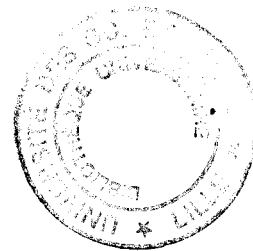


jan 2004/10
1996
243

Université des Sciences et Technologies de Lille
Institut d'Administration des Entreprises

LE PARTENARIAT INDUSTRIEL IMPLICATIONS MANAGERIALES ET PERSPECTIVES STRATEGIQUES



Thèse de Doctorat "nouveau régime" es Sciences de Gestion
présentée et soutenue par

Issam MOUSSAOUI

Jury:

Directeur de recherche : Monsieur Jean-Pierre DEBOURSE
Professeur à l'Université de Lille 1

Rapporteurs : Monsieur Marcel CAPET
Professeur à l'Université de Paris I- Panthéon-Sorbonne

Monsieur Jean-Claude TARONDEAU
Professeur à l'Université de Paris X-Nanterre

Suffragants : Monsieur Jacques DROUFFE
Directeur Régional des achats de la Générale de Chauffe

Monsieur Jean-Pierre RAMAN
Professeur à l'Université de Lille 1

Monsieur Jean HOFACK
Maître de Conférence à l'Université de Lille 1

LILLE, 1996

Remerciements

Une gratitude égale m'attache à tous ceux qui, à divers moments et à des titres divers, ont joué un rôle dans la conception et l'élaboration de ce travail.

Je tiens à exprimer mes vifs remerciements à Monsieur Jean-Pierre Debourse pour la confiance qu'il m'a témoigné et les précieux conseils qu'il m'a prodigués pour mener à bien cette recherche.

Mes remerciements s'adressent également à Messieurs Marcel Capet et Jean-Claude Tarondeau pour avoir accepté d'être les rapporteurs de mon travail.

Mes remerciements s'adressent également à Messieurs Jacques Drouffe, Jean-Pierre Raman, et Jean Hoflack pour avoir accepté de faire partie du jury de cette thèse.

Je n'aurais garde d'oublier le concours éminent que m'ont prêté, chacun dans son domaine, les différents responsables d'entreprises, qui m'ont chaleureusement accueilli et permis d'accéder à leurs expériences.

*A mes parents,
A toute ma famille,
et à mes amis.*

"...Et vous me donnez à choisir entre
une description qui est certaine mais
qui ne m'apprend rien, et des hypothèses
qui prétendent m'enseigner mais
qui ne sont point certaines..."

ALBERT CAMUS Le mythe de sisyphé

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	5
PARTIE I : Partenariat et coordination des activités.....	16
Chapitre I : Analyse théorique de la stratégie partenariale.....	16
Section I : La coopération comme mode de coordination des activités.....	17
1.1. Du marché concurrentiel au marché concerté.....	18
1.2. Les accords de coopération : des stratégies adaptatives.....	28
1.3. L'émergence des organisations en réseau.....	34
Section II : De nouvelles formes d'organisations productives pour de nouvelles attentes.....	44
2.1. Le rôle croissant de la fonction achat.....	45
2.2. La sous-traitance comme choix stratégique.....	49
2.3. De nouveaux enjeux face à de nouvelles contraintes :	62
2.3.1. Les nouvelles technologies de l'information.....	66
2.3.2. La qualité totale.....	68
2.3.3. La gestion des flux.....	71
Section III : Les fondements théoriques du partenariat industriel.....	75
3.1. L'approche stratégique.....	76
3.2. Le modèle transactionnel.....	82
3.3. Le modèle de dépendance des ressources.....	90
3.4. La théorie des jeux.....	95
3.5. La théorie positive d'agence.....	99
Conclusion du chapitre I.....	103

Chapitre II : Les déterminants du partenariat industriel.....	104
Section I : Les spécificités de la stratégie partenariale.....	104
1.1. Le partenariat : de quoi parle t-on ?.....	105
1.2. Contenu et portée de la stratégie partenariale.....	115
1.3. Les contextes favorables à une telle stratégie.....	134
1.3.1. L'existence d'un potentiel d'interaction.....	134
1.3.2. La nature des transactions.....	143
1.3.3. Les contraintes technologiques des marchés.....	145
1.3.4. Les risques liés aux sources d'approvisionnement....	150
1.4. L'influence du secteur d'activité.....	152
1.5. Les conditions de réussite du partenariat.....	156
Section II : Le management de la stratégie partenariale.....	161
2.1. L'influence du modèle "Japonais"	162
2.2. Dynamique et organisation des procédures.....	171
2.3. Coordination des flux et interdisciplinarité.....	205
2.4. Risques et limites d'une telle stratégie : les procédures de vigilance.....	214
Conclusion du chapitre II.....	220
PARTIE II : L'étude empirique de la stratégie partenariale.....	221
Chapitre III : L'investigation empirique.....	221
Section I : Les hypothèses de la recherche.....	221
Section II : La méthodologie appliquée.....	223
2.1. Le terrain de la recherche.....	224

2.2. La collecte des données	225
2.2.1. L'étude documentaire.....	225
2.2.2. Le choix et l'élaboration du guide d'entretien.....	225
2.2.3. La conduite des entretiens.....	227
2.3. Le traitement des données.....	228
2.3.1. L'analyse de contenu.....	228
2.3.2. L'analyse factorielle des correspondances multiples.....	232
 Chapitre IV : Le partenariat industriel : Convergence des attitudes et apprentissage mutuel.....	240
Section I : L'organisation et la conduite de la stratégie partenariale : Une vision globale	240
1.1. Les traits dominants dans les pratiques.....	240
1.2. Les singularités significatives.....	244
Section II : Analyse détaillée des résultats.....	247
2.1. La procédure adoptée.....	247
2.2. La complémentarité temporelle : H1.....	251
2.3. L'interdépendance des acteurs : H2.....	269
2.4. L'évolution du système de coordination : H3.....	280
Conclusion du chapitre IV.....	290
 Chapitre V : Conceptualisation et modélisation des enjeux du partenariat.....	291
Section I : Identification de deux logiques managériales.....	291
1.1. Une logique opérationnelle.....	291
1.2. Une logique stratégique.....	294
Section II : Analyse des hypothèses de la recherche.....	299

2.1. La complémentarité temporelle.....	299
2.2. L'interdépendance accrue.....	303
2.3. L'évolution du système de coordination.....	307
Section III :Proposition d'un modèle de flexibilité organisationnelle.....	310
3.1. Présentation du modèle.....	310
3.2. Dynamique et variables d'influence.....	312
Conclusion du chapitre V.....	314
CONCLUSION GENERALE	315
Bibliographie.....	320
Annexes.....	337

Introduction

De nouvelles formes de relations interfirmes émergent en puissance aujourd'hui sous différentes formes de pratiques d'alliance et de coopération, afin de répondre à des préoccupations souvent différentes les unes des autres, mais toutes liées à l'incertitude qui accompagne l'environnement des entreprises, rendant caduques les mécanismes de régulation du passé.

Ces préoccupations trouvent leur origine dans l'accélération des dynamiques compétitives contemporaines déterminées par la diminution du cycle de vie des produits, un changement technologique à rythme croissant, et un niveau croissant des services incorporés dans les produits requis par des clients devenus plus exigeants. L'ensemble de ces évolutions accroît la vulnérabilité des projets stratégiques de l'entreprise et menace sa survie dans un environnement de plus en plus complexe et instable, qui requiert une ampleur de vues, une rapidité, une faculté d'adaptation et de décision, pour construire, maintenir, et /ou renouveler des avantages compétitifs. Le changement devient la règle et l'innovation son instrument principal pour édifier et disposer d'un appareil de production à la fois flexible et versatile.

Pour s'adapter à l'ensemble de ces contraintes, les entreprises ont opté pour de nouvelles politiques de renforcement qui leur assurent la mobilisation des ressources nécessaires à la coordination de leurs activités, encouragées en cela par le développement des nouvelles technologies de traitement et de transmission de l'information. Ces dernières contribuent à l'optimisation et à la rationalisation de leurs structures productives, de même

qu'elles réduisent les contraintes organisationnelles et de localisation en facilitant la coordination des activités entre unités géographiquement dispersées.

Sans se substituer totalement aux pratiques d'affrontement, les stratégies de coopération concernent aussi bien des entreprises complémentaires que concurrentes. Elles peuvent prendre des formes diverses et avoir des objectifs multiples, allant de la coordination d'activités courantes à des opérations complexes et communes de R&D .

Le développement récent et la prolifération de ces modalités de coopération interfirmes marquent une réelle transformation de la stratégie des firmes, qui poussées par une recherche croissante de productivité, stimulées par un effort sans relâche d'adaptation à leur environnement incertain, les amènent progressivement vers une rupture avec les anciens modèles de management (qui faisaient la part belle à l'autonomie des firmes et négligeaient largement les interdépendances et les interactions) influencées en cela par le modèle "Japonais" .

Cette évolution vers l'état d'esprit coopératif contribue à la mise en place de nouvelles structures d'organisation, qui se situent au point de rencontre de deux logiques d'organisation: la décentralisation et la quasi-intégration. Ces deux logiques modifient ainsi les structures internes des firmes, qui se sont engagées dans des opérations de recentrage sur un noyau d'activités ou de métier de base, en externalisant le reste de leurs activités au sein de réseaux de firmes, dont chaque membre dispose de potentiels spécialisés et complémentaires, organisés sur la base d'unités autonomes sur le plan juridique et organisationnel. Ce processus de fragmentation et de décentralisation productive a eu pour effet la création de structures productives allégées, constituant ainsi une prémiss

nécessaire au développement d'une stratégie de survie, où les compétences distinctives des firmes ne résident plus dans la possession des outils de production, ni de distribution, mais dans leurs capacités à les mobiliser aux meilleurs coûts et aux meilleures conditions de qualité.

Face à ces nouveaux enjeux, les entreprises tentent de rompre progressivement avec le modèle de développement du passé, qui associait fortement le chiffre d'affaires à la taille de l'organisation, en côtoyant les stratégies de croissance par absorption, qui entraînait la constitution de groupes toujours plus grands. Les entreprises sont à la recherche de techniques modernes de liaisons interfirmes qui leur permettent sans se disperser dans leurs activités et tout en gagnant en souplesse, de garder néanmoins le contrôle de l'ensemble du procès conception-production-commercialisation. La volonté est donc à l'externalisation de tout ce qui n'est pas stratégique pour le métier propre de l'entreprise. Mais, si l'externalisation permet en plus le partage des investissements et des risques, elle permet aussi de bénéficier de l'adaptabilité plus grande des PME/PMI et du potentiel d'innovation qui s'y rattache.

Dans la présente recherche, nous nous intéresserons, parmi les nombreux types de coopération interfirmes, à la relation de sous-traitance et plus particulière à la stratégie du partenariat industriel et aux implications qui en découlent. Ce type d'accord est communément nommé partenariat d'impartition ou partenariat vertical. La stratégie du partenariat industriel représente une évolution qualitative des rapports classiques entre donneurs d'ordre et fournisseurs/sous-traitants, caractérisée généralement par l'allongement de la durée des transactions et une forte imbrication des deux parties dans la conception et l'amélioration des performances du produit final à travers la stabilisation de leurs relations,

par la mise en commun de compétences et de ressources. Ces nouvelles relations partenariales se présentent comme un choix stratégique alternatif au groupe, c'est à dire une forme organisationnelle désintégrée par rapport aux hiérarchies. Elles apparaissent également comme une alternative intégrative ou quasi-intégrative par rapport à la sous-traitance ou aux achats purs et simples, c'est à dire par rapport à la forme d'organisation: le marché.

Dans l'approche classique des relations client-fournisseurs, généralement confondues avec la sous-traitance, la relation est nouée sur la base d'un rapport de force, à travers lequel le bon achat consiste à mettre en concurrence plusieurs fournisseurs, afin de sélectionner celui qui apparaît le meilleur selon les critères bien déterminés. La relation avec le fournisseur s'inscrit d'emblée sur un plan "dominant-dominé".

Le partenariat, en tant que stratégie relationnelle, met en avant quant à lui une nouvelle dynamique qui inverse la démarche précédente. Il suppose un partage et une réciprocité des avantages (mais pas forcément leur égalité) mais aussi des risques entre partenaires sur la base de relations de confiance et de long terme. Il ne suppose pas de structures nouvelles, mais consiste à promouvoir un maintien stricte des firmes sur leur savoir-faire central. Il tend à donner aux relations entre des entreprises ayant des activités complémentaires, un caractère de plus en plus stratégique, basé sur un esprit de coopération qui dépasserait largement le cadre de transactions marchandes. Le partenariat industriel apparaît comme un mode particulier d'allocation des ressources en vue d'affronter des contextes environnementaux instables et plus précisément des contextes concurrentiels précis et particuliers que nous serons amenés à étudier.

Problématique et objectifs de la recherche:

L'importance et la complexité des enchevêtrements qu'occasionnent les stratégies relationnelles entre firmes, largement admises aujourd'hui, rendent insuffisante une appréciation parcellaire des phénomènes de coopération analysés dans la littérature économique et managériale qui, dans une optique descriptive des motifs et des objectifs que sous-entendent de telles stratégies, néglige par la même occasion, un certain nombre d'aspects organisationnels, dont l'importance influence le devenir d'une stratégie relationnelle, tant au niveau des modalités de sa conduite, que de sa conception.

Le propos de notre recherche sera justement d'insister sur l'importance de ces aspects organisationnels dans la conduite d'une relation partenariale entre une firme donneuse d'ordre et ses fournisseurs /sous-traitants, situés en amont de son activité. Pour se faire, notre recherche sera plus centrée sur le "comment" que sur le "pourquoi" de la mise en oeuvre de cette stratégie.

Après avoir caractérisé la stratégie partenariale, dégagé ses spécificités et ses déterminants par rapport aux autres relations classiques d'approvisionnement et de sous-traitance, et étudié en quoi sa mise en oeuvre relève de l'action stratégique, nous serons amenés à identifier et à analyser ses implications tant organisationnelles que stratégiques sur la coordination des activités de la firme cliente.

Notre ambition est de démontrer que le partenariat industriel, en tant que stratégie relationnelle entre une firme et ses fournisseurs /sous-traitants, permet à cette dernière de pallier au dilemme de la spécialisation / adaptabilité-versatilité, car pour être efficace, la

firme doit disposer d'un haut degré de spécialisation, or la spécialisation n'est précisément que le contraire de l'adaptabilité ou de la flexibilité .

La spécialisation est médiatisée par les engagements de la firme dans la construction de processus de production nouveaux et spécifiques qui sont porteurs d'opportunités de rentabilité, alors que l'adaptabilité/versatilité est imposée par l'incertitude et le risque inhérents à toute activité économique, ce dilemme renforce le recours à la stratégie de désintégration. Cette dernière s'impose surtout dans des situations de forte incertitude, lorsque les spécifications des produits évoluent rapidement, que la demande est aléatoire, et que les coûts ne représentent pas le seul facteur de compétitivité .

Ce dilemme de spécialisation / adaptabilité n'est en réalité rien de moins qu'une formulation de la contradiction créée par l'existence de coûts irrécouvrables élevés, car tout investissement porteur d'opportunités de rentabilité doit présenter un caractère spécifique et donc irréversible, incompatible avec une exigence d'efficacité et de profitabilité à long terme, ce qui exige une capacité de forte mobilité de la part de la firme, c'est à dire élargir ou modifier la gamme de ses produits .

A travers la mise en place de relations partenariales avec une partie exclusive de ses fournisseurs, la firme donneuse d'ordre cherche à gagner en flexibilité tant productive qu'organisationnelle, en contre partie de tout un ensemble de mécanismes incitatifs pour motiver ses fournisseurs partenaires, les inciter à s'aligner sur ses projets, et à partager les coûts d'investissement tant productifs que relationnels, spécifiques et inhérents à leur projet commun, et mutualiser ainsi les risques qui en découlent .

Nos énoncés d'hypothèses peuvent être résumés de la manière suivante :

1- Le partenariat industriel obéit à une logique de complémentarité temporelle et contextuelle .

2- A travers les engagements mutuels que sa mise en oeuvre nécessite, le partenariat industriel accroît le degré d'interdépendance des protagonistes .

3- Le partenariat industriel contribue à l'évolution du couple métier / mission des partenaires, les amenant vers une "spécialisation adaptative" en terme d'interfonctionnalité au sein d'un espace de coordination autonome .

Nous avons opté pour une analyse qui privilégie l'étude de la stratégie partenariale du point de vue de la firme donneuse d'ordre, car nous pensons que comme elle est la principale instigatrice d'une telle démarche, son influence sur la conduite de la relation partenariale demeure fondamentale eu égard à sa stratégie globale, même si nous n'adhérons pas totalement à l'idée que dans une relation de sous-traitance ou d'achat industriel, l'entreprise donneuse d'ordre impose ses choix, et exploite son rapport de force face aux fournisseurs dans tous les cas de figure .

Pour mener à bien notre projet de recherche, nous avons été amenés à mobiliser un corpus théorique riche en éléments explicatifs, qui va nous permettre de situer le partenariat industriel dans la problématique générale de recherche des "frontières optimales" des organisations, eu égard aux caractéristiques spécifiques de production de ces dernières, et des marchés sur lesquels elles interviennent.

Nos investigations théoriques, nous ont permis de faire des emprunts dans les directions multiples suivantes:

-- L'approche stratégique : pose le problème de la stratégie à mettre en oeuvre pour assurer la pérennité de la firme. La gestion de sa position concurrentielle par rapport aux autres agents constitue à cet égard, l'effet dominant. La stratégie de l'entreprise est donc le moyen pour les firmes de contourner les règles et les contraintes, de les utiliser, et d'exploiter les opportunités qui en découlent. Le pouvoir de la firme se mesure alors par sa capacité à limiter l'impact concurrentiel direct des autres firmes. L'entreprise contribue par ses actions à la configuration du marché.

-- L'approche transactionnelle : s'interroge sur la gestion efficiente des frontières de la firme. Le recours au marché est un acte coûteux et irréductible, d'où l'émergence de l'entreprise qui permet de se dispenser d'une coordination marchande. L'existence de coûts de transaction pour coordonner une ou plusieurs activités sur le marché pousse à l'internalisation de ces activités au sein de la firme.

-- Le modèle de dépendance des ressources : centre son analyse sur l'acquisition des ressources nécessaires à la survie des organisations. Le jeu stratégique le plus pertinent dans la quête des ressources consiste à accroître la dépendance ou l'interdépendance par rapport à autrui.

-- La théorie des jeux : cherche à établir des règles d'optimisation d'un comportement dans des situations où les acteurs ne maîtrisent pas eux-mêmes l'ensemble des variables, qui détermine le résultat final d'une décision.

-- La théorie positive de l'agence : étudie le comportement réel des organisations à travers la mise en place de contrats bilatéraux destinés à résoudre les nombreux problèmes de coordination entre principal et agents. Le principe contractuel se résume à un mécanisme incitatif. Ce dernier doit minimiser les coûts d'agence liés à la délégation de la décision par le principal, et doit amener l'agent à révéler l'information dont il dispose. Autrement dit, il existe un seul mécanisme de coordination qui irrigue la totalité de l'activité économique.

Nos investigations empiriques ont consisté à collecter tout un ensemble de données, recueilli auprès de grands responsables de la fonction Achat d'une trentaine d'entreprises d'envergure internationale appartenant à différents secteurs d'activités.

Ce sont les échanges entre firmes industrielles qui serviront de référence à notre recherche. Les relations entre distributeurs et producteurs sont également marquées par des pratiques de nature coopérative (les contrats de franchise notamment), mais nous considérons que ces deux types d'échanges recèlent des particularités qui justifient des analyses séparées. La principale caractéristique de l'échange en milieu industriel, tient au fait que le produit reçu par le client est destiné à alimenter un processus de production, cela confère une importance toute particulière aux questions technologiques.

La collecte des données s'est faite sur la base d'entretiens semi-directifs, ainsi que par la consultation de documents internes relatifs à l'organisation de la fonction Achat au sein de la structure globale des entreprises visitées. L'objectif des entretiens approfondis était de recueillir des informations concernant le vécu des responsables d'achat, des informations sur leurs méthodes de gestion des relations avec les fournisseurs au sein de leurs services

respectifs, ainsi que leurs perceptions et modes de représentation de l'évolution de leurs relations avec ces derniers, tout cela en relation avec la stratégie globale de leur direction générale.

L'analyse du discours des différents acteurs interrogés, nous permettra sur la base d'une approche qualitative, de confronter les données obtenues avec les hypothèses de recherche retenues, et de proposer une conceptualisation des nouvelles relations partenariales dans le domaine des achats industriels, dans un souci de contribution à la compréhension d'un phénomène qui est appelé à se généraliser.

L'articulation de la recherche: Dans un souci de clarté et de cohérence, ce travail s'articulera autour de cinq chapitres.

Le chapitre I : présente le concept du partenariat industriel à travers l'étude des transformations que connaissent les entreprises dans l'exercice de leurs activités, et analyse les différents apports des modèles théoriques retenus pour expliquer sa dynamique.

Le chapitre II : présente les déterminants du partenariat industriel, dégage ses spécificités par rapport aux autres modes de coordination des activités, et analyse l'ensemble des relations qui en découlent.

Le chapitre III : sur la base des apports des modèles théoriques, nous présenterons nos hypothèses de recherche qui forment l'ossature de notre travail, et l'instrument de base de nos investigations empiriques, ainsi que la méthodologie adoptée, qui s'inscrit dans une optique qualitative.

Le chapitre IV : présente l'exploitation des résultats obtenus sur le terrain, et leur confrontation avec les hypothèses de recherche formulées, aboutissant ainsi à l'analyse des implications managériales sur la coordination des activités des firme " clientes " .

Le chapitre V : présente une synthèse des résultats de la recherche, et une discussion sur la portée explicative des hypothèses émises, le tout débouchant sur un ensemble de recommandations utiles à la caractérisation de la stratégie du partenariat industriel et à la modélisation de ses implications.

Partie I : Partenariat et coordination des activités

Chapitre I : Analyse théorique de la stratégie partenariale

Le développement des stratégies de collaboration entre firmes semble constituer l'un des phénomènes caractéristiques de l'évolution économique contemporaine, et fournit l'un des thèmes majeurs de la recherche actuelle, aussi bien chez les économistes¹ que chez les gestionnaires. Longtemps ignoré, le thème des relations et de la coopération interfirmes commence à être appréhendé en tant qu'objet autonome de recherche par l'analyse économique et la théorie de la firme. Pourtant, la constitution d'accords n'est pas nouvelle, mais l'évolution récente des relations entre les entreprises explique qu'elles représentent un pôle d'intérêt pour les chercheurs.

On constate en effet, depuis la fin des années soixante-dix un accroissement quantitatif des accords de coopération entre des firmes juridiquement indépendantes, prenant diverses formes qualifiées de verticales ou d'horizontales. La multiplication de ces arrangements que certains appellent la croissance contractuelle (De Montmorillon 1989), ne sont pas sans interpeller les chercheurs: comment appréhender ces formes d'organisation par rapport aux deux formes principales d'organisation que constituent le marché et la firme ? Quels en sont les principes de coordination et les conséquences sur les structures de production ?

L'objet de ce chapitre sera d'analyser dans un premier temps, la coopération en tant que mode d'allocation et de coordination des activités, dont le recours a été impulsé par les transformations que subit l'environnement des firmes, illustré par l'émergence d'une

¹ Voir la synthèse proposée par PH.Dulbecco (1990) "la coopération industrielle en analyse économique: quelques éléments de repère bibliographique" Revue d'Economie Industrielle n° 51.
De Montmorillon (1989) "La croissance contractuelle" Revue Française de Gestion, janvier-février.

nouvelle forme d'organisation des activités en réseau, qui applique une logique de fonctionnement complètement à l'opposé des modèles hiérarchisés et mécanistes (Section I).

Dans un deuxième temps, nous étudierons plus particulièrement les conséquences tant organisationnelles que stratégiques que subissent les firmes dans la coordination de leurs activités, à travers l'évolution de leurs rapports avec leurs fournisseurs et sous-traitants véhiculée par l'intérêt stratégique et grandissant qu'occupe actuellement la fonction achat au sein des firmes sous l'impulsion des phénomènes d'externalisation. Ces derniers illustrent l'ensemble des contraintes auxquelles les firmes doivent faire face pour optimiser la coordination de leurs activités (Section II), pour ensuite aboutir à l'analyse des modèles théoriques qui vont nous permettre de caractériser la stratégie du partenariat industriel (Section III) .

Section I : La coopération interfirme comme mode de coordination des activités.

La grande majorité des travaux actuels en sciences de gestion et en économie industrielle s'accorde à reconnaître que d'importantes modifications dans les modes d'organisation de la production ont commencé à apparaître depuis les années 70-80, et se manifestent aujourd'hui de plus en plus clairement². Cette évolution comporte de multiples dimensions, et donne lieu à l'observation de "faits stylisés", notamment dans la recomposition des processus de production, ce qui a contribué à un développement sans précédent des formes "partenariales" dans les relations industrielles : sous-traitance, alliances, accords de coopération, confortant et renforçant ainsi les firmes sur leurs métiers

² Coriat.B.Weinstein.O.(1995), Les nouvelles théories de l'entreprise, Librairie Générale Française.

de base à travers leurs politiques de recentrage (Batsch 1993), (Boyer 1996), (Wickham 1996), engendrant un accroissement sans précédent des dépenses de recherches et développement, et plus généralement de l'investissement incorporel accompagné d'une large diffusion des pratiques du "juste à temps" et de productions à flux tendus. Par conséquent, plusieurs chercheurs en déduisent le passage d'un régime de croissance fordien à un autre régime post-fordien ou post-industriel ³, celui-ci exprimerait un passage du régime de production de masse à un régime de spécialisation flexible⁴. La diffusion de ces nouveaux modes d'organisation de la production constitue une réponse des entreprises à l'évolution de leur environnement économique caractérisé par :

- Un changement dans les normes de consommation .
- Une modification de la division internationale du travail .
- Une accélération et complexification du progrès technique.

Le tout dans un contexte de turbulences monétaires et financières

1.1. Du marché concurrentiel au marché concerté .

Le développement des stratégies de collaboration entre firmes semble constituer l'un des phénomènes caractéristiques de l'évolution économique contemporaine. Cette constitution d'accords de coopération n'est pas nouvelle en soi, ce qui est nouveau c'est sa très grande diversité, cela va des contrats de sous-traitance, co-traitance, franchise, etc... jusqu'aux accords les plus contraignants, en passant par la constitution de réseaux

³ Leborgne.D.Lipietz.A.(1992) "L'après-fordisme : idées fausses et questions ouvertes" Problèmes Economiques, n°2260. Velz.P.Zarifian.Ph.(1993), "Vers de nouveaux modèles d'organisation", Sociologie du Travail, n° 1, janvier.

⁴ Piore.M.R.Sabel.C.F.(1989). Les chemins de la prospérité, de la production de masse à la spécialisation souple. Hachette.

d'échange, d'information et de développement d'opérations conjointes sous formes d'alliances technologiques. La nouveauté peut également se traduire par l'ampleur que revêt le phénomène, relatif à plusieurs acteurs de la vie économique, aussi bien les P.M.E. que les grandes entreprises, tant au niveau national qu'au niveau international. Cette effervescence a fait éclater le sacro-saint principe de la concurrence, largement développé et défendu par les théories classiques.

Pour B.Garette⁵, la coopération interfirme est un phénomène relativement ancien. Toutefois, il est possible de remarquer que les coopérations actuelles ont des spécificités qui les distinguent des formes plus traditionnelles de collaboration. Elles se caractérisent par la profondeur et l'ambiguïté des relations entre les partenaires. La profondeur peut être illustrée par le fait que les entreprises coopèrent de plus en plus sur des projets de produits communs ou des technologies communes, alors que les formes les plus classiques correspondaient davantage au transfert de technologie, à la cession de licence pure et simple, ou à la création de joint-ventures de multinationalisation traditionnelle, alors que l'ambiguïté des liens entre alliés provient de la multiplication des coopérations entre concurrents.

Dans le champ de la réflexion stratégique largement inspiré par la stratégie militaire, l'étude des rapports entre firmes s'était toujours appuyée sur une vision concurrentielle des relations, et prônait l'affrontement comme meilleur moyen pour vaincre la concurrence, où l'issue de la compétition n'engendrait que des vainqueurs et des perdants. Cette vision des choses place la concurrence au coeur du dispositif stratégique, et ne laisse guère de place aux pratiques partenariales fondées sur l'obtention de résultats mutuellement avantageux

⁵ Garette.B.(1995) "Coopérations, alliances et compétitivité ", in Ingham. M. Management stratégique et compétitivité, Editions De Boeck .

(Joffre & Koenig 1985), (Anastassopoulos & All.1982,1985). Cette restriction résulte d'une conception de la stratégie qui fait la part belle à l'autonomie des firmes, et néglige largement les interdépendances et les interactions que peuvent avoir ces dernières dans l'exercice de leurs activités. Si l'étude des accords de coopération interfirmes est récente en sciences de gestion, il n'en demeure pas moins que la pratique des entreprises a depuis longtemps associé affrontement et coopération .

"La lutte-concours" concept développé par F.Perroux⁶ est l'un des aspects fondamentaux de la réalité économique. Pour cet auteur, l'activité économique peut être représentée par deux modèles : le modèle de l'échange pur et le modèle de l'échange composite. Le modèle de l'échange pur est celui du transfert libre pour chaque échangiste. Il porte sur des biens divisibles, dont chaque unité est homogène à l'autre. Il est le fait de calculateurs dont la rationalité se réduit à échanger des quantités successives de biens cédés contre des biens acquis, jusqu'à ce que l'utilité marginale croissante du premier et l'utilité marginale décroissante du second s'égalent à l'équilibre. Le modèle de l'échange composite est un mixte de transferts libres et réciproques d'utilités et de relation de pouvoir. Il exprime logiquement la relation économique qui est "essentiellement un conflit-coopération, une lutte concours". Devant ce phénomène, les approches classiques de management stratégique ont montré leurs limites, puisqu'elles postulent toutes implicitement ou non, que les relations entre firmes se réduisent nécessairement à l'affrontement.

La problématique traditionnelle consiste à considérer les accords de coopération comme des formes de relations entre firmes ou comme des solutions organisationnelles de

⁶ Perroux.F. (1969). L'économie du XX siècle, p. 1-53. PUF

second rang (Desreumaux 1994) qui se situent entre le marché (lieu de confrontation et d'échange) et l'organisation (domaine de la hiérarchie et du compromis). Le recours à ce type de coordination était considéré comme provisoire et foncièrement instable lorsque ces deux entités, marché et hiérarchie, étaient incapables d'organiser et d'assurer les transactions en terme d'efficience (Williamson 1975). Progressivement, on assiste à un développement d'analyses qui traitent la coopération interfirme comme une forme d'organisation intermédiaire ou hybride pouvant présenter une certaine efficience⁷.

Delapierre.M.⁸ distingue deux niveaux d'analyse des stratégies de coopération. Du point de vue de la firme, les stratégies de coopération contribuent à la définition et à la restructuration de l'espace de ses activités propres. Du point de vue des industries, les accords entre firmes concourent à moduler leurs formes de fonctionnement et d'organisation.

Un des premiers à avoir donné un statut à la coopération fut Richardson⁹, qui développe la logique de l'articulation des activités productives en s'écartant du paradigme transactionnel. Pour lui, l'essence de la coopération est le fait que les partenaires acceptent un certain degré d'obligation et fournissent en contre partie un certain degré de garantie quant à leur conduite future. La coopération est présentée comme une forme d'organisation alternative aux transactions du marché. En partant des concepts de similitude et de complémentarité, il distingue deux types d'activités :

-- Des activités similaires : qui nécessitent les mêmes capacités pour être entreprises.

⁷ Powell.W. (1990), "Neither market nor hierarchy : network forms of organization", Research in Organizational Behavior, Volume 12, p. 295- 336

⁸ Delapierre.M.(1991) "Les accords inter-entreprises : partage ou partenariat ". Revue d'Economie Industrielle n° 55 .

⁹ Richardson.G.B.(1972). "The Organization of Industry ", Economic Journal, n° 82, p.883-896.

-- Des activités complémentaires : qui représentent des phases différentes d'un processus de production, mais aussi des activités extra-productives comme le marketing ou la recherche & développement .

L'entrecroisement de ces deux notions de similitude et de complémentarité permet ainsi de comprendre les stratégies industrielles des organisations. Entre la coordination assurée à l'intérieur de la firme et celle qui est assurée entre les firmes sur le marché, il existe une troisième forme de coordination qu'il qualifie de coopération. Cette dernière correspond à des liens multiples, à des arrangements complexes et ramifiés qui existent entre les firmes et caractérisent le tissu industriel des économies contemporaines (Arrous 1983), (Sekkat 1992).

Pour Richardson, la coopération représente une association de compétences différentes qui sont étroitement complémentaires mais dissemblables. Le mérite d'avoir mis en avant cette forme de coordination revient à admettre que la coopération sous toutes ses formes, permet mieux qu'un système de prix de coordonner les investissements en actifs complémentaires, tout en évitant la lourdeur et la lenteur des processus de décision rigides et typiques des grandes organisations hiérarchisées (Menard 1989), (Pernin 1993). D'autres chercheurs ¹⁰ ont étudié depuis les relations interfirmes en puisant leurs sources dans les travaux majeurs de Coase (1937), Williamson (1975 & 1985), Chandler (1972 & 1988), Blois (1972), et Houssiaux (1956, 1957a,b). Ces derniers avaient mis en évidence le rôle des relations contractuelles de longue durée à mi-chemin entre le marché et la

¹⁰Barreyre.P.Y (1988),"The concept of impartition policies, a different approach to vertical integration strategies" Strategic Management Journal, n° 9. p.507-520. Thietart.R.A.Koenig.C.(1987) "Programmes aérospatiaux : la stratégie de l'organisation mutuelle", Revue Française de Gestion, mars-avril-mai.

hiérarchie, entre la spécialisation développée par Stigler¹¹, la quasi-intégration étudiée par Houssiaux¹² et l'intégration verticale dont Chandler¹³ avait montré l'importance historique dans le développement des firmes modernes .

Quelque soit la nature, le degré d'engagement des partenaires, et les objectifs assignés ou attendus d'une relation de coopération, on peut dire que l'ensemble des accords de collaboration interfirmes peut présenter les caractéristiques suivantes selon la synthèse faite par D.Jolly¹⁴

1) Les deux ou plusieurs partenaires qui coopèrent, s'engagent dans une gestion conjointe et assurent les risques du projet qui s'inscrivent généralement dans le long terme .

2) Les partenaires restent autonomes et juridiquement indépendants sur les activités qui ne font pas l'objet d'accords de coopération, leur participation n'est donc pas exclusive des autres activités exercées en dehors de l'alliance.

3) Les partenaires mettent en commun, combinent ou s'échangent des ressources au sens large (actifs physiques, savoir-faire, compétences technologiques, etc ...)

¹¹ Stigler.G.(1951), "The division of labor as limited by the extent of the markets" Journal of Political Economy, Volume 53, n° 2.

¹² Houssiaux. J.(1957a), "Le concept de quasi-integration , et le rôle des sous-traitants dans l'industrie " Revue Economique, n° 2 . Houssiaux. J.(1957b), "Quasi-integration, croissance des firmes et structures industrielles". Revue Economique, n° 3.

¹³ Chandler.A.(1972), Stratégies et structures de l'entreprise. Les Editions d'Organisation
Chandler.A.(1988), La main visible des managers, Economica.

¹⁴ Jolly.D.(1993), "Alliances technologiques inter-entreprises : champ d'application et explications théoriques" Gestion 2000, n° 5.

4) L'obtention de résultats mutuellement avantageux est le premier stimulant de leur coopération.

La dimension réellement déterminante des accords de coopération réside dans le fait que ces accords procurent aux firmes qui les mettent en place, à moindre risques, et à moindre coûts, la possibilité de gérer l'incertitude, c'est à dire de limiter les délais d'adaptation à leur environnement et accélérer d'emblée leur potentiel de réactivité face à son instabilité. La coopération ne correspond pas à un changement planifié qui serait décidé à l'intérieur de l'unité, mais correspond à un changement par adaptation (Menard 1990).

Les mouvements de coopération doivent être compris comme la volonté de modifier le champ de l'activité des firmes, mais sans avoir à mobiliser une trop grande part de leurs ressources propres (Ring & Van de Ven 1992), afin de ne pas compromettre leur équilibre courant. La coopération est par conséquent susceptible de répondre au dilemme de la rentabilité industrielle, c'est à dire l'existence d'une contradiction entre exigence d'efficacité et de profitabilité de court terme ---ce qui implique la maîtrise à chaque instant des coûts de production --- et une exigence d'efficacité et de profitabilité à long terme --- ce qui implique pour la firme une forte mobilité et flexibilité. Pour se faire, les accords de collaboration procurent aux firmes des moyens stratégiques supplémentaires (Darrèon-Faïçal 1993), notamment une capacité d'apprentissage organisationnel de première importance (Ingham 1994 & 1995). Pour bon nombre de chercheurs¹⁵, la contingence par

¹⁵ James.B.G.(1991),"Strategic alliances " *International Review of Strategic Management*, Vol 2, n° 2,p.63-72.
Wacheux.F.(1994),"Coopération et alliances à travers les recherches sur les relations inter-organisationnelles".
Cahiers de Recherches de l'IAE de Lille, n° 1.

l'environnement est l'explication dominante des pratiques de coopération, les causes sont principalement d'ordre économique :

1- La globalisation des marchés : elle exprime l'incapacité des firmes à surveiller individuellement l'ensemble des mouvements stratégiques et les mutations de leur environnement, notamment dans le domaine de la technologie.

2- L'accélération des innovations : en raison de la diffusion et de l'application désormais rapides des découvertes technologiques aux produits et aux processus de production, de l'accélération du changement technique et de l'érosion correspondante des avantages concurrentiels basés sur ce paramètre.

3- La standardisation des produits et l'intensification de la concurrence devenue multiforme

Devant de telles évolutions, les stratégies de coopération tendent à devenir progressivement un mode normal de gestion stratégique et constituent un instrument d'adaptation. Elles peuvent être de similitude ou de différence (Joffre & Koenig 1985), la coopération de similitude conduit les entreprises qui connaissent des problèmes identiques à grouper des moyens de même nature, pour en économiser l'usage, ou pour atteindre une taille critique. La coopération de différence repose quant à elle, sur la combinaison de complémentarité, et permet l'utilisation d'actifs détenus de façon dissymétrique, assurant ainsi une "fertilisation croisée" (Fusfeld & Haklisch 1985).

Arndt¹⁶ avance quant à lui trois motifs qui conduisent une firme à renoncer à une partie de son autonomie en échange de la stabilité des marchés :

1- La réduction des coûts de transaction : concerne l'ensemble des ressources utilisées dans la conception et le suivi d'un contrat portant transfert de droits de propriété .

2- La réduction de l'incertitude¹⁷ : relative à l'incapacité de la firme à prévoir avec exactitude les situations vers lesquelles les variables de son environnement vont évoluer .

3- La synergie : liée à la combinaison d'activités complémentaires relatives aux phénomènes de symbiose qui permettent des gains d'efficacité, en évitant un double emploi des ressources pour une même activité, la R&D par exemple.

Par ces nouvelles pratiques coopératives, les firmes bousculent quelque peu le paradigme traditionnel de la concurrence et de l'affrontement largement préconisé par la littérature managériale, et font coexister des comportements concurrentiels et des comportements concertés, par l'arbitrage qu'elles effectuent selon leurs besoins entre les stratégies génériques classiques et les stratégies relationnelles (Strategor 1989).

Devant l'importance stratégique que se met à revêtir la coopération, les théories et les pratiques du management doivent être repensées. L'observation de la vie des affaires

¹⁶ Arndt. (1979), "Toward a concept of domesticated markets ". Journal of Marketing, Vol 43, p. 69-75.

¹⁷ Pour G.Koenig (1994 & 1996), l'incertitude représente la marque des produits stratégiques qui diffère de l'aléa qui est caractéristique des situations opérationnelles.

montre en effet un foisonnement des relations contractuelles complexes qui vont des relations classiques de sous-traitance, co-traitance, franchise, que Barreyre¹⁸ regroupe sous le vocable de stratégie d'impartition. Le développement de ces accords de collaboration entre des partenaires disposant de compétences complémentaires ou concurrentielles, confirme la nécessité de reconsidérer la dichotomie entreprise-marché, car le développement actuel de toute firme, passe nécessairement par son accès à un système de relations avec d'autres acteurs, dans le but de rechercher une rationalité économique interactive plutôt qu'une rationalité individuelle (Hocquard-Oury 1989) figeante et onéreuse, et où la justification des échanges n'est pas tant le partage des connaissances qu'une meilleure répartition des tâches. Ceci corrobore l'idée que la coordination des activités tend à passer d'une logique technique individualiste à une logique de compétences et d'apprentissage "collectiviste", dont l'objectif est d'optimiser l'existant ou de développer des activités nouvelles (Leclère & Elis 1993).

G.Koenig¹⁹ propose de distinguer trois formes de coopération selon la nature des domaines d'activités des partenaires, les types d'avantages recherchés, et le mouvement stratégique auquel elle correspond :

1- Le partenariat d'impartition : concerne des entreprises de même champ concurrentiel, mais appartenant à des secteurs d'activités différents .

2- Le partenariat symbiotique : concerne des entreprises appartenant à des champs concurrentiels différents.

¹⁸ Barreyre.P.Y.(1968), L'impartition, politique pour une entreprise compétitive, Hachette.

¹⁹ Koenig.G.(1990) Management stratégique, visions, manoeuvres et tactiques. p. 189, Editions Nathan .

3- L'alliance : concerne des firmes de même secteur et de surcroît concurrentes.

DOMAINES D'ACTIVITE DES PARTENAIRE	TYPE DE COOPERATION	TYPE D'ECONOMIE REALISEE	MOUVEMENT STRATEGIQUE CORRESPONDANT
même champ concurrentiel mais secteur d'activité différent	impartition	économie sur les coûts de transaction	intégration
champs concurrentiels différents	symbiose	économie d'éventail	diversification
même secteur	alliance	économie de taille	spécialisation

(Koenig 1990)

1.2. Les accords de coopération : des stratégies adaptées à un nouvel environnement

Les dernières décennies ont été le témoin de changements radicaux que l'on peut qualifier de structurels dans l'environnement des entreprises caractérisés par quatre faits majeurs :

1- L'évolution des normes de consommation : la saturation des besoins primaires dans les pays industrialisés a entraîné un ralentissement de la croissance des marchés de biens de consommation, qui s'est accompagné de l'apparition de nouveaux comportements des consommateurs caractérisés par une grande versatilité. Les modalités de la

concurrence reposent davantage sur la différenciation des produits et sur la capacité des firmes à s'adapter à la volatilité des marchés.

2- L'évolution de la division internationale du travail : la mondialisation des marchés et l'évolution de la division internationale du travail, caractérisées par la montée du Japon et des nouveaux pays industrialisés, ont provoqué l'exacerbation de la concurrence sur les marchés déjà moins dynamiques, et ont renforcé les incitations à mener des stratégies de différenciation par les firmes des pays industrialisés. La concurrence devient hétérogène et multiforme. Les avantages comparatifs en compétition sont fondés désormais sur une palette élargie de déterminants (minimisation des coûts, qualité, renouvellement rapide des produits par l'innovation). Les marchés deviennent à la fois plus concurrentiels et le caractère polymorphe des régimes de concurrence s'accroît.

3- Le changement technologique : les dernières décennies ont été marquées par l'accélération du progrès technique et scientifique contribuant à une complexification et à un éclatement des savoirs. Le développement et la diffusion des technologies de l'information et de la communication modifient en profondeur la manière de produire (Reix 1993), (Guilloux 1994), (Jacot 1990). Par ailleurs, l'exigence de différenciation et de flexibilité liée au fonctionnement contemporain des marchés incite les entreprises à incorporer les dernières découvertes technologiques dans les produits et les procédés, en outre la science et la technologie qui se développent et se complexifient. Ce mouvement conduit à la formation de nouvelles disciplines et à la constitution de corps de spécialistes, devant maîtriser des compétences de plus en plus approfondies et de plus en plus pointues. Les firmes se voient donc soumises à un paradoxe : l'activité économique réclame de plus en plus la combinaison de technologies, et au delà, des corps de savoirs, alors que ces

technologies sont de plus en plus sophistiquées, et qu'il devient de plus en plus difficile d'en maîtriser plusieurs simultanément.

4- Les turbulences financières et monétaires : ces turbulences ont marqué les années 70-80, et contribué au climat d'incertitude et d'instabilité qui a caractérisé l'univers des décisions des entreprises. Par exemple, l'instabilité des taux de change a créé une forte incertitude sur le coût d'approvisionnement en matières premières importées, simultanément en modifiant très brutalement les niveaux de compétitivité-prix. Elle a altéré les bases même de la concurrence internationale. Ces facteurs monétaires ont sans doute favorisé la recherche par les entreprises d'une compétitivité hors prix, d'où l'importance accordée à la qualité (Gault 1993), (Eymard-Duvernay 1989).

Les turbulences financières se sont aussi accompagnées d'une montée de la logique financière dans le fonctionnement de l'économie. Les entreprises ont dû faire preuve d'une plus grande sélectivité dans leurs projets d'investissements productifs, et ce d'autant plus que l'incertitude généralisée (au niveau de la demande, de l'évolution technologique,...) rendait cet investissement plus risqué. Les stratégies de diversification se sont révélées plus mesurées et les entreprises ont eu tendance à privilégier des formes d'engagement peu coûteuses en capital que De Montmorillon²⁰ explique par le régime de croissance contractuelle. Enfin le coût des actifs circulants est apparu d'autant plus important que les taux d'intérêts étaient élevés, ainsi l'optimisation de la gestion des stocks a pu apparaître comme un moyen efficace d'allègement des comptes financiers des entreprises et a constitué une incitation forte à la mise en place d'organisation de la production en flux tendus et de production allégée (Lean production), (Womack & Jones 1994).

²⁰ De Montmorillon (1989), op cit.

On peut dire ainsi que l'ensemble de ces évolutions a contribué à augmenter le degré de complexité et d'instabilité de l'environnement des entreprises, qui nécessite et génère aujourd'hui des flux croissants d'informations. Le renforcement du rôle de l'information dans la vie économique a accru sa valeur potentielle et lui a redonné un caractère stratégique qui relève de la connaissance et du savoir. Le pouvoir d'une firme sur son marché sera ainsi déterminé par sa capacité et sa maîtrise de la transformation de l'information en connaissance, cette transformation réclame un capital de compétences. Avec la complexification de l'environnement économique et l'accroissement de son instabilité, la viabilité d'une firme passe de plus en plus par sa capacité à découvrir la bonne adaptation entre des technologies particulières et des marchés particuliers (Piore & Sabel 1989), le coeur de l'activité de la firme consiste alors à combiner des compétences spécialisées. L'obsolescence rapide à laquelle l'accélération du changement soumet ses compétences, impose à l'entreprise la mise en oeuvre des conditions favorables à l'adaptation de ces derniers, par un processus de transformation de l'information en nouvelles connaissances pertinentes et opérationnelles en regard des sollicitations du marché (Baumard 1991).

La course à la compétitivité et à la productivité dans un environnement instable aboutit à l'abandon des modèles de management qui ont fait jadis le succès des grandes firmes (Paché 1991), (Paché & Paraponaris 1993). La lutte concurrentielle n'a plus pour but d'acquérir des rentes de situations durables, mais de s'assurer une capacité d'innovation et de renouvellement suffisante. Dans cette lutte l'avantage du nombre et de la taille perd de son importance. La capacité à innover et à se transformer devient éventuellement plus décisive que la capacité à rationaliser (Moss-Kanter 1992), (Guillart 1993), (Margirier 1990), (Bourqui 1990), d'où le renouveau des petites et moyennes structures et la fréquente

rigidité des quasi-monopoles prisonniers de leurs marchés captifs. La capacité d'innovation dans les techniques et dans les rapports au client remplace désormais la rationalisation et les économies d'échelle comme force d'entraînement de l'économie (Crozier 1991), (Weiss 1994b). A.Desreumaux ²¹ fait le même constat concernant la remise en cause du modèle de la grande firme, entreprise intégrée, comme mode privilégié de développement et de compétitivité cher à Chandler. Il avance plusieurs motifs à cette tendance notamment par :

--- La stratégie des grands groupes à se recentrer sur leurs métiers de base après la fièvre des diversifications excessives des années 60 à 80.

--- L'augmentation des intensités capitalistiques dans les projets d'investissements, qui rendent onéreux tout effort de recherche & développement, favorisant ainsi l'association des efforts.

--- La complexité croissante des produits et des technologies réduisant le champ d'apprentissage de la firme .

--- Le développement des nouvelles technologies de production, d'information et de communication qui relègue les effets d'échelle au second plan, et incite la gestion à distance.

--- La modification des attentes des consommateurs, davantage orientées vers la diversité des produits.

²¹ Desreumaux.A.(1993) Stratégie . Dalloz

Conjointement à ces faits, on assiste actuellement à la pénétration de la haute technologie à tous les stades de l'activité industrielle. Ce qui induit un certain nombre de conséquences sur l'organisation et le fonctionnement des systèmes industriels, dans la mesure où, grâce aux nouvelles technologies de fabrication notamment l'automatisme qui permet une grande flexibilité de l'appareil productif, il devient possible de fabriquer rapidement des produits relativement différenciés, mais aussi produire de manière efficiente des séries limitées, pour des marchés en émergence ou des segments étroits de clientèle. Devenus flexibles, les nouveaux systèmes de production peuvent facilement moduler leurs équipements et leurs produits, ce qui facilite en retour leur production et leur assemblage en système, ainsi que leur adaptabilité à la demande (Tarondeau 1993). La supériorité de ces nouvelles façons de produire résulte du fait qu'elles sont conçues pour produire en masse la variété à bas prix, et arrivent à satisfaire des segments de plus en plus étroits de consommateurs (Navarre 1992). La nature des produits se transforme elle aussi, dans la mesure où il devient nécessaire de les adapter de manière spécifique à la clientèle. La possibilité de les produire sur catalogue devient de moins en moins irréalisable. On assiste ainsi à une transformation et à une substitution d'une offre de performance plus explicite à une offre de biens "neutres" (Gest 1986).

L'ensemble des mutations de ces systèmes industriels débouche sur un nouveau paradigme de nature technologique (Dosi 1984), (Coriat 1990), (Gaffard 1990), (Reix 1992), (Lewkowicz 1992). Ce nouveau paradigme est fondé sur la généralisation et la diffusion à l'ensemble du système productif des technologies de l'information et de la communication. Il fournit aussi les conditions de flexibilité dans le temps comme dans l'espace, au sein d'un système marqué par l'innovation continue, la réduction consécutive du cycle de vie du produit, et une intense circulation de l'information. Ceci donne lieu à

l'émergence d'une nouvelle rationalité productive dont la caractéristique est de mettre l'accent tout particulièrement sur les flux d'informations et de lier l'optimisation des flux des produits à celle des flux d'informations (Bienayme 1988), (Margirier 1990). L'action sur les flux des produits devient indirecte et l'accroissement de leur vitesse de circulation est obtenue à travers l'amélioration de la circulation de l'information.

1.3. L'émergence des organisations en réseaux

De nos jours, les systèmes industriels sont l'objet de profondes mutations. Ils cherchent à multiplier des relations non hiérarchiques avec de multiples organisations, considérées comme des centres de profit autonomes, en désintégrant leurs chaînes de valeurs selon une logique d'impartition (Barreyre 1988) qui remet en cause le bien-fondé des politiques d'intégration verticale. Les firmes choisissent de recourir aux compétences des autres, plutôt que de posséder leurs propres outils de production et de distribution. Elles cherchent à optimiser leur capacité d'adaptation de très court terme en supprimant les rigidités introduites par les pratiques conglomérales (M.Kanter 1992), (Peters 1993) et spécialement au niveau des immobilisations (Paché 1992). Cette externalisation sélective des fonctions non valorisantes, ou mieux exploitées par d'autres firmes, constitue un instrument de gestion de la complexité de l'environnement par la répartition des rôles stratégiques complémentaires (Miles & Snow 1986). Cette logique d'externalisation correspond à un point de rupture avec les modèles de croissance antérieurs. Le pouvoir de ces firmes ne réside plus dans la possession des outils de production, mais plutôt dans la capacité à les mobiliser aux meilleurs coûts et dans les meilleures conditions de qualité. Ce phénomène de désintégration technique s'accompagne d'un phénomène d'intégration informationnelle (Guilhon 1992) qui permet aux entreprises d'optimiser leurs sources d'information le long de leurs filières respectives.

Dans le cadre de cette dynamique actuelle de transactions externes (Marchesnay 1991), la firme est appréhendée comme un noyau décisionnel autour duquel gravite un ensemble d'organisations, où elle apparaît comme une firme en réseau (Thorelli 1986). Le réseau paraît être un angle d'attaque pertinent du mouvement d'intégration vertical et du désengagement largement entamé dans le monde des affaires à partir des années 80. En effet les firmes souhaitent rompre avec les logiques d'intégration et de verticalisation des échanges qui s'avèrent de moins en moins adaptées aux brusques variations des conditions concurrentielles. On assiste à un véritable recentrage des organisations productives (Marchesnay 1991), (Batsch 1993), (Lecler 1992a,b),(Boyer 1996).

--- recentrage sur le métier tout d'abord, c'est à dire focalisation sur quelques maillons de la chaîne de valeur (Porter 1986), qui sont successivement ajoutés au produit lors des activités liées à sa conception, à sa fabrication, à sa commercialisation, et à sa distribution.

--- recentrage sur leurs missions ensuite, c'est à dire focalisation sur les activités jugées indispensables pour la satisfaction des besoins et des attentes des clientèles solvables en fonction des avantages recherchés.

En se recentrant, les firmes renoncent à réaliser elles mêmes certaines opérations de production et/ou de commercialisation, mais ne renoncent pas à se diversifier dans la production, et plus encore, à différencier à outrance les outputs, tout en réduisant les coûts afférents. Tarondeau²² parle dans ce cas de différenciation retardée. L'entreprise soucieuse de pousser jusqu'au bout la logique de sa compétence dans une technique donnée, accepte

²² Tarondeau.J.C.(1982), Produits et technologies, Dalloz.

d'abdiquer une part de ses responsabilités au sein d'un réseau et au profit d'un produit, dont la conduite lui échappe en partie (Bienayme 1988), (Sekkat 1992).

S'inscrivant dans un cadre novateur au sein d'une logique de transaction externe, la firme industrielle ne choisit pas des options purement marchandes, mais beaucoup plus des options à caractère partenarial qui correspondent à l'exploitation de situations intermédiaires entre le marché et la hiérarchie, qualifiées de situations hybrides. Ces dernières préfigurent les nouvelles voies de développement des firmes qui ne peuvent se réaliser dorénavant, que sur la base d'une réciprocité et d'un ensemble d'actions, où la réputation, la collusion, et la confiance guident les systèmes d'échanges actuels, dans la mesure où au sein des réseaux dynamiques (Miles & Snow 1986), les unités individuelles n'existent que par et pour leurs relations avec les autres unités (Powell 1990).

Dans le même registre, Ouchi²³ distingue trois types de mécanismes de coordination le marché, l'organisation bureaucratique, et une forme intermédiaire: le clan. Cette structure qui repose sur des mécanismes de réciprocité (prix du marché) et une autorité légitimée (règles de l'organisation), ainsi que sur la convergence des valeurs et objectifs des différents acteurs, que l'auteur traduit par la pérennité d'une tradition. Le clan en tant que mode intermédiaire d'allocation des ressources combine à la fois des mécanismes de marché et des mécanismes de hiérarchie. L'étude du système productif japonais a permis de retrouver cette structure organisationnelle (Aoki 1988, 1991), (Asanuma 1989), (Ikeda 1991), (Lecler 1981, 1989, 1991, 1992), (Womack-Jones- Ross 1992), (Imai 1988), (Coriat 1991).

²³ Ouchi.W.G.(1980), "Markets, bureaucracies and clans". *Administrative Science Quarterly*, Vol 25,

Afin de remédier aux défauts respectifs des principes purs de marché et d'organisation, il est possible de définir des modes intermédiaires caractérisés par une interpénétration des deux mécanismes d'allocation des ressources (Imaï & Itami 1984) au sein de structures en réseau. L'organisation réseau apparaît comme un compromis entre le marché et la hiérarchie, qui permet de minimiser les coûts de transaction externes et les coûts de coordination internes. Le réseau est constitué de relations d'échange qui lient entre elles plusieurs organisations, et qui formalisent par ce biais un sous-ensemble d'un ou de plusieurs marchés. Il s'agit de relations relativement durables fondées sur une forte réciprocité d'intérêts entre acteurs et nécessitant un effort continu et permanent de coordination (Thorelli 1986). L'organisation en réseau se présente ainsi comme une structure flexible et adaptative --- mobilisant et non possédant --- un ensemble coordonné et stabilisé de compétences et de savoir-faire.

Pour B.Guilhon & P.Gianfaldoni²⁴, " *le réseau représente un ensemble de modes d'organisations endogènes par lesquels les firmes qui les composent coordonnent leurs activités en créant un environnement susceptible d'engendrer des externalités et des phénomènes cumulatifs, notamment au plan des compétences*".

Le recours à ce type de configuration organisationnelle s'explique par différents motifs :

- 1) Le coût onéreux et risqué des activités de recherche & développement, coûts irréversibles et susceptibles d'engendrer des rigidités quant à la capacité d'adaptation de la firme en cas de retournement de la conjoncture.

²⁴ Guilhon.B. Gianfaldoni.P.(1990), "Chaîne de compétences et réseaux " Revue d'Economie Industrielle, n°51

2) Pouvoir bénéficier des avantages de souplesse, de dynamisme, de capacité d'adaptation de l'organisation de petite taille, et l'exploitation de compétences distinctives.

En permettant de mieux gérer la complexité de l'environnement, l'organisation réseau accède plus facilement aux ressources externes. Sa situation lui permet d'accumuler de nouvelles compétences stratégiques qui constituent des sources de pouvoir face à la concurrence et des réservoirs de productivité et d'efficacité, par l'intermédiaire des différentes composantes du réseau, qui sont focalisées sur des domaines d'activités stratégiques étroits (Delapierre & Michalet 1989). Le réseau est construit sur les compétences technologiques des participants et non pas sur des liaisons financières (Michalet 1990). Le réseau permet ainsi de rassembler des partenaires juridiquement indépendants, il est articulé autour d'une firme pivot, c'est fréquemment le cas des entreprises japonaises d'automobile (Ho Hyun 1994), (Dyer1996). La firme pivot acquiert généralement ce statut en raison de sa maîtrise des fragments stratégiques du processus de production (ceux dont dépendent le plus étroitement les performances du produit final) et ses conditions d'accès au client final en terme d'image de marque du réseau de distribution constitué.

La firme pivot joue un rôle important dans la définition des codes de conduite au sein du réseau (normes techniques, pratiques commerciales, orientations des recherches ,....). Ces codes de conduites sont souvent formalisés à travers des contrats de long terme qui lient les partenaires à la firme pivot. Ces contrats de long terme ont pour but d'économiser des coûts de transactions relatifs aux négociations qui peuvent être permanentes et coûteuses. Le contrat établi est suffisamment général pour autoriser une

adaptation de la prestation à l'évolution des besoins (modification des volumes commandés, changement dans les spécifications des inputs ,.....). Les partenaires rassurés par la stabilisation de l'horizon temporel, sont incités à engager des investissements spécifiques visant l'amélioration de la productivité et de la performance du produit intermédiaire (Guilhon & Gianfaldoni 1990), (Baudry 1994a). Ces contrats de long terme assurent des formes de contrôle proches de celles à l'oeuvre à l'intérieur des firmes, comme par exemple au travers des mesures de contrôle de qualité. Le client est en mesure de s'assurer de la qualité du produit de son fournisseur, en procédant à des audits auprès de ce dernier, afin d'avaliser ses processus de production et de contrôle (Gault 1991). Cette logique de coordination des activités en réseau nécessite, dès lors une rationalisation du processus de circulation de l'information (Reix 1992), des marchandises et des personnes associées, car en décomposant son activité, la firme accroît ses contacts avec un nombre important d'intervenants extérieurs, qui participent à l'élaboration de son produit, mettant ainsi en relief d'étroites interdépendances entre les ressources d'une aire et les ressources d'autres aires (Johanson & Mattson 1988). Pour assurer la cohérence du système, il faudra concevoir, fabriquer autrement, ouvrir l'espace de la firme, et faire communiquer des univers qui ne se connaissent pas. Une mauvaise coordination entre la firme pivot et ses partenaires satellites peut induire des déperditions d'énergie et de ressources, ce qui augmente mécaniquement le coût de coordination des opérations (Contractor & Lorange 1988), (Koenig 1994).

La force d'une firme qui aura opté pour ce choix organisationnel, se cristallise dans sa capacité à coordonner et à gérer l'ensemble de ses rapports avec ses partenaires, les fournisseurs sont par exemple de plus en plus incapables de produire des composants sans une connaissance intime et préalable des plans futurs des industriels. Tandis que les

donneurs d'ordre s'appuient de plus en plus sur les intrants incorporant des innovations faites par leurs fournisseurs (Morvan 1991), (Burt & Soukup 86-1987), (Alvin & Williams 1990). Pour remédier à ce risque de mauvaise coordination qui peut être génératrice de coûts, Collin et Paché²⁵ soulignent le rôle stratégique que peut jouer la logistique pour parer à une éventuelle rupture entre les différentes chaînes de valeur que constitue le réseau de la firme pivot. Pour cela, ils préconisent d'établir des procédures et des standards logistiques afin d'éviter tout dysfonctionnement. Le management logistique devient ainsi le soutien opérationnel de l'organisation réseau, en imposant une orientation mutuelle en ce qui concerne la technologie, les règles contractuelles et les standardisations des processus et des produits (Johanson & Mattson 1987). Son objectif est de garantir à la fois la fluidité et la continuité des flux dans les meilleures conditions de coûts et de services (Collin & Paché 1988), en passant nécessairement par le contrôle et le développement de systèmes d'informations inter-organisationnels, qui seront capables de gérer l'ensemble des interdépendances résultant de cette structure réticulaire, grâce aux nouvelles technologies de l'information (Brousseau 1993). Ces dernières offrent un support potentiel à l'extension des stratégies partenariales, à la fois pour améliorer les conditions de choix initiales et réduire sensiblement les coûts de coordination. Généralement, on peut distinguer deux types d'organisations en réseau :

--- **La firme réseau** : elle représente une dimension verticale des opérations organisées autour d'une firme pivot, qui organise la complémentarité des unités gravitant autour d'elle. Elle assure la cohérence des différents segments du cycle productif. C'est un système quasi-hierarchisé au bénéfice d'une grande firme. L'image de la firme réseau est décrite par Aoki²⁶ à travers son étude du système "kyoryku-kai" qui caractérise l'industrie

²⁵ Colin.J.Paché.G.(1988), La logistique de distribution, Chotard & associés éditeurs.

²⁶ Aoki.M.(1988), Economie japonaise, information, motivations et marchandage. Economica.

automobile japonaise. L'intérêt d'un tel modèle organisationnel est de permettre une meilleure circulation de l'information entre les acteurs, la stabilisation des relations appuyée par une contractualisation à long terme, une confiance mutuelle, et la solidarité entre les partenaires qui favorise une plus grande mobilisation des compétences. De cette organisation résulte, pour reprendre le concept employé par Aoki (1988), la formation d'une quasi-rente relationnelle qui correspond à un gain net de la coopération, lié directement au partage des coûts irrécupérables (Gaffard 1990), ceci indépendamment de l'élargissement du champ des opportunités de la firme (le réseau dans son ensemble, et des firmes prises isolément et individuellement) qui tout en gardant une certaine autonomie, bénéficie d'un savoir-faire collectif constitué lors du processus de coopération.

--- **Les réseaux de firmes** : se présentent sous forme de club d'entreprise de type H : organisation à l'horizontale. Il s'agit de modes spécifiques d'organisation de la production centrés sur des petites unités articulées autour de systèmes intégrés de P.M.E. fortement spécialisées. L'exemple classique de cette organisation est celui qu'on appelle "la troisième Italie". Ces réseaux de firmes se forment autour de réseaux territoriaux de P.M.E, qui entretiennent des relations de coopération et de concurrence.

Sur ces deux principaux types d'organisations en réseau, deux remarques importantes s'imposent :

-- La firme réseau se caractérise par une dimension verticale des opérations de production. Elle est structurée autour d'une firme pivot qui va gérer l'ensemble du réseau, en vue de la réalisation d'un projet productif. En revanche le projet productif ne constitue pas la motivation première du réseau des firmes, dans lequel les relations ont une dimension beaucoup plus horizontale.

-- Les règles de fonctionnement à l'intérieur de la firme réseau sont établies de façon formelle entre les différents partenaires. Il y a donc constitution d'un système spécifique de règles et de normes. En revanche dans le réseau des firmes, le système des règles n'est pas défini par les acteurs, mais par les milieux où ils se situent.

On peut distinguer sommairement d'autres types d'organisations résillaires :

-- L'usine virtuelle: firme constituée au départ sur la base d'un projet, puis démantelée à la fin de ce dernier.

-- L'entreprise "fables" ou firme creuse ne concerne que les activités "nobles" (immatérielles) de conception et d'ingénierie.

-- Le Keiretsu : nouvelle configuration industrielle d'inspiration japonaise, rassemblant des dizaines de grandes entreprises de plusieurs secteurs d'activités, liées entre elles par des participations croisées.

A la suite de ces développements, nous pouvons dire qu'on assiste actuellement à l'émergence d'un nouveau modèle productif réticulaire, c'est à dire fondé sur une politique de développement des entreprises par externalisation des tâches et des fonctions plutôt que par intégration verticale ou horizontale (Curien 1992). Pour Peters²⁷, "*L'intégration verticale a vécu, l'heure est à la sous-traitance sous toutes ses formes, et où l'idée de rassembler ponctuellement des intervenants issus de diverses entreprises devient*

²⁷ Peters.T.(1993). L'entreprise libérée . Dunod

essentielle à la survie des firmes". On peut d'ores et déjà dire qu'il existe un certain continuum des modes organisationnels dans lequel l'organisation réseau sera appréhendée comme l'ensemble des formes intermédiaires qui combine simultanément et à des degrés divers, des mécanismes d'allocation des ressources, qui appartiennent au marché pur et à l'organisation hiérarchisée pure. Par conséquent, l'ensemble des possibilités organisationnelles ne se réduit plus à une alternative marché-hiérarchie, mais s'inscrit dans une triptyque marché-réseau (ou clan) -hiérarchie, où les limites inter-organisationnelles et intra-organisationnelles deviennent de plus en plus floues²⁸. Ceci crée un tel enchevêtrement qu'il est difficile de déterminer où commence telle entreprise et où finit telle autre (Guilloux 1994). Ainsi, la notion de réseau n'a pas d'existence théorique propre, elle est présentée comme un moyen de contenir les défaillances respectives du marché et de la firme. Alors que, les formes intermédiaires comprennent par définition des éléments de marché et de hiérarchie à des degrés divers. La référence à des formes hybrides dont l'organisation réseau fait partie, permet d'intégrer des éléments supplémentaires et de nature différente : flexibilité, transfert de savoir-faire, processus d'apprentissage, confiance, solidarité, réciprocité,.....

L'organisation réseau n'apparaît donc pas seulement pour pallier à la défaillance du marché et de la hiérarchie, mais également pour faire face aux insuffisances que ces deux formes d'organisation présentent. Elle représente une manifestation de la transformation fondamentale qui est en train de s'opérer progressivement, qui amène un glissement d'une logique technique à une logique de compétence et d'apprentissage²⁹, où l'avantage concurrentiel ne réside plus dans la maîtrise d'un ensemble de fonctions, mais dans la

²⁸ Imai.K.Itami.H.(1984), "Interpenetration of organization and market : japan's firm and market in comparaison with the US " International Journal of Industrial Organization, n° 2 . p.285-310

²⁹ Desreumaux.A.(1996), "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise" Revue Française de Gestion . janvier-fevrier .

capacité d'innover et de s'adapter à l'environnement turbulent et instable, ceci à travers la gestion cohérente d'un ensemble de relations avec d'autres acteurs économiques au sein de réseaux de compétences, où chaque membre est spécialisé dans un bloc de savoirs spécifiques dans le cadre d'un marché organisé.

Pour conclure, on peut dire que l'émergence de ces nouvelles organisations en réseau traduisent deux grandes tendances lourdes de conséquences quant à la conception que l'on se fait de la firme. Tout d'abord, un certain effacement progressif de ses frontières traditionnelles, ensuite une immatérialisation croissante de ses structures³⁰.

Section II : De nouvelles formes d'organisations productives pour de nouvelles attentes

A l'heure de la globalisation des marchés et des échanges, de l'automatisation des moyens de production, mais également à l'heure où l'entreprise doit mettre en perspective son action pour définir son avenir, la gestion dynamique des flux tant financiers que physiques prend une dimension stratégique. Le domaine des achats industriels a connu lors de ces dernières années une transformation radicale, dans la mesure où, du fait des politiques d'externalisation et de recentrage des firmes sur leurs métiers de base, la part des ressources consommée par l'entreprise a tendance à croître continuellement, donnant ainsi un rôle stratégique à la fonction achat au sein de la structure générale de la firme.

Conjointement à l'importance accrue de la fonction achat au sein des structures internes des firmes, une évolution significative et de nature qualitative se met en place dans les modes de transaction entre les firmes et les fournisseurs. Cette évolution donne

³⁰ Jarillo.J.C.(1988), "On strategic networks" Strategic Management Review, vol 9, n° 1, p.31-41.

lieu à une réorganisation des conditions de circulation des produits entre les firmes, notamment à travers les techniques de livraison par application du "juste à temps" et celles ayant trait au mode de contrôle des produits sur la base des systèmes de certification qualité.

2.1. Le rôle croissant de la fonction achat

L'amélioration des résultats financiers des entreprises passe aujourd'hui par les achats, c'est pourquoi la fonction achat qui par le passé était une fonction administrative, tend à devenir une fonction complète à travers laquelle le marketing achat prend toute son importance (Gummesson 1987), (Kraljic 1984), (Blenkhorn & Banting 1991), et où la notion du prix d'achat le plus faible n'a plus de raison d'être, et se trouve ainsi relégué au second plan au profit du coût global d'acquisition (Bouche & Planchu 1995). Ce dernier représente une combinaison de plusieurs variables³¹ objectives et subjectives sur laquelle repose les procédures de sélection des fournisseurs dans le domaine industriel (Burt & Soukup 1987), (Joffre & Koenig 1989), (Fenneteau 1992), (Altersohn 1992).

L'achat industriel n'avait guère retenu l'attention des gestionnaires jusqu'aux années 80. Le regain d'intérêt, observé ces dernières années, tient d'une part à la reconnaissance du poids grandissant de l'achat dans l'équilibre d'exploitation des entreprises et à la reconsidération de la fonction elle-même (Barreyre 1976), (Pollack 1993), (Clouet 1989), (Bruel 1991), (Spekman & kamauff & Salomond 1994), (Pearson & Gritzmacher 1990), (Alvin & Williams 1990). La fonction achat est considérée comme un gisement d'économie inexploitée, dans la mesure où les achats représentent en moyenne 50% à 75% du chiffre d'affaires des entreprises industrielles, et que la part relative des ressources

³¹ Ces variables sont fonction du degré de formalisme des procédures d'achat et, de l'importance du rôle assigné à la fonction achat au sein de la structure interne de chaque entreprise.

consommée par les entreprises a tendance à croître du fait de la spécialisation accrue des firmes, au plan de la production et de la réduction progressive de la valeur ajoutée réalisée au sein même de l'entreprise acheteuse (Sostènes 1994). Par conséquent, l'importance des achats dépend aussi bien de la situation géographique et professionnelle de l'entreprise, de ses caractéristiques technologiques, de sa stratégie globale, que de la diversité de ses inputs acquis sur le marché et du degré de leur technicité.

Pendant longtemps, la fonction achat ne fut qu'un préalable aux étapes mobiles de la fabrication et de la commercialisation. Premier dans l'ordre chronologique, l'achat était complètement subordonné à la production. Le service qui en avait la charge était par excellence un lieu bureaucratique, qui sur la base de procédures établies et normalisées mettait en forme les demandes dûment référencées qu'il recevait des services opérationnels (Shapiro 1987).

Les acceptions les plus diverses sont utilisées concernant les termes "achats" et "approvisionnements", O.Bruel & B.Favaletto³² proposent les définitions suivantes :

Les achats : caractérisent la fonction de l'entreprise de nature marketing, technique, commerciale, et juridique, en charge de prévoir et d'organiser l'acquisition des biens physiques, prestations et services dont l'entreprise a besoin pour remplir les missions stratégiques et opérationnelles qu'elle s'est fixée.

Les approvisionnements : caractérisent la fonction qui s'exerce dans le cadre d'achats organisés et contractualisés, et qui prend en charge les désignations des

³² Bruel.O.Favaletto.B.(1995), "Achat et logistique d'approvisionnement " in M.Ingham. Management stratégique et compétitivité. Editions De Boeck.

livraisons, et la planification et la gestion des flux physiques depuis les fournisseurs jusqu'aux clients. De ce fait, cette fonction recoupe la gestion des stocks amont, le transport, et plus généralement, tout le système logistique amont.

Cette séparation en deux fonctions est parfois justifiée par le fait qu'au-delà des mots, ces deux activités correspondent à deux métiers différents : les achats constituent une fonction autonome, symétrique en partie d'une fonction marketing (Sostènes 1994), (Fenneteau 1992), alors que les approvisionnements sont proches de la fabrication et de la planification de production (Bruel & Favaletto 1995).

Selon Joffre & Koenig³³ cette mutation dans le rôle du service achat correspond à un triple changement d'attitude qui se caractérise par :

1) une approche plus systémique de l'achat industriel dont on souligne, et reconnaît les interdépendances avec les autres fonctions de l'entreprise.

2) une généralisation de l'idée que le concept de marketing s'applique tout autant aux relations avec les fournisseurs, qu'aux relations avec les clients. C'est l'idée du marketing amont appelé aussi marketing achat

3) une ouverture internationale de l'achat au-delà de l'élargissement des sources d'approvisionnement qu'elle suscite, accroît le nombre et la nature des missions traditionnelles de la fonction approvisionnement.

³³ Joffre.P.Koenig.G.(1989), " L'achat industriel " Encyclopédie de Gestion, Economica.

La fonction achat ne consiste pas seulement à satisfaire la demande des différents départements de la firme. Elle a aussi pour mission de surveiller l'évolution des technologies, afin de tenir au courant l'organisation de toute modification externe susceptible de l'intéresser, qu'elle soit perçue comme menace ou comme opportunité. La fonction achat remplit un rôle de veille stratégique amont (Barreyre & Lentrein 1988), elle inclut une surveillance prospective de l'environnement technologique et économique. De par sa situation, elle doit jouer le rôle de "radar d'exploration" (Barreyre 1976).

Aujourd'hui, on attend moins du service achat qu'il se procure une référence précise mais qu'il apporte davantage des réponses efficaces à des besoins exprimés en termes fonctionnels. Le mode d'expression des besoins est essentiel, il détermine la part d'initiatives que le service achat est susceptible de prendre, et au-delà, la valeur qu'il est en mesure de créer et d'ajouter (Burt & Soukup 1987), (Bonaccorsi & Lipparini 1994). Ayant acquis un statut stratégique au sein des grandes fonctions de la firme, la fonction achat assure trois types de décisions (Barreyre 1976) :

- 1) Des décisions qui débouchent sur des manoeuvres importantes telles que faire ou faire faire.

- 2) Des décisions relatives aux accords contractuels qui constituent des engagements lourds de conséquences à moyen ou à long terme, notamment des relations partenariales.

- 3) Des décisions qui revêtent la forme de directives devant déterminer une série de mini-décisions, dont l'agrégation prend à terme une importance considérable et représente des enjeux vitaux pour la firme.

Ainsi, la véritable vocation de la fonction achat n'est pas de passer des commandes, mais de doter durablement l'entreprise de ressources extérieures conformes aux orientations de sa politique de produit et de production. Il revient en effet aux acheteurs d'intervenir sur les marchés amont et d'oeuvrer pour que leurs entreprises disposent en permanence de fournisseurs désireux de travailler avec elle, et possédant les capacités industrielles ou les technologies requises (Hakanson & All 1982). Auparavant l'achat relevait de l'intendance, actuellement l'achat est devenu pleinement un acte de gestion de l'entreprise, dans la mesure où les firmes achètent pour être et rester compétitives. La contribution de la fonction achat est d'autant plus précieuse que les économies réalisées sur les approvisionnements ont un effet de levier déterminant sur les résultats³⁴.

Devenant de plus en plus stratégique, à partir du moment où la firme exerce ses activités dans un environnement turbulent, la fonction achat ainsi reconsidérée, connaît de nouveaux objectifs qui s'ajoutent aux missions traditionnelles concernant la qualité, le prix, les délais, sur la base de deux styles de comportement : la remise en concurrence quasi-systématique des fournisseurs et/ou l'engagement avec ces derniers dans des relations partenariales (Leclercq 1988 & 1989, 1993). L'ensemble de ces éléments contribue à une sophistication de la fonction achat et constitue un critère supplémentaire de sélection des firmes et de leur survie.

2.2. La sous-traitance comme choix stratégique

La sous-traitance est l'une des plus anciennes et des plus connues des relations de coopération interfirmes. Elle découle d'un choix d'impartition (Barreyre 1968 & 1988),

³⁴ Fenneteau.H.(1992), "Les caractéristiques de l'acte d'achat et la logique du marketing amont" Recherches et Applications en Marketing, vol VII, n°3 .
Spekman.R.E.Kamauff.J.W.Salomond.D.(1994), "At last purchasing is becoming strategic ". Long Range Planning, vol 27, n°2 .

autrement dit d'une décision de "faire-faire" (Labourdette 1990), (Venkatesan 1993). Son champ d'application s'est globalement étendu au cours des trois dernières décennies. Il répond aux besoins de recherche de flexibilité, dans la mesure où, la sous-traitance permet d'évacuer à l'extérieur de l'entreprise le coût et la gestion de variations de production. La position de faiblesse attribuée aux sous-traitants est justifiée par le fait qu'ils subissent la concurrence de leurs confrères et celle du donneur d'ordre. En cas de crise, ce dernier peut rapatrier une partie de sa production (Capet 1989, p 2686). Pour définir la sous-traitance, nous retiendrons la définition suivante³⁵ : *"Toutes les opérations concernant pour un cycle de production déterminé, une ou plusieurs des opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en oeuvre ou de maintenance de produit, dont une entreprise, dite donneur d'ordre, confie la réalisation à une entreprise, dite sous-traitante, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques que ce donneur d'ordre arrête en dernier ressort"*.

Plusieurs critères peuvent être pris en considération pour une classification des relations de sous-traitance³⁶. Outre la nature intrinsèque du bien ou du service vendu et de la forme du contrat entre donneur et preneur d'ordres, il est possible de distinguer :

1. L'étendue de la délégation: elle peut aller du travail à façon pour une tâche simple (le donneur d'ordre fournissant le plus souvent au façonnier la matière et les outillages spéciaux) jusqu'à la délégation complète de réalisation d'un produit complexe conçu par le donneur d'ordre. Une délégation plus étendue conduirait à quitter le cadre

³⁵ SESSI (1989) : La sous-traitance industrielle, AFNOR, Direction Générale de L'industrie.

³⁶ Pour une analyse plus détaillée des caractéristiques de la sous-traitance, voir (Capet 1989), (Capet & Hoflack 1978).

même de la sous-traitance pour s'inscrire dans d'autres formes de relations d'impartition (Barreyre 1992).

2. La durée de la relation : la sous-traitance peut être occasionnelle, conjoncturelle, ou structurelle (permanente sur une durée plus ou moins longue).

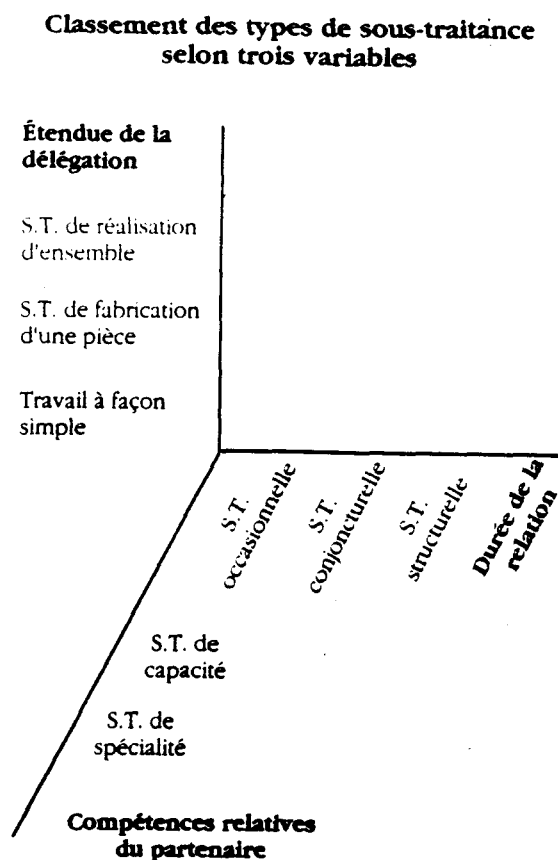
3. Les compétences relatives du partenaire : ce critère conduit à distinguer sous-traitance de capacité et sous-traitance de spécialité.

a) Sous-traitance de capacité : Constitue une simple répartition de charges. Lorsque le donneur d'ordre, ayant le savoir-faire et l'équipement pour exécuter la tâche ou le produit considéré, a recours à une autre firme soit occasionnellement, soit de manière conjoncturelle (pour faire face à des pointes saisonnières ou à des soubresauts de la demande), soit encore de façon habituelle dans une relation structurelle. Les raisons qui motivent l'utilisation d'une sous-traitance structurelle de capacité sont diverses (Capet 1989), (Barreyre 1992). Elles peuvent tenir de la localisation du sous-traitant (proximité d'une unité de montage à l'étranger), ou au souci de l'entreprise donneuse-d'ordre de bénéficier de moindres coûts, tout en conservant un certain savoir-faire (pour mieux contrôler les sous-traitants, entretenir un climat d'émulation, et éventuellement, éviter des situations de dépendance économique). Parfois, il s'agit d'une étape dans un processus de désengagement de l'entreprise donneuse-d'ordre dans le type d'activité considéré, avec transfert progressif vers l'extérieur (Guilhon 1993), (Koenig 1981).

b) Sous-traitance de spécialité : Il y a sous-traitance de spécialité lorsque le donneur d'ordre fait appel à une firme disposant d'une compétence et d'un équipement

adéquats qu'il ne possède pas lui-même, soit parce qu'il serait dans l'impossibilité d'acquérir un tel potentiel, soit parce qu'il a renoncé à procéder aux investissements correspondants pour des raisons relevant de sa stratégie. Il peut s'agir selon les cas, d'une relation structurelle ou occasionnelle.

L'ensemble de ces critères peut être représenté selon le schéma proposé par P.Y.Barreyre³⁷



L'objet du contrat de sous-traitance dans le cadre d'échanges récurrents est d'assurer l'approvisionnement du donneur d'ordre conformément au pacte conclu au moment de la rencontre des deux contractants (Baudry 1991), (Capet & Hoflack 1978). Deux principales modalités structurent le contrat de sous-traitance : le système de la commande ouverte, répétitive et la technique du contrat cadre.

³⁷ Barreyre.P.Y.(1992), " La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition". In Encyclopedie de Management, Vuibert.

-- **Le système de la commande répétitive et ouverte:** correspond à la modalité la plus simple, la commande initiale est répétée à l'initiative du donneur d'ordre. Il s'agit d'un bon de commande sur lequel figure au verso les obligations des contractants, la spécification du travail, les quantités, les délais de livraison, le prix. Le donneur d'ordre s'engage seulement sur des commandes de courtes périodes (1 à 3 mois). Un tel mécanisme n'offre bien entendu aucune garantie au sous-traitant. C'est une structure de gestion par le marché qui permet au donneur d'ordre de négocier des prix bas, en activant la concurrence au moment de chaque renégociation. C'est aussi un moyen d'imposer au sous-traitant, la constitution de stocks de sécurité pour ne pas être en rupture d'approvisionnement.

Ce système peut s'apparenter au type de contrat décrit par Williamson³⁸, qu'il nomme "sequential spot contracts". Ce sont des contrats ponctuels, périodiquement renouvelés dans le cas de relations récurrentes. Ce genre de contrat a l'avantage de ne nécessiter qu'une prévision à court terme et offre une flexibilité par rapport aux événements qui peuvent survenir, il permet ainsi d'économiser sur "la rationalité limitée". Les effets pervers d'un tel système sont bien connus. Avec un horizon de court terme, ce type de contrat ne permet pas au sous-traitant d'investir à long terme pour améliorer ses performances économiques, car ce dernier n'est pas certain de pouvoir amortir ses équipements, puisqu'il est soumis à la concurrence à chaque renégociation.

-- **Le contrat-cadre :** Il est conclu au minimum pour une durée supérieure ou égale à un an. Il fixe ainsi les modalités qui ont force obligatoire durant tout le déroulement du contrat signé entre les deux parties : durée, prix et règlement des

³⁸ Williamson.O.E.(1975), Markets and hierarchies, p.94. Free Press

litiges, conditions de paiement, et éventuellement mention d'une clause d'arbitrage. Des commandes vont ensuite se greffer sur ce contrat-cadre. Ce sont les contrats d'application dont le rôle est le déclenchement effectif des commandes (Altersohn 1992), (Baudry 1991). Le contrat-cadre a pour objectif d'éviter d'avoir à renégocier sans cesse la commande initiale. Il correspond à une entité abstraite qui fixe "les règles du jeu" entre les deux contractants pour une certaine durée. Il permet d'économiser les coûts de transaction³⁹ sur une période longue pour ce qui est des coûts d'élaboration du contrat. De plus, élément essentiel pour le sous-traitant, le contrat-cadre a pour rôle de fournir à celui-ci un engagement quantitatif. En effet, le contrat-cadre est généralement complété par la règle proportionnelle. Celle-ci établit un lien entre la production du donneur d'ordre et du sous-traitant. Le donneur d'ordre s'engage à réduire ou à augmenter le volume de ses commandes en fonction du niveau des ventes de son produit. Le sort du sous-traitant est lié à celui du donneur d'ordre, que la conjoncture soit favorable ou non⁴⁰.

Dans une optique managériale, la sous-traitance s'inscrit pour une firme donneuse d'ordre dans la problématique générale des décisions d'impartition et des relations interfirmes qui résultent de leur mise en oeuvre (Pacitto 1995), (Labourdette 1990), (Capet 1989), (Capet & Hoflack 1978), (Barreyre 1988 & 1992). Elle représente une modalité d'application classique à côté d'autres formes dont elle n'est guère dissociable dans une perspective stratégique (Wildemann 1993).

³⁹ Williamson.O.E.(1985), *The economic institutions of capitalism*, p.20-21. Free Press. Traduction française : *Les institutions de l'économie*. Interéditions. 1994.

⁴⁰ Baudry.B.(1991), "Une analyse économique des contrats de partenariat, l'apport de l'économie des coûts de transaction" *Revue d'Economie Industrielle*, n° 56.

En général, les grands choix de la sous-traitance se posent avec acuité quand l'entreprise est soumise à des tensions internes (Guilhon 1992) d'ordre financier ou autre, à des besoins de surface ou à des pressions de l'environnement, ou encore lorsqu'elle opère des manoeuvres stratégiques de premier ordre (Barreyre 1978). Les choix dont les enjeux sont d'ordre stratégique affectent de manière durable et sensible les relations de la firme avec le monde extérieur, et influencent le rôle qu'elle entend exercer dans son environnement, ainsi que sa nature et son succès⁴¹.

Ainsi, la décision de sous-traitance revêt à l'occasion un tel caractère stratégique, lorsque ses enjeux commerciaux et financiers engagent fortement l'avenir de l'entreprise (Koenig 1981). Les avantages les plus manifestes découlent de la spécialisation et de l'économie des moyens (Bouche 1988), (Quin, Doorley & Parquette 1991), (Capet 1989). La spécialisation permet à l'entreprise d'obtenir des économies d'échelle et d'atteindre plus facilement "la masse critique" dans le domaine qui correspond à sa vocation, celui où elle est en principe la plus compétente, et où elle dispose des meilleurs atouts concurrentiels (Marchesnay 1992), et où réside le noyau central de ses compétences (Labourdette 1990). L'impartition permet à la firme de se dispenser d'investir dans des équipements et d'éviter ainsi leur sous-utilisation, le cas échéant en réduisant certains besoins en fonds de roulement, en évitant le coût d'apprentissage d'une technologie, ou le gaspillage d'une redécouverte. Elle permet de dégager des ressources qui pourraient être affectées à des utilisations plus productives, notamment en disposant de plus de moyens à consacrer à l'effort de R & D. La sous-traitance est un facteur de productivité dans la mesure où elle exerce par le jeu de la concurrence un effet d'émulation (Barreyre 1978).

⁴¹ Dans cette optique, Capet (1989) fait référence à la situation d'oligopole trilatéral pour décrire la nature des relations entre les sous-traitants et les donneurs d'ordres, relations qui sont empruntées d'opposition et de divergence d'intérêts.

P. Y. Barreyre et M. Bouche⁴² mentionnent sept mobiles majeurs se combinant et pour lesquels une firme peut envisager l'impartition :

1-- La réduction des coûts : Il est fréquent, notamment dans les opérations internationales, que l'utilisation de sous-traitants permette à une entreprise de réduire notablement ses coûts industriels. Cette attitude s'oppose alors à l'intégration verticale par référence à un critère économique et peut se fonder sur la plus grande spécialisation du sous-traitant, sur sa localisation dans des pays à bas coûts salariaux, sur sa technologie, etc ...

2-- La rentabilité supérieure des investissements : même lorsque le coût du "faire-faire" est apparemment supérieur au coût du "faire soi-même", il se peut que l'entreprise trouve un avantage à concentrer ses investissements sur l'augmentation de sa part de marché, en refusant de geler ses capitaux dans une manoeuvre d'intégration verticale. Il y a là une estimation à faire en dynamique, au niveau de l'évolution des coûts, des marges et des volumes liés à chaque terme de l'alternative correspondant le mieux à sa vocation.

3-- La flexibilité externe : l'intégration verticale impose des rigidités à l'entreprise. Elle devient par conséquent plus sensible aux discontinuités de l'environnement. Pour accroître la mobilité stratégique et réduire le coût potentiel d'un dégagement ultérieur, il peut s'avérer judicieux de décider délibérément l'impartition.

⁴² Barreyre.P.Y. Bouche.M.(1982), "Pour une meilleure compétitivité fondée sur la solidarité inter-entreprise" Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre.

4-- La réduction de la complexité organisationnelle: à mesure que l'entreprise se développe, elle tend à faire émerger une multitude de tâches et de fonctions à remplir, dont la diversité provoque parfois une perte de maîtrise du système. L'impartition de certaines fonctions correspond à l'impératif stratégique de concentration des ressources sur les missions essentielles de l'organisation .

5-- L'ouverture sur l'environnement : une recherche menée dans la même industrie, sur deux entreprises très différemment intégrées, montrerait vraisemblablement que, toutes choses égales par ailleurs, celle qui impartit possède un degré supérieur d'ouverture et de contact avec des organisations extérieures. Ce facteur joue un rôle puissant dans la capacité d'innovation et de saisie d'opportunités.

6-- La légitimation de certaines opérations: dans le domaine international, en particulier, il est impératif de pouvoir associer tel ou tel partenaire pour qu'une production et/ou une commercialisation soient envisageables et acceptées par les pouvoirs publics par exemple. De la même manière, au niveau national, la collaboration avec certaines firmes implantées dans une région est souvent la condition nécessaire de réalisation de projets (le B.T.P par exemple).

7-- La concrétisation de synergies : à travers plusieurs exemples, il est possible de constater des effets de synergies, commerciaux, économiques, financiers, et technologiques qui ne pouvaient être envisagés sans le recours à une relation d'impartition .

Toutefois, la stratégie d'impartition comporte un certain nombre de risques, A.C.Martinet⁴³ en distingue trois types :

1) Le risque de dépendance: bien connu dans le cas de la sous-traitance et parfois inévitable, l'asymétrie des puissances entraîne un effet de domination d'une partie sur l'autre, il en résulte une dissymétrie des influences réciproques interfirmes (Marchesnay 1979), (Crozier & Friedberg 1977), (Friedberg 1993). Le degré de domination ou de pouvoir dépend généralement de deux facteurs : le rapport des pouvoirs de négociation et le degré d'intervention du donneur d'ordre dans l'activité de l'entreprise sous-traitante. Le pouvoir de négociation⁴⁴ dépend lui même de trois facteurs :

- l'écart de dimension, de puissance financière, et de taille
- le degré de monopsonie de l'acheteur
- le niveau de spécialisation et de compétence atteint par l'offreur

Des facteurs conjoncturels tels que la situation de trésorerie, un marché plutôt demandeur, ou plutôt offreur, peuvent modifier également le pouvoir de négociation. Quant au degré d'intervention, il est à la fois facteur et fonction de l'effet de domination. Il est fonction de la marge de manoeuvre dont bénéficie le sous-traitant pour répondre aux exigences de son donneur d'ordre. Cette marge de manoeuvre se trouve donc réduite lorsque la firme impartatrice exige des contrôles de production, détermine les programmes et impose ses méthodes de gestion. La sous-traitance peut aboutir dans certains cas à une

⁴³ Martinet.A.C.(1983) Stratégie, Vuibert

⁴⁴ Selon Porter (1982, p.30 &136), ce pouvoir tient dans certains cas à l'économie du secteur et échappe au contrôle de la firme. Mais, fréquemment, la stratégie peut l'affaiblir.

situation de quasi-intégration, c'est le cas lorsqu'il y a impartition structurelle avec une domination sensible et une intervention caractérisée (Baudry 1994a).

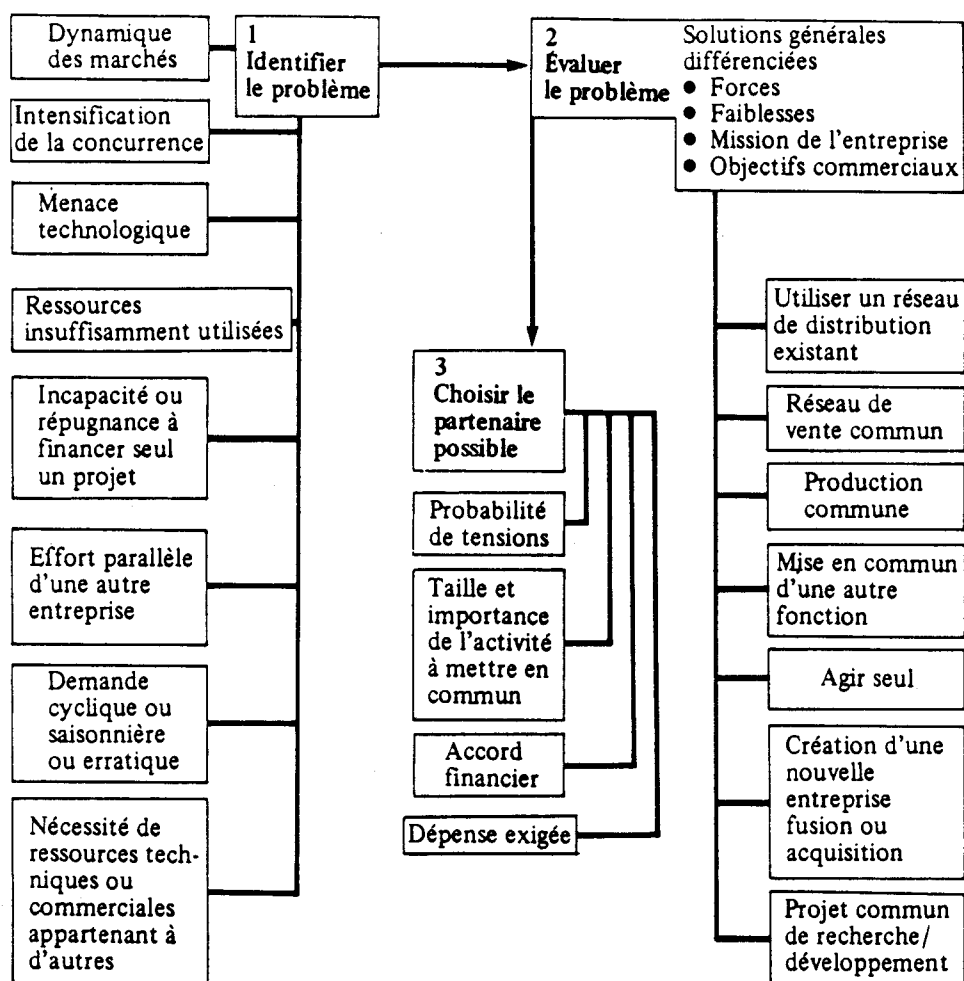
2) Une mauvaise appréciation des facteurs stratégiques : peut amener certaines entreprises à se priver d'avantages potentiels au profit d'organisations extérieures et à perdre ainsi un élément de compétitivité durable. Il en va de même, lorsque l'entreprise se dessaisit d'un facteur d'exclusivité qu'elle exploite peu, mais qui pourrait fonder des manoeuvres éventuelles de diversification.

3) Un instrument d'hégémonie future : telle ou telle pratique d'impartition peut être considérée par l'un des partenaires, non comme le support d'une relation durable d'échange de compétences, mais comme un instrument déguisé (un cheval de Troie) préparant une manoeuvre d'intégration ou d'absorption programmée.⁴⁵

L'ensemble de ces avantages et de ces risques tend à démontrer que l'impartition bien assimilée ne relève pas des décisions ponctuelles fondées sur le seul calcul économique à court terme, mais est d'autant plus efficiente qu'elle s'inscrit dans le cadre d'une stratégie globale. De ce fait, elle justifie une approche systématique, au même titre que d'autres manoeuvres de nature stratégique. Il apparaît par conséquent indispensable d'instruire les choix d'impartition (Labourdette 1990), (Koenig 1981), (Martinet 1983), dans un véritable cadre stratégique, à l'image de celui proposé par L.Adler⁴⁶ dans le schéma ci-dessous :

⁴⁵ Koenig (1990) parle dans ce cas de stratégie délibérée qui correspond rigoureusement à un projet préalablement formulé, mais qui stipule l'existence d'un environnement qui soit neutre, parfaitement prévisible ou contrôlable.

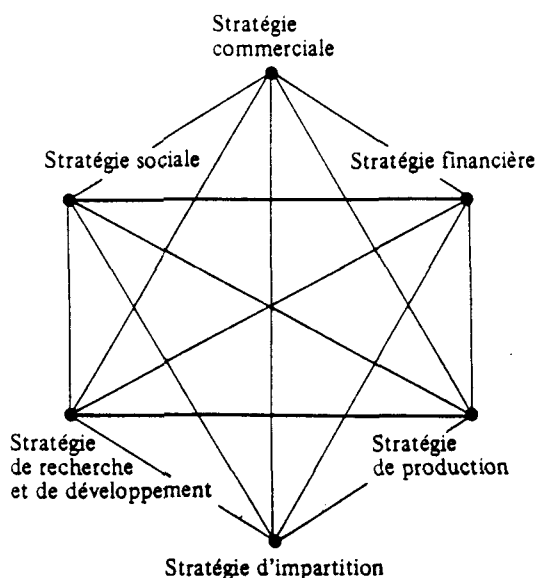
⁴⁶ Adler.L.(1979), "La stratégie de la symbiose". Harvard-l'Expansion, automne, p.85-98.



En reprenant le schéma élaboré par P.Y.Barreyre⁴⁷ et en l'étendant aux diverses modalités évoquées de l'impartition, il est possible de voir, selon les cas, en quoi elles touchent les stratégies fonctionnelles et s'inscrivent dans la stratégie globale de la firme .

⁴⁶ Adler.L.(1979), "La stratégie de la symbiose". Harvard-l'Expansion, automne, p.85-98.

⁴⁷ Barreyre.P.Y.(1978), "Le choix de la sous-traitance dans la stratégie de l'entreprise" Revue Française de Gestion.janvier-fevrier.



(Barreyre 1978)

A travers ce schéma, il est possible de voir que la politique de sous-traitance, qui est une composante de la stratégie d'approvisionnement est elle même incluse dans la stratégie d'ensemble de la firme . La politique de sous-traitance a généralement des implications directes sur les stratégies de production et financière, mais elle peut aussi contribuer à la stratégie sociale, et avoir des incidences sur la R&D (Barreyre & Lentrein 1988). Pour Guilhon⁴⁸ "la désintégration verticale n'est pas seulement une tendance, elle peut être utilisée comme une menace pour exercer des pressions sur les activités de production interne de façon à améliorer les performances de productivité et de qualité et à persuader les salariés d'accepter des modifications d'horaires de travail" .

⁴⁸ Guilhon.B.(1993), "Les relations entre constructeurs et fournisseurs, l'exemple de l'industrie automobile" Revue Internationale P.M.E , vol 6, n° 1 .

Les choix de sous-traitance ont ainsi une influence sur les structures productives et financières de l'entreprise, ainsi que sur ses structures d'organisation. Réciproquement, la manière dont les choix de sous-traitance sont perçus et formulés, ainsi que la nature de la décision et sa mise en oeuvre, sont conditionnées par les structures d'organisation, par les systèmes d'information et par les outils de gestion utilisés. Ainsi, l'attitude des entreprises à l'égard de l'alternative de faire ou de faire-faire dépend, en partie du mode d'organisation. Trois éléments principaux sont à considérer, en particulier (Barreyre 1978), (Bouche 1988) :

1--Le degré de décentralisation de la gestion

2--L'importance conférée à la fonction achat qui s'exprime notamment dans le statut et dans les moyens attribués à ceux qui sont principalement chargés d'assumer cette fonction

3--L'aménagement des communications et de la concertation entre responsables des différentes fonctions ou unités opérationnelles .

2.3. De nouveaux enjeux face à de nouvelles contraintes :

L'origine des modifications profondes des modes de gestion des activités industrielles, ou plus généralement des logiques industrielles, est à rechercher dans les évolutions récentes de l'environnement des firmes. Ces dernières évoluent dans un monde de plus en plus complexe et incertain, caractérisé par un régime d'information fondamentalement perturbé, c'est à dire un contexte où les individus ne peuvent anticiper l'évolution des variables de leur environnement. Ils sont contraints d'effectuer un processus d'apprentissage de l'information, en développant des stratégies d'organisation basées sur "la

réactivité" (Cohendet & Llerena 1990), (Véran 1991), en privilégiant la réduction des délais de réponses de l'entreprise aux sollicitations extérieures. Des innovations substitutives et permanentes sont donc nécessaires, et donnent une nouvelle dimension au facteur temps, base sur laquelle un avantage compétitif peut s'édifier (Weiss 1994b), (Tarondeau & Jouffroy 1993). Cette stratégie correspond, d'une certaine manière, à un déplacement des stades de la concurrence. Après la concurrence par les prix et les quantités (modèle de standardisation), puis le stade de différenciation dans le régime de variété, la concurrence se déplace sur les délais de réaction. En réponse aux nouvelles exigences apparues au niveau de la demande, les utilisateurs réclament non seulement des caractéristiques personnalisées, mais exigent de plus en plus que des services rapides et fiables soient davantage incorporés dans les produits (Langeard & Eglier 1988). Ceci conduit à proposer une nouvelle représentation du processus de production présentant les caractéristiques suivantes⁴⁹ :

-- Un passage du travail sur des pièces (manipulation des objets) au travail sur des signes (données d'instructions codées, traitement de l'information)

-- Un passage du travail à la chaîne (où l'unité de production est dans un lieu unique) au travail en réseau (sous-unités de production dispersées et reliées par des réseaux de télécommunication) .

-- Un passage de flux prédéterminé en volume et en nature à des flux variables (séries courtes, possibilités de modifier telle ou telle caractéristique de produit en cours de fabrication par différenciation retardée ou diversité instantanée)

⁴⁹ Tarondeau.J.C.(1993), Stratégie industrielle. Vuibert.

-- Un passage de l'organisation séquentielle de la production à l'architecture interactive (l'ingénierie simultanée) .

Pour s'adapter à ces nouvelles exigences, les entreprises se trouvent contraintes de bouleverser leurs règles de comportement et leurs méthodes d'organisation. De même, la recherche d'une réduction des délais de réaction, de par son caractère déstabilisateur et permanent, introduit la nécessité d'une étroite dépendance entre l'organisation de la firme et l'environnement. Il s'agit d'une rupture capitale avec le système ancien⁵⁰ .

Face à une demande évolutive de plus en plus imprévisible de produits variés à durée de vie très courte, la firme ne peut plus considérer son organisation comme une donnée immuable. Confrontée à la réception d'informations perturbées, l'entreprise doit adapter continuellement son organisation à l'évolution de son environnement. Ses objectifs sont non seulement remis en cause, mais aussi les moyens mêmes d'évaluer les décisions à prendre pour atteindre ces objectifs et comparer les performances des unités industrielles. Pour se faire, la firme cherche à adopter une flexibilité dynamique de ses structures qui constitue un attribut majeur du modèle de la réactivité (Cohendet & Llerena 1990a,b) : c'est la capacité de réagir continûment dans le temps aux variations de l'environnement, elle constitue une réponse à des variations qui ne sont pas régies par des lois immuables. Le décideur doit faire face à une incertitude qui relève d'un processus temporel d'apprentissage de l'information. Il en résulte la nécessité pour la firme de transférer d'une période à l'autre "un portefeuille de décisions optimales", lui permettant à la fois de préserver le maximum de réponses possibles aux modifications perçues de sa propre situation, et d'assurer une réaction dans les meilleurs délais par rapport à la vitesse

⁵⁰ Moss. Kanter.R.(1992), L'entreprise en éveil. InterEditions.

d'évolution des paramètres de l'environnement. Pour une firme, cette flexibilité dynamique passe principalement par une maîtrise des temps propres aux différentes opérations de production et à leur enchaînement (Weiss 1994b). La variable "objectif" qui résulte logiquement d'une telle stratégie est celle de délai de réaction par rapport à une évolution de l'environnement. Elle peut se présenter selon deux principaux aspects:

-- à court terme : ce délai de réaction indicateur de flexibilité dynamique peut s'estimer par le temps de production, lorsqu'il s'agit d'une réponse à la commande d'un produit donné, ou par le passage d'une ligne de production à une autre dans le cas d'une gamme de produits donnée (Cohendet & Llerena 1990a).

-- à moyen et à long terme: le temps d'adaptation retenu traduit une capacité de renouveler les produits et de transformer en conséquences les processus de production et leur agencement (Coriat 1991). Ce temps d'adaptation marque également la capacité d'intégration plus ou moins aisée des évolutions technologiques (Everaere 1994).

La complexité de l'environnement industriel peut se définir par la multiplicité des liens entretenus par l'entreprise avec ses partenaires externes, à travers deux principaux facteurs: la multiplicité des produits et la multiplicité des marchés (Boisseau & Tarondeau 1991). Elle caractérise également les relations internes entre entités contribuant aux activités de l'entreprise, car disposer de processus à cycles courts pour la conception, la fabrication ou la distribution des produits imposés par la complexité et l'incertitude de l'environnement, suppose que soient parfaitement maîtrisées les incertitudes qui pourraient

résulter du manque de qualité des opérations ou des produits, du manque de fiabilité des moyens ou du manque de motivation des hommes (Weiss 1994a).

La complexité et l'incertitude sont donc au centre des nouvelles logiques industrielles, ce qui implique une étroite dépendance entre l'organisation de la firme et l'évolution de l'environnement. Le niveau de complexité devient alors endogène. Pour le maîtriser, il est nécessaire de traiter un volume important d'information, ce qui entraîne donc une augmentation des coûts croissants de gestion, dont le degré de complexité constitue une caractéristique déterminante pour la recherche de la flexibilité. Les entreprises vont chercher à réduire ces coûts par une maîtrise de la complexité. Elles vont avoir recours à un certain nombre de principes opératoires, qui prennent notamment la forme de processus d'intégration de nature différente. Trois domaines sont concernés : les technologies nouvelles, la qualité, et la gestion des flux .

2.3.1. Les nouvelles technologies

Les technologies à base d'électronique et d'informatique (productique) remplacent l'automate rigide (seulement capable de répéter indéfiniment le même programme) par l'automate intelligent (capable de réaliser des opérations complexes⁵¹ et variées). Les technologies de l'information sont aussi évoquées comme solution pour maîtriser la complexité⁵². La puissance des moyens de traitement de l'information et leurs possibilités de connexion en réseau remettent en cause les logiques anciennes de division des tâches et de spécialisation. Au fractionnement des systèmes industriels et à la recherche d'optima locaux, font place l'intégration et la globalisation (Tarondeau & Jouffroy 1993),

⁵¹ Coriat.B.(1990), L'atelier et le robot, Editions C.Bourgois.

⁵² Reix.R.(1992), "Technologies de l'information et stratégies de partenariat" in Mélanges en l'honneur de J.G Mérigot, sous la direction de A.Labourdette. Economica, p.545-557.

(Everaere 1994), (Airaudi 1994). Les principales implications qui en résultent sont les suivantes : une diminution des coûts de transaction et une diminution de la spécificité des actifs aboutissant à une interpénétration interorganisationnelle, optimisant ainsi les modalités des échanges (Guilloux 1994).

Ces nouvelles technologies de l'information offrent donc un support potentiel à l'extension des stratégies de partenariat, à la fois par une amélioration des conditions de choix initiales et par un abaissement sensible des coûts de coordination. Cela procède de ce que les technologies de l'information réduisent considérablement le temps et les coûts de communication, permettent de transmettre des quantités importantes d'informations sous des conditions d'efficacité accrue, et créent, de ce fait, un effet de diffusion et de coordination (Child 1987). Elles deviennent pour bon nombre d'entreprises de véritables armes stratégiques (Benjamin, Rockart, Scott Morton, & Wyman 1984) ayant un impact direct sur la rentabilité de l'entreprise, sur les positions relatives des concurrents d'une industrie (Porter 1986), et sur les stratégies de différenciation, d'innovation ou de coopération (Desreumaux 1994), (Dussauge 1990), (Tapscot & Caston 1994).

L'effet de diffusion se traduit par une extension du partage d'informations à l'intérieur d'une population donnée. Cet effet est considéré comme jouant en faveur du partenariat, du fait qu'il multiplie les possibilités d'intermédiation offertes par des bases de données communes. En d'autres termes, l'effet de diffusion réduit le coût de recherche et de sélection d'un partenaire (Baille 1995). Cette même idée est également avancée par Brousseau⁵³ (1993, p.230) qui signale que les technologies de l'information et de la communication sont susceptibles de contribuer à la diminution des dépenses consacrées

⁵³ Brousseau.E.(1993), L'économie des contrats : technologie de l'information et coordination interentreprise P.U.F, p.230.

par un acteur à la recherche de partenaires, grâce notamment aux services offerts par les réseaux de communication.

2.3.2. La qualité totale

La mise en valeur de l'impact de la qualité sur les performances de la firme a été initié par les firmes japonaises, pour lesquelles, le raisonnement en matière d'organisation productive ne se limite pas aux seuls coûts directs. Obtenir le bon niveau de qualité du premier coup, dans tous les domaines, économise une multitude de coûts cachés liés aux perturbations du système de production engendrées par la non-qualité. Cette vision des choses diffère complètement des schémas d'analyse des entreprises occidentales, pour lesquelles, la qualité coûte, car elle exige des personnels plus qualifiés, des équipements fiables, et des matériaux coûteux.

Or il est essentiel pour une firme de maîtriser la qualité de ses produits ou services pour plusieurs raisons:

- La qualité lui permet d'atteindre rapidement ses marchés
- La non-qualité coûte chère en raison des négligences et du gaspillage
- La maîtrise de la qualité dans le circuit de production est souvent, si ce n'est toujours, une condition préalable à l'introduction de nouvelles technologies .
- La qualité constitue un enjeu social, car il s'agit d'un terrain d'entente entre les différents acteurs, qui peuvent s'accorder sur la recherche du "travail bien fait du premier coup" .

Depuis les années 80, le concept qualité devient un facteur clé de compétitivité. Elle voit son statut, son rôle changer, ainsi que sa définition. Il ne s'agit plus de la qualité définie par la conformité des produits à des standards techniques (Rousseau & Warnotte 1995). La qualité est la réponse aux attentes des clients, elle ne concerne plus seulement les produits, mais aussi les services associés, les délais de livraison, les processus administratifs, etc... Il s'agit bien de qualité totale. Ce nouveau concept engendre des modifications de doctrine (Neuville1996), où la qualité totale est source de productivité par élimination des multiples perturbations et coûts que crée la non-qualité. Le producteur doit opérer des choix stratégiques dans la définition du niveau de chacune des caractéristiques du produit, en se fondant sur les attentes du client et en tenant compte de la concurrence. Il doit concevoir et réaliser un produit au juste prix du marché sans surcoûts inutiles "sur-qualité" et sans défauts " non-qualité".

La qualité totale peut être définie comme l'adaptation permanente des produits et des services aux attentes des clients et à leur évolution, par la maîtrise de toutes les activités de la firme. En ce sens, la qualité totale est la recherche de progrès dans l'ensemble des systèmes qui compose l'entreprise, qu'il s'agisse de management et des techniques de gestion des technologies, ou de l'organisation des relations et conditions de travail. Ainsi, le système qualité s'inscrit dans l'ensemble des moyens de gestion de l'entreprise comme force d'évolution et d'optimisation (Gault 1991), (Belley & All 1995), c'est en ce sens que la gestion de la qualité se différencie de l'ensemble de la gestion de l'entreprise. L'approche qualité totale se distingue de l'approche classique par un élargissement du concept de qualité dans plusieurs directions⁵⁴ :

⁵⁴ Dans une optique intra-organisationnelle et inter-organisationnelle.

- Il ne s'agit plus seulement de la qualité du produit au sens strict, mais de la qualité de l'ensemble des activités de l'entreprise.

- L'auto-contrôle apparaît comme un facteur clé de la qualité qui n'est pas l'affaire de spécialistes, mais qui est l'affaire de tous.

- Le destinataire du produit n'est pas seulement le client, (celui qui achète), mais c'est aussi l'utilisateur du produit qui peut être le prescripteur de ce client.

- La notion du client est élargie aux relations de travail internes à la firme, on parle de "client interne"

- Enfin, le raisonnement économique ne porte plus sur le coût de revient, mais intègre aussi les incidents à l'usage. L'ensemble constituant le coût global de possession ou d'acquisition.

Ainsi, la caractéristique principale de la qualité totale est de rechercher l'implication de tous les membres d'une organisation, ou du réseau constitué par la firme pour animer son système d'offre (Koenig 1990). Cette évolution traduit une restriction de la place laissée au marché, au profit de formes de coordination alternatives (Eymard-Duvernay 1989), (Segrestin 1996), dont le partenariat industriel illustre le gage nécessaire pour assurer en amont une partie de la qualité totale (Deiness 1988), (Gault 1991). Cette dernière devient une arme stratégique dans la compétition industrielle (Tarondeau 1988).

2.3.3. La gestion des flux

Ce troisième domaine est celui de la gestion des flux qui correspond à des interopérations ou des stockages et des transports dans l'ensemble du cycle de transformation des produits, depuis les fournisseurs jusqu'aux clients.

Le stock a joué un rôle déterminant dans le développement industriel depuis l'instauration du taylorisme. C'est lui qui déconnecte le système de production des aléas de la demande du marché, permettant ainsi de bénéficier d'économie d'échelle en regroupant la demande du marché sous forme de quantités économiques (Bardelli 1991). En revanche, il immobilise des moyens financiers, allonge les délais, déresponsabilise les opérateurs en les sécurisant. Les transports ont été multipliés par le fractionnement des processus industriels. Les industriels japonais vont montrer la voie dans ce domaine⁵⁵. En s'attachant aux interopérations, ils réduisent les coûts de reconfiguration des processus lors du changement de produits, regroupent les opérations, s'attachent à réduire les degrés de spécialisation des équipements et des personnels, en inventant de nouvelles méthodes de gestion des flux. Ces nouvelles méthodes sont animées par la demande du marché plutôt que par les prévisions du planificateur (Jassaud & Kageyama 1991).

Les quantités économiques ne disparaissent pas, elles s'amenuisent au point de se réduire parfois à l'unité. Les stocks et les en-cours de production suivent le même chemin. La durée des cycles industriels est plus courte. Il n'est plus nécessaire de faire des prévisions. La capacité d'adaptation rapide ainsi obtenue limite les besoins d'anticipation.

⁵⁵ Moyennant quelques conditions : notamment la nécessité d'une réorganisation complète des moyens de production et même parfois la mise en place d'une nouvelle conception des produits, la nécessité de lissage des charges au niveau des lignes de produits, ce qui requiert la possibilité de négocier des délais variables avec les fournisseurs et les clients et d'organiser le temps de travail, mais c'est aussi la nécessité d'une gestion similaire chez les clients et les fournisseurs qui peut être très onéreuse.

L'application des principes de la différenciation retardée, qui consiste à spécifier les produits le plus tard possible dans le cycle de transformation des produits (Tarondeau 1982a), oriente les concepteurs vers des solutions modulaires.

Ainsi, la démarche des techniques issues du "juste à temps" vise fondamentalement à éliminer toutes les sources du gaspillage dans la production, en fournissant le bon composant au bon endroit et au bon moment. Par conséquent, ce qui ne contribue pas directement à la valeur du produit est considéré comme du gaspillage. Dans cette perspective le stock est à bannir, puisqu'il ne génère pas de la valeur ajoutée. Le non respect des normes de qualité est également à prohiber, puisqu'il se traduit par des rebuts ou par des procédures de rectification des défauts constatés, qui ne contribuent pas non plus à la création d'une valeur ajoutée. Les équipements productifs doivent être maintenus en état de marche par une maintenance préventive, pour éviter non seulement les pertes de temps et de matières consécutives à des pannes, mais encore d'avoir à constituer des stocks de sécurité pour pallier aux conséquences de cette source de perturbation.

La notion de gaspillage ne s'arrête pas au produit, elle vise également la bonne utilisation des ressources humaines. Est considéré comme gaspillage toute sous-utilisation du potentiel des travailleurs. De par leur qualification polyvalente et leur niveau de compétence technique, les travailleurs sont à même d'assumer la responsabilité qui leur incombe: fournir à temps les composants requis. Cette logique d'organisation productive conduit à impliquer fortement les travailleurs dans la recherche permanente d'une amélioration des processus de fabrication à travers des systèmes participatifs divers⁵⁶.

⁵⁶ Voir à ce propos, Brilman.J.(1995), *L'entreprise réinventée*, Ed d'Organisation. Weiss.D.(1994a), "Nouvelles formes d'entreprises et relations de travail " *Revue Française de Gestion*, n° 98, mars-avril-mai.

Pour résumer l'ensemble des démarches que constitue la mise en place de pratiques de "juste à temps", on peut citer⁵⁷ :

- la réduction de la taille des lots par diminution des coûts fixes par lots
- la réduction des stocks de sécurité par réduction des délais de réapprovisionnement
- la réduction des stocks de sécurité par réduction des aléas de la consommation
- la réduction des files d'attente par multiplication des postes de travail organisés en parallèle, diminution des taux d'utilisation des moyens, réduction du nombre des opérations, et synchronisation des opérations ou équilibrage des flux
- l'ordonnancement des opérations en fonction des besoins exprimés par le partenaire situé immédiatement en aval du poste considéré (Kanban)

Ainsi, comme nous l'avons souligné, les exigences économiques de réactivité sous contraintes d'incertitude et de complexité militent pour un renversement des logiques industrielles, en modifiant la configuration des organisations et le comportement des acteurs. Ceci nécessite des formations nouvelles et un long apprentissage (Everaere 1994), (Boisseau & Tarondeau 1991), (Doz 1994), (Weinstein 1992).

La transformation, par simplification et compacification (Cohendet & Llerena 1990b) des processus industriels, doit donc être accompagnée de l'augmentation de l'étendue et du niveau de compétence du personnel, de son autonomie, et de son aptitude à

⁵⁷ Boisseau.C.Tarondeau.J.C. (1991), "Développer la réactivité dans les opérations industrielles ne s'improvise pas " Revue Française de Gestion, novembre-décembre .

assurer des responsabilités, de sa capacité à travailler en équipe et de s'adapter à des situations changeantes (Weiss1994a). Les nouvelles structures facilitent la communication et la prise de responsabilité, elles comportent moins de niveaux hiérarchiques, favorisent les actions et les communications transversales. Le processus de fragmentation par la création d'unités autonomes sur le plan organisationnel et juridique et la décentralisation productive ont pour effet la création de structures allégées.

L'adoption d'une articulation structurelle fragmentée et flexible apparaît comme une prémisses nécessaire au développement d'une stratégie de survie (Moss Kanter 1992). Le développement de la réactivité est un processus lent et continu, qui doit mobiliser toutes les compétences et ressources d'une diversité d'acteurs aux identités plus ou moins distinctes, participant activement au processus d'apprentissage et de décision. Ce ne sont pas la centralisation et la hiérarchisation qui sont requises pour résorber l'incertitude et la complexité, mais bien, au contraire, la mobilisation active aux niveaux les plus décentralisés de l'ensemble des partenaires internes et externes, partie prenante au processus de production ou au projet d'innovation, qui permet de hâter ce processus. Il ne s'agit pas d'atteindre un objectif, dont on pourrait ensuite se satisfaire jusqu'à une éventuelle remise en cause, mais plutôt de mettre en place un processus de progrès permanent ayant comme objectif la perfection. La gestion "par processus"⁵⁸ remplace désormais la gestion par objectif (Boisseau & Tarondeau 1991), à travers laquelle, seules les firmes qui sont en mesure de faire du changement, un état naturel de l'organisation, seront capables d'adapter à tout moment, les processus au marché et à ses évolutions incessantes (Weiss 1994b), (Desreumaux 1996). Cette nouvelle reconfiguration implique une gestion "systémique" de l'information interne et externe aux processus de production,

⁵⁸ Sur la base des principes de management par projet.

où l'ensemble des éléments liés à la production doivent être appréhendés dans leur interrelation.

L'impératif de variété et d'adaptation entraîne non seulement une modification des règles de gestion de la production, mais aussi une conception nouvelle des achats, de la commercialisation et de la R&D. Ces fonctions vont être de surcroît, fortement articulées les unes avec les autres. Les relations interfirmes vont s'en trouver également modifiées avec une variété croissante. La complexification des produits, les savoir-faire à incorporer s'accroissent en nombre et doivent devenir interactifs, d'où la difficulté pour une firme, aussi grande soit elle, de dominer à elle seule un tel champ.

La gestion de la complexité, issue de ces nouveaux modes de production axés sur la variété, consiste à substituer aux traditionnelles relations de sous-traitance, la relation plus riche et moins hiérarchique de partenariat, qui permet de combiner des compétences variées et nécessaires. Pour se faire, les firmes ont recours à un certain nombre de principes opératoires, qui prennent notamment la forme de processus d'intégration de nature différente, technologiques et informationnelles.

Section III : Les fondements théoriques du partenariat industriel

D'un point de vue théorique, cinq modèles seront présentés pour fournir des éléments de compréhension du partenariat industriel, qui sont riches d'enseignements explicatifs. Alors que le modèle transactionnel, tente pour sa part d'offrir un cadre permettant d'aborder la question du choix entre l'intégration et la coopération, les problématiques, stratégique, de dépendance des ressources, de l'agence et de la théorie des jeux situent la

coopération comme un processus d'essence environnementaliste. Se pose alors le choix du type d'arrangement : institutionnel, non institutionnel, ou de l'intégration.

3.1. L'approche stratégique

Le principe de base de l'analyse stratégique repose sur l'articulation cohérente entre les forces/les faiblesses de l'entreprise et les menaces/les opportunités de l'environnement. Dans cette perspective, les forces majeures expliquant le recours à la coopération seraient constituées par :

- Les caractéristiques de l'industrie en terme d'économie d'échelle ou de taille critique à atteindre

- Les ressources ou capacités de la firme (taille, position concurrentielle, niveau de R & D, niveau d'intégration de son processus de production, etc...)

La confrontation entre les perspectives externes de l'environnement et l'ensemble des capacités de la firme entraîne la formulation d'une orientation stratégique, et trois alternatives de choix (Adler 1979) :

- S'engager seul dans la direction choisie
- S'engager avec un partenaire par acquisition / fusion
- S'engager avec un partenaire par alliance

Hogberg⁵⁹ développe une vision plus élaborée de la démarche stratégique pour comprendre les accords de coopération. Pour lui, le fait de collaborer résulte d'un choix de la firme déterminé par :

⁵⁹ Hogbers.B.(1977), *Interfirm cooperation and strategic development*, Stockholm Bas. p165.

- Certaines caractéristiques de l'environnement : concentration forte de l'industrie ou capital important requis

- L'interdépendance étroite des firmes pour l'obtention des ressources nécessaires à leurs activités .

- Les capacités ou les disponibilités financières et technologiques limitées de la firme.

L'introduction de ces trois éléments environnement-structure-stratégie forme le contexte stratégique qui guide la firme dans le choix de la coopération. Les capacités concurrentielles d'une entreprise dépendent de ses ressources et compétences, et des contraintes de l'environnement qui pèsent sur elle. Ces compétences internes et contraintes externes ne sont pas des éléments constants et neutres (Desreumaux 1994 & 1996), (Laszlo & Laszlo 1993). Tout repose sur la vision stratégique plus ou moins claire et particulière à chaque entreprise. Autrement dit, une mauvaise perception de l'environnement ou une estimation erronée des ressources internes, entraîne un choix stratégique inapproprié, ou une décision en matière de coopération inadaptée au contexte, ceci peut se traduire par un échec de l'opération de coopération.

Si dans une activité, la maximisation du profit passe par un accroissement de la position concurrentielle de l'entreprise vis à vis de ses rivaux (lorsque les ressources requises ou les risques encourus dépassent ses moyens), une approche coopérative permet d'obtenir des économies d'échelle, des effets d'expérience , mais également d'accroître le pouvoir des firmes alliées sur la concurrence au sein de leur secteur ou filière conjointe

d'activités. Les choix effectués permettent alors de gérer la position concurrentielle de l'entreprise dans son environnement économique et social. L'introduction du concept de stratégie dans l'analyse place celle-ci dans un contexte d'imperfection du marché. En effet, les stratégies n'existent pas en situation de concurrence pure et parfaite, où l'entreprise maximise son profit en produisant une quantité telle, que son coût marginal et son coût moyen soient égaux aux prix des marchés sur lesquels l'entreprise n'a aucun contrôle. Lorsqu'on s'écarte d'une situation de concurrence pure et parfaite, il y a lieu de tenir compte des comportements différenciés des firmes, en fonction notamment de la branche d'activité, du type de produit, et des avantages spécifiques, de localisation, etc...

Les accords de coopération figurent parmi les stratégies visant à promouvoir l'avantage concurrentiel de la firme. Les motivations à coopérer peuvent être multiples, elles peuvent relever de stratégies défensives, par exemple pour lutter contre l'hégémonie d'une firme, ou contre sa puissance croissante. Elles peuvent relever également de stratégies offensives, une coopération avec une firme prestigieuse peut également contribuer à améliorer la réputation du partenaire et à favoriser ses relations d'affaires futures (Joffre & Koenig 1992), (Thietart 1990).

La collaboration interfirme peut servir aussi à résoudre certains problèmes délicats de stratégie sectorielle, et plus particulièrement, dans le cas des secteurs en impasse concurrentielle (M.R.Jolly 1989), caractérisés par des difficultés de différenciation et de produits, et l'inefficacité du jeu sur l'effet volume. Les possibilités de mouvements et de visions stratégiques sont singulièrement limitées. Le recours aux services d'autres collaborateurs peut aboutir à des possibilités nouvelles et plus étendues, notamment par la multiplication de base de différenciation par l'intégration de facteurs de complémentarité

avec les partenaires (Contractor & Lorange 1988), ainsi que l'obtention de base d'expérience conduisant à un effet de volume de production, permettant ainsi des gains de rentabilité par la réduction des coûts (Loyd 1992), (Jarillo & Stevenson 1991). La firme pourra ainsi évoluer d'une position d'impasse concurrentielle vers des positions plus favorables (Jolly 1989), en jouant sur ces deux facteurs alternativement ou conjointement. Sur un plan plus dynamique, la coopération peut également accélérer la réalisation d'économies provenant des processus d'apprentissage, et raccourcir le temps nécessaire pour la mise au point d'un produit ou d'un processus nouveau (Jacquemin 1987). Ce gain de temps est souvent essentiel pour avoir l'avantage d'être le premier à pénétrer un marché ou à occuper une "niche" d'activités spécialisées (Stalk 1989 & 1990), (Robertson 1993).

Certes, aux bénéfices de la coopération s'opposent des coûts qui peuvent se traduire par un affaiblissement de la position concurrentielle de l'entreprise (spécialisation dans des activités à faible valeur ajoutée, renforcement de la compétitivité des partenaires, etc...). Le diagnostic interne constitue dans la démarche stratégique, une étape importante pour le choix de l'action à mener. Ceci ramène à une analyse coûts-bénéfices de la coopération, en prenant en considération :

- Les bénéfices, au sens large, à retirer de la coopération
- Les coûts engendrés par la coopération
- Les ressources offertes de part et d'autres: par exemple, des complémentarités technologiques et/ ou commerciales
- la forte nécessité de coopérer, résultant de l'incapacité de la firme à agir seule, compte tenu des ressources et de l'importance stratégique de l'opération.

Dès lors, sous les deux conditions suivantes, à savoir : une importance stratégique certaine de l'opération commune aux partenaires et un pouvoir de négociation élevé pour l'ensemble des partenaires (au sens de la place concurrentielle de la firme par rapport à son secteur), la coopération devient un levier de développement, de coordination, et de création de valeur, lorsque les bénéfices sont supérieurs aux coûts (Wacheux 1994 & 1996), (Joffre & Koenig 1992).

L'ensemble des éléments analysé auparavant, justifiant des relations interfirmes, conduit à la notion de partition de la firme. L'approche globale étant trop réductrice, c'est à partir de l'analyse des activités et/ou des fonctions de la firme, que des solutions adaptatives et de développement pourront être envisagées pour chaque firme selon ses caractéristiques et ses spécificités (taille, activité, vision stratégique, positionnement sectoriel, etc...)

Selon la terminologie de Porter⁶⁰, l'ensemble des activités de la firme, ainsi que leur interaction constituent la chaîne de valeur de l'entreprise. La composition de la chaîne de valeur de l'entreprise dépend de nombreux paramètres, dont notamment, la spécificité de la firme, le secteur industriel d'activité et la localisation.

Porter distingue neuf types d'activités créatrices de valeur classés en deux groupes :

1) Les activités principales : composées de cinq catégories d'activités, la logistique interne, la production, la logistique externe, ainsi que la commercialisation, la vente et le service après-vente.

⁶⁰ Porter.M.(1986) L'avantage concurrentiel . InterEditions.

2) Les activités de soutien : comportent quatre catégories d'activités, l'infrastructure de la firme, la gestion des ressources humaines, le développement technologique et l'approvisionnement.

Chaque activité regroupe diverses sous-activités dont le nombre et l'importance varient également en fonction de la firme, de son secteur d'activité et de la localisation. Par exemple, l'activité de commercialisation et vente comprend la publicité, les relations publiques, la promotion, la gestion et l'organisation de la force de vente, etc.... Les activités créatrices de valeur se distinguent les unes des autres du point de vue notamment des coûts, des stratégies et des ressources nécessaires à leur accomplissement.

Selon Richardson (1972), ces ressources ne se limitent pas aux imperfections traditionnelles de la théorie micro-économique de la firme, mais dépendent fortement des capacités, c'est à dire des savoir-faire, des connaissances et des expériences particulières . En règle générale, chaque activité créatrice de valeur est interdépendante d'autres activités. Les interconnexions peuvent se produire à un triple niveau :

1) Chaque activité est connectée aux autres activités de la chaîne de valeur selon des degrés variables d'interdépendance. Par exemple la fonction approvisionnement influe sur la qualité finale du produit. Une conception plus coûteuse de produits semi-finis peut engendrer une réduction des coûts du service après-vente d'un produit fini. Ces activités sont donc complémentaires.

2) Les activités d'une chaîne de valeur peuvent être connectées aux activités des autres chaînes de valeur de la firme.

3) Les activités d'une chaîne de valeur peuvent également dépendre des activités de chaînes de valeur issues d'agents économiques tiers, tels que les concurrents existants et futurs, les clients et les fournisseurs.

L'interdépendance des activités créatrices de valeur d'une chaîne donnée, constitue un phénomène complexe qu'il importe de coordonner. La fonction de coordination, considérée par Kaldor⁶¹ comme étant un des principaux déterminants de la firme, a pour tâche d'assurer une gestion optimale de l'ensemble des activités de la chaîne de valeur, compte tenu des trois niveaux d'interdépendance énoncés. L'avantage concurrentiel provient donc autant des liaisons entre les activités, des activités elles-mêmes, que des liaisons entre la firme et les autres tiers (clients, fournisseurs, concurrents). La coopération apparaît ainsi comme une option comportementale au service de manoeuvres stratégiques génériques, qui s'oppose à l'action autonome et qui peut être conduite par croissance interne ou externe.

3.2. Le modèle transactionnel

En se basant sur la prise en compte du concept de la rationalité limitée des agents économiques (empruntée à H.Simon) et de leur opportunisme, Williamson s'est attaché à généraliser le raisonnement ébauché par Coase⁶², qui stipule que les opérations qui ne peuvent être le plus efficacement réalisées par le jeu du marché (en raison des coûts de transaction élevés) sont naturellement organisées par l'entreprise. Williamson fait de l'économie des coûts de transaction un pivot central pour interpréter de façon large les organisations économiques, en pratiquant une analyse contractuelle des organisations. Il

⁶¹ Kaldor.(1934), "The equilibrium of the firm", *Economic Journal*, vol. XLIV, n° 173

⁶² Coase.R.H.(1937), "The nature of de firm" *Economica*, vol NS4, Traduction française "La nature de la firme" *Revue Française d'Economie*, 1987, p.133-163.

cherche à comprendre l'origine et la diversité des organisations, et à en étudier l'efficacité relative, en s'inspirant des travaux d'Arrow⁶³, qui définit le coût de transaction comme le coût d'utilisation du marché. Williamson assimile les coûts de transaction aux défauts que constituent la friction dans les systèmes physiques ou mécaniques. Pour lui, tout ce qui permet de réduire ces frictions ou ces coûts est donc profitable. L'organisation efficace d'un système de production conduit la firme à rechercher perpétuellement, de façon quelque peu itérative, à éviter deux difficultés ou à économiser deux types de coûts de transaction :

-- Définir tout d'abord, les termes des contrats initiaux portant sur les prix et les niveaux de performance promis par les co-contractants. Les coûts engendrés sont des coûts de rédaction, de négociation, et de protection de l'accord liés au contrat.

-- Ensuite gérer, c'est à dire surveiller l'exécution du contrat. Les coûts engendrés ex-post sont principalement des coûts d'ajustement pour corriger les dérives, soit par rapport à l'accord initial, soit par rapport à un autre accord jugé meilleur (Williamson 1985).

Les deux coûts sont importants, et la prise en compte du second témoigne de la reconnaissance par Williamson du principe d'incomplétude des contrats (Everaere 1993), ce qui l'amène à souligner le caractère dynamique du processus envisagé et l'importance des adaptations et des réajustements pendant et après la transaction. A chaque étape, se pose alors des problèmes contingents à la rationalité limitée des agents et à leur tentation de se comporter de façon opportuniste. La rationalité limitée des agents n'a de sens que

⁶³ Arrow.K.(1974), Les limites de l'organisation, P.U.F

dans un contexte d'incertitude et de complexité qui préfigure leur capacité limitée à traiter ou à computer les informations (Williamson 1975).

Le principe d'opportunisme n'a de sens, quant à lui, que dans une relation impliquant un petit nombre de contractants. En effet, si la firme dispose d'une gamme étendue d'alternatives (d'offres), elle peut contourner le comportement opportuniste de certains, en faisant appel aux autres. Au contraire, si l'entreprise a peu ou pas d'alternatives, elle ne peut que subir le comportement opportuniste de celui dont elle dépend. Williamson voit dans l'organisation interne une réponse à cette contrainte d'opportunisme dans le cadre d'une relation avec peu d'offres. L'opportunisme caractérise les conduites de mauvaise foi, visant à réaliser des gains individuels au-delà du profit normal de l'échange. Il peut s'effectuer par un filtrage ou une déformation de l'information, mais aussi plus simplement par manquement aux engagements pris.

Dans le choix à opérer dans le mode de coordination des activités, c'est à dire faire appel au marché ou internaliser des ressources au sein de l'entreprise, Williamson distingue plusieurs facteurs :

1) La spécificité des actifs : un actif est considéré comme spécifique, lorsque sa valeur productive s'élève quand il est utilisé à l'intérieur d'un processus particulier (au sein d'une entreprise donnée). Cette spécificité conduit alors son utilisateur à considérer que la réaffectation de cet actif vers un autre usage (en dehors de l'entreprise qui le possède), réduirait substantiellement sa valeur productive. A contrario, un actif redéployable voit sa valeur inchangée en cas de revente par l'entreprise. Pour J.L.Gaffard⁶⁴, "ce qui fait la

⁶⁴ Gaffard J.L. (1990) Economie industrielle et de l'innovation . Dalloz.

spécificité de certains actifs, c'est en fait que les coûts supportés pour les mettre en oeuvre en vue d'une certaine application, ne sont recouvrables (récupérables), que si les actifs en question sont redéployés vers d'autres activités". Donc, plus un actif comporte des caractères originaux, moins il est fongible, sa valeur d'échange s'en trouve donc réduite . Avec des capacités amoindries de redéploiement, de reconversion, de liquidation, le cédant va devoir faire confiance à son partenaire, à l'égard duquel il se trouve assujéti par un lien de dépendance.

2) Le facteur environnement : par la complexité et l'incertitude des transactions, des disparités d'informations se créent : le partenaire le moins informé s'expose à de plus grands risques, surtout si le nombre des co-échangistes est faible.

3) Le facteur humain : représente les types d'objectifs de l'agent, sa rationalité limitée, son comportement opportuniste, et son niveau d'information.

4) La fréquence des transactions : toute la réflexion menée sur les moyens d'organiser les transactions de façon à économiser la rationalité limitée, tout en se préservant de l'opportunisme, n'a de sens que si les transactions sont récurrentes, c'est à dire que les relations soient relativement durables ou répétitives, faute de quoi, chaque transaction peut être régie par des mécanismes séparés qui limitent les risques évoqués.

A travers l'identification des facteurs qui influencent les coûts de transaction, la firme, en tant qu'organisation substituable au marché, internalise un processus d'allocation des ressources qui n'est pas réalisé efficacement par celui-ci. Williamson pose la seconde pièce de son édifice théorique, en montrant tout l'intérêt de l'intégration verticale ou de

l'internalisation. Il justifie sa position principalement dans une approche par les coûts et les risques de la contractualisation, et se distingue ainsi de l'argument de Coase, pour qui, la firme se constitue pour faire face aux échecs du marché, qui se concrétisent par des coûts : coûts de détermination du prix de la transaction, coûts de négociation, et de conclusion des contrats séparés pour chaque échange. Pour Williamson, la firme existe et représente une conséquence des coûts de transaction liés aux facteurs humains cognitifs et comportementaux, combinés aux facteurs d'environnement concurrentiels et économiques. Dans ce schéma d'analyse, la firme est appréhendée comme une fonction de production, elle est envisagée comme une structure de gestion, où l'homo-économus, que l'on retrouve dans la théorie économique, est remplacé par l'homme en tant que membre d'une organisation, à travers laquelle la transaction qui sert de base à l'analyse, représente la boussole du décideur dans ses choix stratégiques : croissance par intégration ou pas. Pour résumer son modèle Williamson (1985, p.79) propose le tableau suivant :

		Caractéristiques de l'investissement		
		Non spécifique	Mixte	« Idiosyncratique »
Fréquence	occasionnelle		Structure trilatérale	
	récurrente	Structure de marché	Structure bilatérale	Structure hiérarchique

Dans une situation d'incertitude moyenne, hypothèse de base de Williamson, seule la spécificité des actifs qui sera importante, moyenne, faible, et les relations d'échange de nature occasionnelle ou récurrente seront jugées déterminantes. En croisant les deux critères, on obtient deux structures de gestion opposées : le marché et la hiérarchie, et entre elles, des situations intermédiaires bilatérales et trilatérales.

Globalement, ces structures maintiennent toutes deux l'indépendance juridique de chacune des parties qui ne sont pas soumises aveuglément aux mécanismes du marché, puisque la logique d'action dominante demeure contractuelle. La structure bilatérale renvoie par exemple aux politiques partenariales pour la fourniture régulière de sous-ensembles, justifie la mise en place de systèmes permanents de contrôle et de règlements éventuels de litiges. Ce n'est pas le cas de la structure trilatérale, qui repose sur des relations d'échange uniquement occasionnelles. Le modèle de coûts de transaction développé par Williamson permet de tirer trois conclusions majeures :

1) Les processus d'allocation des ressources internalisées par la firme, sont ceux qui ne sont pas efficacement réalisés par le marché, en raison de l'existence des coûts de transaction.

2) L'existence de ces coûts est liée à un certain nombre de facteurs d'environnement et de facteurs humains de nature cognitive et comportementale

3) Les coûts de transaction, couplés aux économies traditionnelles de production, conduisent à l'émergence d'organisations hiérarchisées

Malgré l'originalité et la richesse des travaux de Williamson, qui a su proposer une modélisation multidisciplinaire, la polarisation de ses travaux sur les coûts de transaction et l'évacuation des considérations techniques dans l'explication de l'existence des firmes , le conduit à négliger un certain nombre de coûts induits par le développement du processus d'intégration verticale ou d'internalisation, car les coûts d'organisation, de gestion, de contrôle des structures hiérarchisées, peuvent venir altérer l'efficacité et la capacité

d'adaptation de ces dernières. Ensuite, cette même polarisation, l'amène à négliger l'existence d'autres formes de coordination des activités, qui sont intermédiaires entre le marché et la hiérarchie, sous prétexte qu'elles sont instables et difficiles à gérer, mais dont il finit par reconnaître l'existence et la viabilité (Williamson 1985 & 1991), qu'il qualifie de structures hybrides considérées implicitement comme des formes transitoires, tout en signalant le coût des arbitrages nécessaires au fonctionnement de telles structures par rapport aux coûts de gestion de la firme intégrée.

Ces formes hybrides, dont les organisations en réseau présentent l'illustration, viennent invalider la thèse de l'intégration comme réponse à l'incertitude, et montrent l'émergence concomitante des principes de spécialisation et de flexibilité au sein d'un système de production (Everaere 1993). L'émergence de ces formes hybrides, rend la solution hiérarchique plus coûteuse et moins performante, que des formes intermédiaires qualifiées de quasi-intégration (Houssiaux 1957a,b), ou de quasi-firmes (Powell 1990). En raison précisément des coûts de changement élevés, Courlet & Pecquer⁶⁵ expliquent le recours à ces formes intermédiaires par l'économie de temps qu'elles permettent dans l'accès aux nouvelles ressources, mais aussi par l'atténuation des irréversibilités relatives à l'intégration, grâce à la possibilité d'interchanger ses partenaires économiques dans le cadre d'une économie de réseau. Les travaux de Williamson ne débouchent pas non plus sur des principes de gestion au sens strict (Kirat & Lebas 1993), puisque les variables déterminantes des coûts de transaction ne sont pas mesurables (Rainelli 1993), (Joffre 1988).

⁶⁵ Courlet.C.Pecqueur.B.(1991), "Systèmes locaux d'entreprise et externalités : essai de typologie" Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n° 3-4.

Le schéma théorique proposé par Williamson, fait reposer sur un différentiel de coûts, l'existence d'une organisation et les formes prises par cette organisation, selon que les ressources peuvent être mobilisées à un moindre coût, par le biais de transactions marchandes ou au contraire grâce à l'organisation, celle-ci sera plus ou moins privilégiée. A.Jacquemin⁶⁶ critique cette vision des choses et la qualifie d'utopique, car pour lui, vouloir déterminer des modes d'organisation optimale sur la base des seules conditions de coûts de production et de transaction est insuffisant, car il faut admettre l'impact des *"inerties associées à l'organisation en place, ainsi que les pressions de la concurrence externe"*.

Au terme de l'analyse des fondements du modèle transactionnel, il apparaît nécessaire de dépasser le clivage introduit par Coase et Williamson entre les transactions effectuées au sein de la firme et celles réalisées par le marché. Richardson⁶⁷ avait déjà souligné que la dichotomie entre le marché et la firme était fallacieuse, et qu'il fallait introduire dans l'analyse une troisième structure, celle de la coopération interfirme.

La rupture avec la logique de l'internalisation ne signifie pas nécessairement le retour à l'économie pure du marché. A l'organisation hiérarchisée va se substituer une organisation résillaire, bâtie sur des pratiques contractuelles et partenariales, régie par des procédures de collaboration et de coopération, et reposant sur une connaissance et une confiance mutuelle entre les co-échangistes, dont le partenariat industriel représente l'illustration la plus révélatrice.

⁶⁶ Jacquemin. A. (1985) Sélection et pouvoir dans la nouvelle économie industrielle, Economica-Cabay.

⁶⁷ Richardson. G.B. (1972), op. cit.

3.3. Le modèle de dépendance des ressources

Ce modèle théorique soutient que les organisations sont inévitablement liées aux conditions de leur environnement. Elles ne survivent que si elles sont efficaces, c'est à dire, si elles réussissent à gérer les demandes des groupes d'intérêts extérieurs, dont elles dépendent pour leurs ressources et leurs soutiens indispensables (y compris en cédant à ces demandes). La théorie soutient que l'impact des individus en général et des dirigeants en particulier sur les organisations a été considérablement exagéré par les théories précédentes. Il y a trop de choses hors de leur contrôle et trop de contraintes qui les amène à adopter un comportement identique, pour que cet effet soit important ou même significatif. Les promoteurs de cette théorie, Pfeffer & Salancik⁶⁸, notent que le plus important est qu'une organisation soit efficace et non seulement efficiente. Dans cette terminologie, cela signifie que l'organisation doit produire ce que les groupes d'intérêts influents attendent d'elle dans son environnement, alors que fréquemment sa réponse est de continuer à produire plus et mieux ce qu'elle produit déjà, dans un souci d'accroître son efficience et non son efficacité.

Le contrôle externe des organisations résulte de leur interdépendance en tant que système ouvert : interdépendance pour obtenir des résultats et pour mener leurs activités. Cette interdépendance peut être symbiotique (à somme variable) ou compétitive (à somme nulle). Pour obtenir les ressources et les soutiens dont elles ont besoin pour survivre, les organisations ont à faire face aux multiples demandes d'une multitude de groupes d'intérêts (y compris d'autres organisations), dont les exigences peuvent être en concurrence ou incompatibles. Elles y répondent sélectivement, plus ou moins en fonction de l'importance de la ressource pour elles-mêmes, du degré auquel le groupe d'intérêt concerné contrôle

⁶⁸ Pfeffer, J. Salancik, G. (1978), *The External control of organizations*. NY. Harper & Row.

l'usage et la distribution de cette ressource, et de l'existence d'autres sources de ressources. Pour le modèle de dépendance des ressources, l'unité fondamentale pour comprendre les liaisons interfirmes est la firme (entreprise individuelle ou groupe). Les firmes ne sont pas autonomes, mais plutôt contraintes par un réseau de liens (interdépendance) avec d'autres firmes, pour l'obtention des ressources nécessaires à leur survie. Si les entreprises étaient autosuffisantes, il n'y aurait pas lieu de s'interroger sur les relations de longue durée, qu'elles initient et développent les unes avec les autres (Koenig 1988). Les relations de pouvoir et d'échange qu'entretient une firme avec son environnement, génèrent une dynamique qui étend et modifie son champ d'action face à la redéfinition permanente des exigences et/ou des contraintes de l'environnement (Crozier & Friedberg 1977), (Pfeffer 1992).

A des degrés divers, toutes les firmes dépendent de leur environnement et des autres organisations, pour obtenir les ressources nécessaires à la réalisation de leurs objectifs. C'est donc le besoin de certaines ressources critiques qui pousse les entreprises à entrer dans des relations d'interdépendance, qui limite par ailleurs leur liberté d'action. Les sources d'incertitude externe amènent l'entreprise à négocier avec son environnement, en tentant de le stabiliser et de le personnaliser (Crozier & Friedberg 1977). Les organisations ne se bornent pas à répondre passivement aux contraintes extérieures en y cédant sélectivement, elles entreprennent une variété de stratégies pour modifier la situation à laquelle elles ont à faire face, et pour éviter d'avoir à céder aux exigences de groupes d'intérêts. Ces stratégies comprennent des actions d'adaptation, d'évitement, et de coopération (Koenig 1990), qui peuvent donner lieu à des opérations de contrôle du contexte dans lequel l'organisation opère, à l'établissement de structures d'actions inter-organisationnelles. De ce point de vue, le contrôle social de l'environnement d'une

organisation est lui-même le résultat des actions des acteurs sociaux (Friedberg 1993), donc une influence est plus que possible et probable .

Gérer les organisations, revient à influencer les actions des groupes d'intérêts pertinents dans l'environnement des organisations, à manipuler l'environnement, à reconnaître les contraintes dominantes à l'instant et à s'y conformer (Pfeffer & Salancik 1978). La politique des ressources soutient que les organisations sont sujettes à des tentatives de mise sous contrôle de la part des autres acteurs économiques, dont elles dépendent pour mener à bien leur activité. Cette mise sous contrôle par les acteurs appartenant à son univers stratégique ne doit pas être confondue avec la possibilité d'une prise de contrôle financière. Par ailleurs, Pfeffer & Salancik insistent sur le fait que les firmes possèdent une importante capacité à s'adapter et qu'elles détiennent également la possibilité d'influence sur leur environnement. Deux propositions découlent de la politique des ressources :

1) La première stipule que les organisations contraintes et forcées commencent par satisfaire les exigences des organisations qui contrôlent leurs ressources critiques.

2) La deuxième stipule que les dirigeants gèrent la dépendance vis à vis de l'extérieur, en poursuivant deux objectifs : assurer la survie de l'organisation et préserver un maximum d'autonomie

Parmi les exigences souvent contradictoires qui sont formulées à son endroit, la firme doit choisir celles qu'elle entend satisfaire. Pfeffer & Salancik estiment que la hiérarchisation des demandes se fait principalement en fonction :

- De l'importance des ressources considérées pour le développement ou la survie de la firme .
- Du contrôle effectivement exercé par l'agent extérieur sur l'allocation et l'usage de ses ressources.
- De l'existence d'alternatives .

Se sachant la cible d'exigences en gestation, l'entreprise peut s'efforcer d'en limiter l'impact par des interventions extra-économiques, par une diversification de l'origine des ressources critiques, ou par l'inclusion des relations de dépendance au sein d'un ensemble plus vaste ayant pour effet d'en neutraliser la menace. Ce type d'intervention vise à modifier le réseau des contraintes qui pèsent sur la firme, soit par la coopération ou par l'affrontement et la modification du système des contraintes, soit par l'intégration, forme complète de contrôle.

Deux voies principales sont ouvertes aux firmes, imposer leur pouvoir par l'affrontement ou par l'évitement (par la modification des règles du jeu, la diversification des partenaires), ou se soustraire à la dépendance par la coopération ou par l'intégration. Cette dernière voie représente le mode le plus achevé de la neutralisation des rapports de dépendance par leur insertion dans un ensemble plus vaste (au sens de Williamson). Sans aller jusqu'à l'absorption d'une portion de son environnement, d'autres tactiques permettent aux firmes de gérer leur dépendance à l'égard des tiers, tel est le cas des coopérations qui apparaissent le plus fréquemment lorsque l'incertitude est élevée. Sur le plan théorique, on constate le rôle central joué par l'incertitude comme variable qui conditionne l'activité relationnelle entre firmes. Quelque soit la forme qu'elle puisse prendre, l'incertitude correspond à une situation dans laquelle les états de l'environnement ne peuvent ni être

anticipés, ni prévus. Elle provient à la fois des relations existantes entre les acteurs économiques et les caractéristiques de l'environnement. L'incertitude est souvent assimilée à un mouvement de turbulence, qui désigne un état de l'environnement, impliquant une perte de contrôle des dirigeants sur le devenir des firmes. C'est une propriété des relations d'une firme à ses milieux extérieurs, et non pas une caractéristique propre de l'environnement d'une population d'entreprise (Joffre & Koenig 1985 & 1992).

Le modèle de dépendance des ressources, de par ses composantes, offre une bonne grille d'analyse des stratégies partenariales, et plus particulièrement, pour l'étude du partenariat industriel entre une entreprise et ses fournisseurs. Ceci passe par l'analyse des déterminants d'une telle stratégie, dans un environnement des achats industriels caractérisé par :

- 1) L'existence de peu d'offreurs et de peu de demandeurs (oligopole bilatéral) en comparaison avec les marchés de grande consommation
- 2) Une demande dérivée d'une demande de consommation sur le marché final
- 3) Une demande fluctuante où la demande industrielle tend à fluctuer davantage que la demande des consommateurs.
- 4) Le rôle prépondérant de la technologie dans la gestion des rapports de force.

3.4. La théorie des jeux

La théorie des jeux s'est construite sur la base de la théorie des oligopoles, cette dernière situe le problème de la coopération interfirme dans le cadre d'une structure de marché, caractérisé par le fait que les résultats du comportement stratégique d'une firme dépendent nécessairement du comportement de ses rivales.

Une problématique s'apparente à celle de la théorie des jeux qui cherche à déterminer les règles d'optimisation du comportement social, dans des situations où l'on ne maîtrise pas soi-même l'ensemble des variables qui déterminent le résultat final d'une décision⁶⁹. La théorie des jeux différencie les situations dans lesquelles les intérêts des joueurs sont strictement opposés, strictement identiques, ou partiellement opposés (Cugler 1992), (Guerrin 1993), (Axelrod 1992), (Jacquemin 1987). De cette distinction, deux catégories de jeux apparaissent :

--- Les jeux non coopératifs : se réfèrent aux solutions dans lesquelles les intérêts des protagonistes sont strictement ou partiellement opposés. Ils supposent, d'une part, que les accords ne sont pas irrévocables, et d'autre part, que les joueurs ne peuvent pas communiquer entre eux.

--- Les jeux coopératifs : recouvrent les situations dans lesquelles les intérêts des joueurs sont, soit strictement identiques, soit partiellement opposés. Dans ce dernier cas, on suppose, d'une part, que les joueurs ont la possibilité de communiquer entre eux avant d'effectuer un choix stratégique, et d'autre part, que les accords conclus sont irrévocables .

Dès lors, un accord de coopération peut être conclu dans une situation, qui relève aussi bien des jeux non coopératifs, que des jeux coopératifs .

1) Les jeux non coopératifs : Dans ce modèle, les joueurs comparent le gain net résultant d'un comportement individualiste, avec celui qui est retiré d'un comportement coopératif (supposé tacite). Toutefois, commentant ce type de comportement (collusif non coopératif), A.Jacquemin⁷⁰ précise que dans les situations, où l'information est imparfaite, où il existe des facteurs exogènes fréquents qui affectent les conditions de l'offre et de la

⁶⁹ Ponsard (1988), Stratégie d'entreprise et économie industrielle, McGraw-Hill.

⁷⁰ Jacquemin.A.(1987), "Comportements collusifs et accord de R&D " Revue d'Economie Politique, n°1.

demande, où le marché est en rapide expansion, et où le projet technologique est important, ce genre de calcul n'est pas possible, et la probabilité d'un comportement coopératif sur accords contraignants est très faible. L'adoption d'un comportement coopératif ne peut être envisagée que si le jeu est répété un nombre indéfini de fois, et si les joueurs attribuent au futur une importance relativement grande pour des raisons juridiques, techniques et politiques. Cette hypothèse est difficilement envisageable dans le cadre des accords de coopération, portant notamment sur des opérations de R & D, de production, ou de commercialisation. Quant à la révocabilité des accords, cette hypothèse paraît difficile à appliquer dans de nombreux cas.

2) Les jeux coopératifs : supposent la parfaite communicabilité entre les joueurs et l'irrévocabilité des accords dans une situation donnée. Les joueurs sont tentés de coopérer, lorsqu'un tel comportement leur procure un paiement total supérieur à celui réalisé de manière individuelle. Les jeux coopératifs introduisent un nouveau concept, celui de la négociation, lors de laquelle, le partage de gains résultant d'un accord est discuté. Le modèle des jeux coopératifs est difficilement applicable de façon stricte à la réalité économique des firmes. En effet, il repose sur l'hypothèse d'une communication parfaite entre les joueurs, par conséquent ces derniers sont censés connaître les intentions de leurs partenaires. Or il est très difficile de connaître les véritables intentions d'un futur partenaire. On cherchera plutôt à les deviner et à les canaliser. Les possibilités de communiquer avec ce dernier ne constituent pas un gage de sa sincérité. Par ailleurs, la condition de l'irrévocabilité des accords est difficilement respectée, une protection des intérêts des parties contractantes n'est pas toujours garantie. En effet, toutes les obligations incombant à chaque partenaire ne peuvent être codifiées dans des clauses formelles. Partant des insuffisances de ces modèles, le problème consiste à définir un type de jeux qui

correspond le plus étroitement possible aux situations et aux comportements stratégiques envisageables dans le cadre des coopérations interfirmes.

3) Les jeux quasi-coopératifs : Un jeu quasi-coopératif est un jeu à somme nulle, dans lequel la communication entre les joueurs et l'irrévocabilité des accords ne sont pas forcément parfaites. Le jeu admet alors deux partenaires, ces derniers ont trois stratégies possibles (Cugler 1992) :

- Ne pas coopérer, c'est à dire adopter une stratégie autonome
- Coopérer en parfaite honnêteté
- Coopérer avec l'arrière pensée d'exploiter son partenaire

Chaque joueur est confronté alors à un triple problème :

- a) Choisir entre la conclusion d'un accord et l'adoption d'un comportement autonome
- b) En cas d'accord, choisir entre une attitude honnête ou malhonnête
- c) En cas d'accord également , négocier la partie de gain net coopératif

Parmi les facteurs qui conditionnent la répartition du gain coopératif, on peut citer notamment le risque d'échec des négociations, que chaque joueur est prêt à supporter, les coûts fixes dus au prolongement des négociations, les diverses possibilités de paiement atteignables par la coopération. Cette présentation des jeux quasi-coopératifs intègre les principaux enseignements de la théorie classique des jeux dans le cadre d'un modèle adapté aux formes de concurrence, qui repose sur la coexistence de comportements rivaux et coopératifs.

La théorie des jeux, complétée par l'analyse des accords quasi-coopératifs, permet de donner un nouvel éclairage sur les principaux déterminants des stratégies de coopération, quelles que soient les formes qu'elles peuvent prendre. On observe que la coopération intervient fréquemment dans des situations de risques communs (Koenig 1990), (Dussauge 1990), lorsque les firmes se sentent menacées. En second lieu, la coopération exige en principe la satisfaction d'un besoin commun (donc la réalisation d'un gain mutuel). La coopération repose sur une contribution réciproque des partenaires, ainsi que sur un certain degré de confiance (Baudry 1994b), (Puthod 1995), (Koenig & Van Wijk 1992). L'importance de la situation du statu-quo dans la détermination du gain net coopératif global et de sa répartition entre les joueurs est également mise en évidence par la théorie. Celle-ci démontre aussi que les gains coopératifs individuels ne sont pas forcément égaux ou positifs. Les dangers inhérents aux coopérations mal gérées et/ou mal négociées ne sont pas sous-estimés.

3.5. La théorie positive de l'agence

La théorie de l'agence est destinée à expliquer comment un individu, le mandant ou "principal" peut concevoir un système de rémunération, qui incite un autre individu, le mandataire ou "agent" à agir dans l'intérêt du mandant. Des coûts d'agence surviennent dans toute situation impliquant une coopération (Jensen & Meckling 1976), (Eisenhardt 1989). Pour qu'un problème d'agence se pose, plusieurs conditions doivent être réunies :

- 1) Divergences d'intérêts entre le principal et l'agent
- 2) L'incertitude et l'asymétrie informationnelle
- 3) L'imparfaite observabilité des efforts de l'agent
- 4) Les coûts d'établissement et d'exécution des contrats

Le modèle "principal-agent" s'applique à des situations dans lesquelles un agent économique affecte par son activité les intérêts d'un autre agent. On suppose que l'agent dispose d'une information privée sur ses caractéristiques propres ou propres à son environnement, et des actions observables du principal mais pertinentes dans leurs relations. Par ailleurs, le principal ne dispose que de moyens de contrôle institutionnellement et/ou intrinsèquement limités sur l'activité de l'agent. Il ne peut contraindre directement l'agent à révéler son information privée, ni effectuer les choix les plus favorables à ses intérêts. Il peut toutefois, par le biais de mécanismes contractuels, opérer des transferts positifs ou négatifs vers l'agent (selon la nature de l'externalité qu'il subit), afin d'orienter les choix de l'agent et d'obtenir de lui l'information nécessaire à une orientation correcte à son point de vue, à ses choix. Cette relation ou contrat implique une délégation décisionnelle à l'agent (Charreaux 1988).

Pour assurer la congruence des choix d'un agent avec les objectifs du principal, trois contraintes peuvent affecter les performances des contrats :

1) Les contraintes informationnelles : l'agent dispose d'une information privée inconnue du principal. On distingue classiquement deux types d'asymétries d'information induisant deux types de phénomènes : l'aléa moral et la sélection adverse .

Le phénomène de l'aléa moral est lié à l'existence de variables de choix discrétionnaires de la part de l'agent, choix inobservables du principal. Ces variables sont appelées en général "efforts". Les possibilités de choix de l'agent peuvent être de nature diverse, il peut s'agir du choix d'un niveau d'effort au sens strict (temps passé), du choix d'un dirigeant d'entreprise de favoriser des projets qui l'intéressent, ou qui lui apportent un

profit personnel au détriment des projets utiles pour l'entreprise, de s'accorder des avantages en nature aux frais de l'entreprise, etc...

Le phénomène de sélection adverse ou d'antisélection intervient lorsque des variables d'environnement propres à l'agent, pertinentes dans la relation à un principal, sont connues de l'agent mais inconnues du principal. En général, l'existence de ces caractéristiques intrinsèques inconnues du principal génère des rentes informationnelles au profit de l'agent. L'objet du contrat incitatif va alors être d'une part, d'inciter l'agent à fournir un certain niveau d'effort, tout en minimisant dans la mesure du possible les rentes conférées aux agents (Baudry 1993), (Eisenhardt 1989).

2) Les contraintes transactionnelles : Devant l'incertitude, il n'est pas toujours possible d'écrire des contrats complets ou très précis (contrats contingents). On se situe alors dans le paradigme du contrat incomplet, où le problème à résoudre est essentiellement celui d'attribuer des droits de propriété ou de décision aux agents.

3) Les contraintes institutionnelles : Le principal peut être soumis à des règles extérieures (lois, institutions, etc...). Il peut être lui même un agent, le cas d'un superviseur (exemple d'un fournisseur de premier rang de l'industrie automobile qui a en charge de superviser l'activité des fournisseurs de deuxième rang). Il peut être contraint à ne s'engager que sur des périodes de temps limitées.

Ainsi, les agents économiques dans leurs activités coopératives vont chercher à profiter des failles des contrats liées à l'incertitude et à la non observabilité pour maximiser leur utilité, éventuellement aux dépens des autres. Les agents économiques vont chercher

à remédier aux failles des contrats, ces contrats induisent des coûts d'agence. Jensen & Meckling⁷¹ distinguent trois types de coûts d'agence :

1) Les coûts de surveillance : sont supportés par le principal pour tenter de limiter le comportement opportuniste de l'agent (par exemple, les procédures de livres ouverts imposées par les donneurs d'ordre aux sous-traitants pour contrôler leurs coûts de revient et leurs gains éventuels de productivité).

2) Les coûts d'obligation : l'agent peut avoir intérêt à supporter lui même des coûts de façon à gagner la confiance du principal.

3) Les coûts d'opportunité : dénommés perte résiduelle, ils correspondent à la perte d'utilité subie par le principal par suite de la divergence d'intérêts avec l'agent, que ce dernier peut encourir aussi.

Considérée comme une des composantes de la théorie des contrats, la théorie positive de l'agence ne s'intéresse pas seulement aux situations où les contrats interviennent comme substituts à des marchés, soit parce que les échangistes sont très peu nombreux, soit parce que les coûts de transaction sont trop élevés. Par exemple, elle considère le marché comme un système de contractualisation implicite et explicite particulier des relations entre les agents économiques, et cherche à l'intégrer dans une perspective d'analyse plus générale.

⁷¹ Jensen.M.Meckling.W.(1976).,"Theory Of the firm : managerial behavior, agency cost, and ownership structure". The Journal of Financial Economics, n°3.

La construction d'un tel schéma théorique implique la prise en compte du rôle de l'information (Bouvier-Patron 1993), détenue ou acquise par les agents économiques dans les processus de collaboration issus de la contractualisation. Ce rôle est double, d'une part, les agents peuvent avoir intérêt à manipuler la perception extérieure de leurs caractéristiques, d'autre part, la possession d'informations privées rend possible des comportements stratégiques. L'information a donc une valeur qu'il faut apprécier analytiquement. Par ailleurs, la dynamique de l'information (possibilité d'apprentissage, de confiance, de construction progressive de réputation, etc...) et sa nature de bien public (une fois révélée, sa valeur change), induisent des limites de contractualisation.

Conclusion du chapitre I :

L'élargissement des marchés et l'augmentation de la pression concurrentielle induisent des contraintes externes et internes sur le fonctionnement des firmes. La coopération interfirme apparaît comme une réponse possible dans un environnement, où le nombre d'entreprises sur les marchés est en croissance. Ce mouvement peut alors être à l'origine de véritables réseaux d'entreprises, reposant sur la volonté de mettre en commun des ressources, pour mieux gérer le changement, l'innovation et le décryptage des marchés.

Une part croissante de la valeur ajoutée réalisée découlera et proviendra désormais de la gestion des relations de la firme avec ses autres partenaires et de sa capacité à maîtriser son capital organisationnel.

La coopération interfirme représente un mécanisme qui tend à devenir quasi-primordial dans la coordination des activités des firmes, offrant ainsi une réponse au dilemme de la spécialisation/adaptabilité des organisations, dans un environnement économique en mutation continue, et qui en augmentant la faculté de prédiction de cette dernière dans son environnement, se présente au bout du compte comme un moyen de façonner en sa faveur cet environnement.

A l'avenir, la capacité à gérer le relationnel et à monter des formes d'organisations adaptées constituera un atout majeur de développement et de survie des firmes .

Chapitre II : Les déterminants du partenariat industriel

Aux modifications des structures industrielles encouragées par les firmes donneuses d'ordre dans leurs efforts d'adaptation, sont associées des transformations dans les attentes manifestées par celles-ci à l'égard de leurs fournisseurs / sous-traitants. Ces derniers sont de plus en plus appelés à maîtriser de façon plus complète la conception et la fabrication de fonctions complètes, et se trouvent corrélativement chargés d'une responsabilité plus grande en matière d'innovation technologique .

Cette évolution dans les attentes vis à vis des fournisseurs traduit les répercussions des priorités récentes que se sont assignées les firmes donneuses d'ordre dans la coordination de leurs activités et qui accompagnent leur stratégie de renforcement et de recentrage sur leurs métiers de base, contribuant ainsi à l'émergence d'un nouveau mode de coordination relationnel avec ces derniers : le partenariat industriel.

Dans ce deuxième chapitre, l'exposé qui suit sera d'abord consacré à la définition et à la caractérisation de la stratégie partenariale, pour déboucher ensuite sur l'étude de ses spécificité et de son contenu (section I), seront ensuite analysés les différents éléments qui rentrent dans son management (section II) .

Section I : Les spécificités de la stratégie partenariale

Dans le modèle traditionnel de la sous-traitance, la coordination entre les firmes s'effectue par le biais d'une relation d'autorité. Cette dernière résulte de la conjonction de la subordination professionnelle et de la dépendance économique dans lesquelles se trouve le

sous-traitant par rapport à son donneur d'ordre principal (Koenig 1981), (Capet 1989), (Baudry 1992), (Altersohn 1992). Ce modèle général a commencé à s'essouffler depuis les années 80, d'une part en raison de facteurs exogènes (ralentissement de la croissance, mutation des produits devenus plus complexes), d'autre part en raison de facteurs endogènes relatifs aux mauvaises performances des entreprises occidentales face à la concurrence envahissante des firmes japonaises. On assiste par conséquent depuis quelques années à une évolution importante des modalités de recours aux stratégies d'impartition (Barreyre 1988). Cette évolution accompagne la volonté des entreprises occidentales de rattraper leurs rivales japonaises censées disposer d'un modèle d'organisation interfirme plus performant (Aoki 1988). Ceci passe par une restructuration de leur système productif devenu plus proactif et plus adapté à la versatilité de leur environnement et par une modification de leurs rapports avec les fournisseurs caractérisée par, un allongement de la durée de la relation ou de l'engagement, une nouvelle division du travail entre les fournisseurs engagés dans la relation issue de la réduction de leur nombre, ainsi que la diminution de l'intensité de la concurrence qui en est le corollaire. La volonté des firmes vise donc à instaurer des relations avec leurs fournisseurs basées sur le partenariat, sans se borner à une politique axée sur la coercition.

1.1. Le partenariat : de quoi parle t on ?

Une certaine mode veut qu'aujourd'hui, toute forme de relation interfirme soit qualifiée de partenariale de façon à ne pas être perçue d'une part négativement, et d'autre part comme archaïque. Ces abus de langage dénotent d'une réelle évolution dans les perceptions des acteurs économiques, de ce que devraient être leurs relations, et des avantages qu'ils pourraient en tirer par rapport aux relations classiques d'échange.

L'étendue du champ d'application du concept de partenariat⁷² est révélateur de l'aspect éminemment stratégique qu'il revêt, se présentant comme une des alternatives organisationnelles entre intégration et autonomie. L'évolution des relations de sous-traitance vers un partenariat se traduit en premier lieu par le passage d'une relation de court terme ou de commande ouverte (De bainville 1989), (Baudry 1992), (Capet 1989), (Bertodo 1991), (Spekman 1988) à une relation de long terme, accompagnée par le passage d'une relation de dépendance à une relation de coopération établie dans un climat de confiance. Cette confiance se concrétise par la recherche d'objectifs en commun, par la conception des produits et par des investissements de fabrication (Capet 1989). En partant de l'évolution du contenu d'un contrat de sous-traitance, on peut caractériser le partenariat selon les données du tableau suivant :

Caractéristiques	Sous-traitance	Partenariat
en ce qui concerne le produit	doit strictement respecter le cahier des charges	conçoit un produit et/ou un service pour remplir une fonction
critères d'évaluation	respect du cahier des charges, minimisation du prix de vente	capacité à innover, à coopérer
relations entre les entreprises	de dépendance	de coopération
rapport entre les personnes	responsable de la fabrication côté donneur d'ordres et le patron de l'entreprise sous-traitante	direction générale et acheteur du côté du client, direction générale et responsable marketing du côté du fournisseur

(Sostènes 1994)

⁷² Le mot "Partenariat" est emprunté à l'anglais "Partners" issu en réalité du vieux français "Parçonner" qui signifie associé. Sa racine latine "Partio" veut dire séparation, partition. Il s'agit donc de personnes (morales ou physiques) distinctes, associées dans une relation. Le qualificatif d'associé indique une dimension de partage, d'intérêts communs. Par ailleurs, le terme même de partenariat indique qu'il n'en va pas a priori d'un caractère naturel. Il s'agit en effet d'une construction (d'où le suffixe "ariat") aux fins d'association. Or la construction suppose un ensemble d'éléments et dès lors, la problématique est posée : pour qu'il ait partenariat, il faut qu'il existe toute une série de conditions et de contextes favorables.

Pour O.BrueI⁷³, le partenariat correspond à un mode de coopération durable entre un client et son fournisseur, dépassant le cadre des rapports commerciaux habituels, ayant pour objectif l'amélioration de la prestation au client final, conjointement à l'augmentation de la compétitivité des deux entreprises. Les notions de base de cette relation sont : la confiance, la synergie et le long terme .

En insistant sur la dynamique de la relation partenariale, J.Letourneur ⁷⁴ assimile quant à lui la relation partenariale à un processus et à un contrat incomplet, sans cesse remodelé pour définir progressivement les transactions, et dont l'objectif est de développer un projet collectif et une offre commune entre les deux partenaires. Pour G.Koenig (1990), ce n'est pas l'étendue des tâches confiées aux fournisseurs qui confère le caractère de partenariat à une relation, mais le niveau d'efforts déployés en commun dans la définition des prestations, ainsi que le degré d'autonomie laissé au fournisseur dans le choix des moyens. C'est donc le comportement mis en oeuvre qui révèle la nature de la relation et la spécificité du partenariat .

Le contrat de partenariat s'analyse aussi comme une contrepartie réciproque entre le donneur d'ordre et son sous-traitant pour l'inciter à coopérer. C'est une garantie de durée pour le vendeur, dont l'acheteur attend en retour de meilleures performances économiques, notamment par une réduction des coûts de production et une amélioration continue de la qualité de ses produits (Baudry 1994a). Le partenariat renferme donc globalement un ensemble de procédures mis en place, fondé sur la recherche en commun de conditions permettant d'assurer la réciprocité des avantages (sans pour autant chercher leur égalité). Il doit en résulter une satisfaction plus grande des besoins du marché par

⁷³ BrueI.O.(1991a), Politique d'achat et gestion des approvisionnements. Editions d'Organisation.

⁷⁴ Letourneur.J.(1994), "Le partenariat vertical, définition et interprétation" Gestion 2000, n° 2

l'amélioration continue des performances des partenaires à travers un processus d'intégration des décisions, visant une performance globale et une amélioration collective de l'offre commune.

Pour C. Altersohn⁷⁵, *"Pour qu'il y ait partenariat, il faut qu'il s'établisse une coopération associant durablement des agents socio-économiques en vue d'atteindre des objectifs choisis d'un commun accord avec pour conséquence l'établissement de relations structurelles"*.

L'aspect technologique ou logistique n'étant plus alors que le ou les moyens mis en oeuvre pour y parvenir. Il va de soi que plus les objectifs seront complexes, plus ils nécessiteront la mise en oeuvre de moyens conséquents, et plus nombreux seront les domaines touchés. Or, au fur et à mesure que la coopération (établie sur la base d'un projet technologique par exemple) s'étendra du domaine de la R&D au domaine financier, puis au domaine de la formation..., plus elle tendra vers la globalité (Lecler & Mercier 1989), dans le sens où la coopération tendra à s'immiscer davantage (potentiellement du moins) dans l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Par contre, peut-on qualifier de partenariale une relation qui se limite à l'engagement d'un des acteurs de commander une certaine quantité de pièces tandis que le partenaire promet de les lui fournir dans les délais prévus et à une qualité donnée, dès lors que l'engagement est inscrit dans une durée plus longue que par le passé et assorti d'une certaine passation de responsabilité d'un niveau à l'autre ? (contrôle de la qualité notamment). Ce type de relations correspond plutôt à une tentative d'adaptation du mode marchand à la complexification des transactions (Lecler 1992a), (Letourneur 1994). Des éléments qui viennent d'être avancés, plusieurs constats s'imposent :

⁷⁵ Altersohn.A.(1992), De la sous-traitance au partenariat, p.141. Editions L'Harmatan.

-- Bien que n'étant pas synonyme de relations interfirmes, le partenariat en devient une des composantes principales.

-- Plus qu'une forme particulière et spécifique des relations interfirmes, le partenariat reflète un changement d'état d'esprit dans l'élaboration de ces relations, d'où la largeur de son application, et sa possible association avec la notion de réseau .

-- Ce changement d'état d'esprit a des implications en terme de restructurations organisationnelles pour les firmes concernées, il peut également entraîner la création de structures intermédiaires servant de relais aux relations entre les dites entreprises, et amenant là encore la constitution d'accords multi-acteurs, attribuables à des contextes différenciés en terme de marchés, de technologies, d'environnement, et de savoir-faire.

-- Le partenariat correspond à une phase nouvelle de restructuration des groupes industriels dans l'après crise, il ne s'agit pas d'une "renomination" des relations de sous-traitance au contenu inchangé (De bainville 1989). Il est porteur de nouvelles pratiques et de nouvelles normes en raison de la cohérence entre le développement du partenariat et les modèles dominants d'organisations de très larges fractions du système productif. En outre, les délais et les coûts de mise en place de ces politiques sont suffisamment élevés pour que l'on puisse estimer ne pas être en présence d'une mode passagère .

Dans tous les cas, le concept de partenariat n'est légitimé que s'il marque une rupture avec la nature des relations antérieures réputées souvent d'individualistes, de conflictuelles et de ponctuelles, confondues généralement avec la remise en concurrence des fournisseurs. Dans cette approche, les rapports qu'entretiennent les firmes avec leurs

fournisseurs sont instaurés sur la base d'un rapport de force, à travers lequel l'entreprise donneuse d'ordre impose ses conditions pour aboutir à la conclusion d'un contrat. La relation avec les fournisseurs s'inscrit d'emblée sur un plan "dominant - dominé" où le bon achat consiste à remettre en concurrence plusieurs fournisseurs. Dans ce modèle, l'organisation d'achat est généralement autonome. L'interaction avec les autres fonctions de l'entreprise, particulièrement la R & D, est limitée et quelques fois conflictuelle. Cette démarche correspond parfaitement aux approches des stratégies industrielles qui prévalaient depuis l'après-guerre jusqu'aux années 80, et se caractérisaient par :

- Une priorité absolue au prix du marché, donc aux coûts et particulièrement au prix d'achat.
- Une moindre importance des autres facteurs comme la qualité, la logistique, etc....
- La certitude que l'entreprise acheteuse est par définition la plus experte techniquement sur tous les éléments constitutifs de ses produits. Elle ne cherche pas un savoir-faire mais un produit, le moins cher (Womack & Jones & Roos 1992).

R.D.Shapiro⁷⁶ décrit cette procédure en plusieurs étapes dont le but final demeure la minimisation des prix des produits commandés :

- Travailler avec un nombre important de fournisseurs, afin d'assurer la sécurité de ses approvisionnements en cas de problème avec un fournisseur, et pour

⁷⁶ Shapiro.R.D.(1986-87), "Gérez vos relations avec vos fournisseurs", Harvard-l'Expansion, hiver.

augmenter son pouvoir de négociation, tout en limitant le pouvoir de celui de chacun des fournisseurs

-- Modifier fréquemment le poids relatif de chacun des fournisseurs souvent en réaction disciplinaire

-- Entretenir des relations distantes et formelles, souvent avec des contrats à durée limitée, avec de fréquentes remises en concurrence (annuellement en principe) avec des fournisseurs choisis principalement sur la base de leurs prix d'offre, auxquels on impose un cahier des charges strict des caractéristiques physiques du produit, ainsi que des modes de production requis.

Poussée à l'extrême, cette approche fondée sur le prix nie toute différenciation des produits excepté leurs prix, et table sur une disponibilité des produits sans problèmes dans le cadre d'un marché ouvert. Comme on peut le constater, les entreprises ont par tradition toujours tenu leurs fournisseurs à distance (Gault 1991), (Altherson 1992), (Lecler 1992b). La firme fournit à ses fournisseurs les spécifications, les programmes de livraison et les règlements. Les fournisseurs n'ont plus qu'à exécuter les exigences de leurs clients. Les marchés étaient passés en fonction des prix et éventuellement des délais, sans considération d'autres critères de sélection notamment la qualité. Cette approche des relations clients-fournisseurs consiste à créer une instabilité permanente des fournisseurs (Bruel 1992), (Lecler 1991), (Capet 1989). Il s'agit en fait de créer une relation concurrentielle, voire conflictuelle, pour s'attribuer toutes les sources de pouvoir possibles en terme de concentration relative par rapport au secteur, en terme de concentration relative des échanges et des coûts de transfert (Porter 1982 & 1986).

Plusieurs auteurs ont souligné les inconvénients majeurs d'une telle pratique, elle reste cependant adéquate à certaines situations particulières d'achat (Fenneteau 1990), (Leclerq 1992a), tout d'abord à cause des coûts qu'elle engendre en terme de recherche, de prospection de nouveaux fournisseurs, et de négociation des transactions pour l'entreprise cliente, ensuite à cause des risques d'opportunisme dont peuvent faire part les fournisseurs, qui peuvent être tentés de lui faire défaut afin de réorienter leurs actions commerciales vers des débouchés plus attrayants. Ces derniers peuvent brutalement imposer des conditions draconiennes si la conjoncture se transforme en leur faveur. Par ailleurs, le changement fréquent des fournisseurs est en lui même source d'inquiétude, dans la mesure où l'entreprise n'a pas les moyens de contrôler si tel ou tel fournisseur, qui paraît prêt à consentir des prix avantageux, est capable de livrer réellement tout ce qu'il prétend offrir. Dans ce cas la firme est confrontée à une économie de la qualité (Karpik 1989), situation dans laquelle il existe une certaine incertitude sur la qualité et la fiabilité du fournisseur, bien que l'objet des transactions ait été spécifié au départ. Le donneur d'ordre ne fait qu'acheter une potentialité et non un produit. Seul le temps permettra de valider ou au contraire d'invalider le contrat initial (Baudry 1993).

D'autre part, dans certaines circonstances, le fait que cette politique de mise en concurrence des fournisseurs soit adoptée par un ensemble de donneurs d'ordre d'un secteur d'activité donné, peut entraver les débouchés des fournisseurs et les rendre incertains, à tel point que ceux-ci renonceront à faire des investissements nouveaux dont leurs clients auraient bien pu profiter pour améliorer leurs produits. De surcroît, si la totalité des clients exerce sur les prix des fournisseurs des pressions, l'innovation pourra être entravée. Ces derniers seront peu enclin à entreprendre des efforts de modernisation de leurs équipements, car ils ne savent pas si la relation sera reconduite, puisque les

commandes sont toujours de court terme. La concentration des donneurs d'ordre constitue une différence essentielle par rapport aux conditions normales du marché. La difficulté éventuelle de mettre en concurrence plusieurs acheteurs risque d'induire une position de sujétion pour les sous-traitants, l'arbitraire du donneur d'ordre n'étant pas limité par des règles strictes (comme c'est le cas pour les marchés publics). La poursuite naturelle de l'intérêt marchand, dans cette situation où la coordination marchande est incomplètement réalisée, est source de déséquilibres durables (Eymard-Duvernay 1989). L'exploitation des sous-traitants par les donneurs d'ordre est un risque permanent.

Un autre problème peut se poser à une firme ayant des besoins spécifiques. Le recours à la politique de remise en concurrence des fournisseurs devient inopérante et insuffisante pour amener ces derniers à prendre en considération ses besoins spécifiques. Cette approche traditionnelle peut être assimilée au caractère du dilemme du prisonnier (Axelrod 1992). Chaque partie poursuit son intérêt personnel, le résultat est alors clairement un jeu à somme nulle, c'était le cas jusqu'aux années 80, avec la prédominance d'une stratégie agressive des participants, où le donneur d'ordre activait la concurrence à chaque négociation pour avoir le prix le plus bas, et renouvelait fréquemment son portefeuille de fournisseurs. Ces derniers trichaient sur la qualité et acceptaient des offres qu'ils savaient pertinemment ne pas pouvoir tenir pour la totalité (en quantité et en qualité). Un tel mode de coordination est extrêmement fragile et instable dans la mesure où l'entreprise acheteuse est susceptible de rompre à tout moment la relation.

La mise en concurrence consiste à stimuler la rivalité entre les fournisseurs et à reporter continuellement les commandes de la firme vers la source d'approvisionnement la plus compétitive. Cette pratique est la plupart du temps présentée en opposition à la

pratique du partenariat. Ce sont deux moyens pour influencer les sources d'approvisionnement (Fenneteau 1992). Le risque d'une telle présentation est de laisser croire que ces pratiques sont mutuellement exclusives. Or le partenariat n'exclut pas de garder un regard permanent sur la concurrence (Petiteau & Baron 1990). Le partenariat et la mise en concurrence sont présentés comme deux pôles extrêmes, mais comme le remarque H.Fenneteau⁷⁷ "*Les conditions qui permettent d'adopter l'une ou l'autre de ces deux logiques de comportement ne sont pas toujours réunies pleinement. On observe donc de multiples formes intermédiaires qui tendent à se rattacher à l'une de ces deux logiques sans en posséder tous ses attributs*".

Face aux limites de cette approche classique que l'on vient d'analyser et aux éléments explicatifs avancés, il était devenu nécessaire de passer d'une stratégie agressive à une stratégie pacifique, débouchant sur un changement dans le mode de coordination des activités des firmes, contribuant ainsi à l'émergence du partenariat industriel. Ce dernier peut s'analyser comme un ensemble de mécanismes incitatifs qui permettent de surmonter le dilemme du prisonnier, de diminuer les coûts de transaction, de surmonter l'asymétrie informationnelle entre les protagonistes et de mieux les impliquer de manière à garantir la fiabilité des engagements (Aoki 1988).

Nous partageons l'idée centrale défendue par J.Letourneur⁷⁸ pour qui, le partenariat ne se peut réduire à un contenu ou à des modalités de relations qui pourraient être mises en oeuvre sans la recherche d'une performance d'ensemble ou de collaboration étroite. D'ailleurs la mise en place de procédures comme le "juste à temps" ou des procédures de certification et d'assurance-qualité ne consistent qu'à élargir le lot des critères d'évaluation

⁷⁷ Fenneteau. H.(1990), "Partenariat ou remise en concurrence". Revue Internationale PME, vol 3, n° 2.

⁷⁸ Letourneur.J.(1994), op, cit.

des prestations ou à reporter des contraintes en amont en échange de garanties (clauses de stabilité), sans améliorer la performance globale ni recourir à une collaboration, et donc sans réelle modification de la relation. Mais ces procédures constituent néanmoins un passage obligé et un levier instrumental dans la conduite des relations partenariales. Généralement, il n'y a de partenariat que si :

- La durée de la relation est d'emblée inscrite dans le moyen et / ou le long terme .
- Les objectifs communs sont négociés et non imposés par les rapports de force en présence .
- Les moyens de réalisation des objectifs sont clairement établis, donnant lieu à la définition des structures organisationnelles plus ou moins formalisées.
- Les deux parties trouvent avantage à la relation qui évolue sur la base d'une confiance réciproque et une transparence dans la communication des informations .

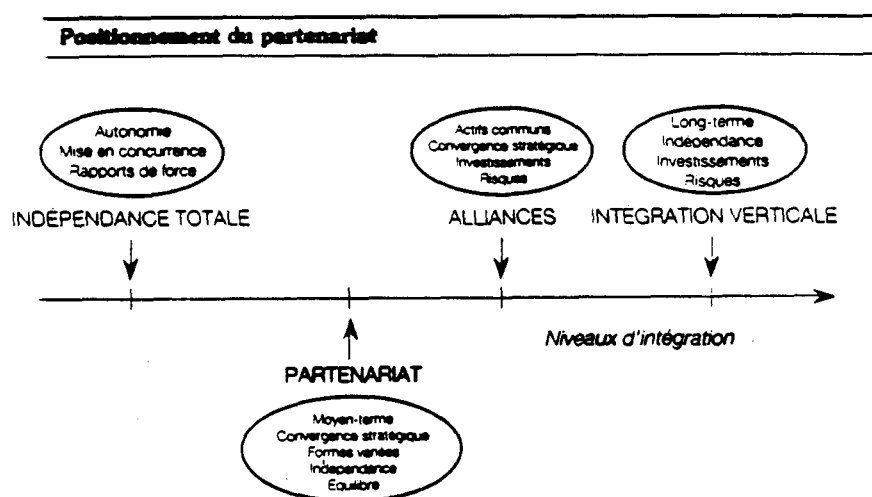
Autant de principes en rupture avec les pratiques qui régissent la structure du marché, sans pour autant tendre vers une intégration au sein des hiérarchies. Le partenariat constitue une alternative au recours au marché, lorsque celui-ci ne peut fournir une réponse adaptée aux exigences de l'entreprise.

1.2. Contenu et portée de la stratégie partenariale

A première vue, la stratégie partenariale apparaît comme une stratégie d'alliance, mais d'un type particulier, comme l'explique B.Dussauge & B.Garette⁷⁹. En effet les

⁷⁹ Dussauge.B.Garrette.B.(1995), *Stratégies d'alliance*, Editions d'organisation.

alliances stratégiques entre deux ou plusieurs firmes se définissent comme des associations potentiellement ou effectivement concurrentes. Les firmes choisissent de coordonner leurs compétences, moyens, et ressources nécessaires pour mener à bien un projet ou une activité. De ce point de vue, certaines alliances peuvent s'appuyer sur des apports différents et sont caractérisées par la complémentarité. D'autres consistent à mettre en commun des moyens ou des actifs de même nature, elles sont alors additives. Cela étant, le point commun de tous les schémas d'alliances semble concerner des firmes qui objectivement concurrentes. Les firmes choisissent cette modalité pour atteindre une partie de leurs activités, ou gamme de produits, par l'obtention d'une taille critique. De ce point de vue, on peut parler d'alliance horizontale. Le partenariat industriel, quant à lui, est de nature différente, puisqu'il concerne la recherche de compromis entre une intégration verticale et un achat industriel traditionnel. Il correspond donc à une alliance verticale qui constitue une organisation hybride. Il concerne des entreprises situées à différents stades d'une filière industrielle dont les positions sont complémentaires.



Source : Williamson, 1975, 1985

Le partenariat industriel ne suppose pas de relations nouvelles contrairement aux alliances stratégiques "horizontales" mais revient à promouvoir un maintien stricte des entreprises sur leur savoir-faire central (Koenig 1990), (Altherson 1992), (Lecler 1991). Il tend à donner aux relations entre deux catégories d'agents économiques un caractère de plus en plus stratégique, en les inscrivant dans une certaine durée et dans un esprit de coopération qui dépasseraient largement le cadre des relations habituelles.

Alors que les autres types de relations coopératives conduisent à la création de relations nouvelles, le partenariat industriel se développe à partir de relations préexistantes. Il s'agit fréquemment de transformer le climat dans lequel les échanges avaient lieu jusqu'alors. Certains auteurs⁸⁰ n'hésitent pas à qualifier ces relations de "véritables investissements". Pour O.BrueI⁸¹, le futur partenaire est nécessairement un fournisseur avec lequel l'entreprise a déjà travaillé de façon satisfaisante sur le plan opérationnel "classique".

Au lieu de considérer isolément chaque transaction réalisée, le partenariat consiste à restituer celle-ci dans le cadre d'une succession de transactions, dont la nature est susceptible d'évoluer conformément aux intérêts des coéchangistes (Bevan 1989). On se trouve alors placé en situation "d'échange relationnel" (Dwyer & Schurr & Oh 1987).

Le recours au partenariat industriel est dicté par une contrainte d'efficacité imposée pour faire face à la concurrence dans un environnement turbulent. Certains vont jusqu'à estimer qu'une situation de survie est indispensable pour que le partenariat client-

⁸⁰ Saporta.B.(1989), Marketing industriel, Eyrolles Management, Capet.M.Hoflack.J.(1978), Gestion de l'entreprise sous-traitante. Economica.

⁸¹ BrueI.O.(1992), "Partenariat et relations clients-fournisseurs, limites du paradigme, typologies" Deuxième partie, Cahiers de Recherches Groupe H.E.C. n° 433.

fournisseur s'impose dans le milieu industriel (Petitou & Baron 1990). Celui-ci implique en effet une modification des comportements qui entraîne généralement des résistances internes (Sostènes 1994). Seule une situation de survie est de nature à conférer au projet une importance stratégique telle, qu'il devient la priorité de la firme donneuse d'ordre. La direction générale est alors forcément impliquée. Elle doit nécessairement soutenir le projet et servir d'arbitre entre les différentes fonctions de l'entreprise qui résistent aux changements (Perrotin & Loubère 1996).

Le partenariat implique une intégration des décisions en vue d'une performance, qui n'est plus locale ou individuelle mais globale, et qui recouvre les deux entités. Les décisions qui en découlent visent l'amélioration de l'offre commune (Blenkhorn & Banting 1991), (Hans, Wilson & Dant 1993). Pour la théorie des jeux, une telle intégration des décisions permet d'augmenter la somme à partager (jeu à somme non nulle) et autorise des bénéfices réciproques, ainsi qu'un gain mutuel⁸². Cette intégration implique que les deux opérateurs disposent d'une information élargie concernant non seulement les conditions d'exercice de leur propre activité, mais également l'activité de l'autre (Bouche 1988), voire que les deux opérateurs génèrent une information les concernant tous les deux. Guilhon⁸³ parle dans ce cas d'intégration informationnelle qui s'opère entre les deux entités.

Objectif collectif, intégration des décisions, information élargie, sont trois éléments qui caractérisent habituellement l'intégration verticale, mais qui dans le cas du partenariat ne prennent pas place au sein d'une entreprise mais entre entreprises autonomes. Pour que

⁸² Le fait que le jeu soit à somme non nulle ne signifie pas à nos yeux qu'il y ait un parfait équilibre dans l'utilité que les deux parties retirent de la relation. La collaboration entre les firmes ne supprime pas les phénomènes de pouvoir et "la dissymétrie des influences" qu'elles exercent l'une par rapport à l'autre (Perroux 1973). Lorsque le rapport de force est déséquilibré, on peut considérer que la relation est mutuellement satisfaisante quand chacune des parties (libre de changer de partenaire et ne subissant aucune coercition) souhaite renouveler l'échange avec l'autre.

⁸³ Guilhon.B.(1993), op, cit.

celles-ci acceptent de renoncer à un comportement individualiste, de partager des informations privées et de se mobiliser pour un objectif collectif sans y être contraintes, des règles communes, des conventions (Pernin 1993), (Eymard-Duvernay 1989), un système de récompense et de partage des risques, un engagement réciproque et une responsabilité mutuelle doivent être mis en place, pour offrir les garanties suffisantes contre tout comportement opportuniste (Williamson 1985) et, favoriser au contraire un climat de confiance ouvrant la voie à la coopération. Si l'intégration est l'objectif poursuivi⁸⁴, la coopération est le moyen déployé pour la réaliser (Richardson 1972). L'intégration accroît l'information dont chacun dispose et réduit l'incertitude. Elle permet de s'affranchir d'une spécialisation qui se révèle trop étroite pour pouvoir développer individuellement une transaction efficace (Evereare 1994). Cette coopération se manifeste en particulier sous deux aspects:

1) Par la communication qui assure le transfert et l'échange d'informations et d'idées, permettant à la fois une bonne connaissance réciproque et un partage du savoir et du savoir-faire (Reix 1992), (Guilloux 1994), (Le tourneur 1994).

2) A travers le travail en commun et la participation active des deux protagonistes par l'interpénétration et/ou le décloisonnement entre leurs structures respectives, et par la mise en commun des ressources et des compétences nécessaires à la réalisation de projets communs sur la base des techniques de l'ingénierie simultanée (Lecler 1992a,b), (Benchimol 1993), (Dyer 1996).

⁸⁴ Intégration dans le sens de rassemblement des connaissances, socialisation des risques, qui donne lieu à une création d'une interdépendance entre les parties. Pour plus de précision sur le concept d'intégration, voir Evereare.C.(1994), "intégration et flexibilité : une relecture ambiguë" Revue Française de Gestion, juin-août.

Le premier aspect remet en cause l'étanchéité des frontières des deux organisations (Weiss 1994b) et le second, la division du travail et la domination de la relation par l'échange. La collaboration mutuelle est mise en oeuvre, parce que aucun des deux partenaires ne peut viser l'objectif collectif sans associer pleinement l'autre partenaire. L'échange mutuel d'information et du flux d'idées qui s'opère dans les deux sens, contribue à la définition progressive de la transaction, où chaque partie enrichie le travail de l'autre partie par ses compétences, son expérience, et par la communication de ses besoins et de ses contraintes (Burt 1989).

Konsynski et McFarland⁸⁵ (1990, p118) illustrent cette démarche, avec l'exemple d'une étude en commun, où un industriel pour tester une nouvelle technologie avec un client, pour la mettre au point ou pour mieux comprendre comment elle peut être utilisée, inclut les différents protagonistes dès les premières phases d'élaboration du projet. Une telle coalition procure des avantages aux deux parties: le vendeur acquiert une connaissance appréciable des aspects pratiques de sa technologie, le client apprend et est associé à une nouvelle technologie qui exéderait autrement ses compétences et ses ressources financières. Ballon⁸⁶, dans une étude concernant les firmes japonaises, identifie les objectifs généraux attendus d'une relation partenariale qui demeure une technique particulière de gestion des transactions :

-- **chez le donneur d'ordre** : les raisons essentielles citées sont, par ordre décroissant :

1. L'existence chez le partenaire d'un savoir-faire maîtrisé

⁸⁵ Konsynski B.R. McFarlan F.W. (1990), "Information partnerships - shared data, shared scale", Harvard Business Review, septembre-octobre, p.114-120.

⁸⁶ Ballon R.J. (1989), "The subcontracting system : challenge to foreign firms", Gestion 2000, n° 5.

2. Le souci de se concentrer sur des activités jugées fondamentales pour son métier .
3. L'obtention d'une flexibilité accrue, notamment par la possibilité de répondre à des commandes de petites tailles
4. La diminution progressive des coûts de production
5. Une efficience plus importante quant au traitement de lots de faible dimension

-- chez le **partenaire sous-traitant**, les raisons invoquées sont :

1. Disposer d'un volume de commandes régulier
2. Le besoin de partenaires externes, dû à la difficulté à concevoir et à développer les produits soi-même
3. La difficulté à obtenir des commandes directement
4. Le souci de concentrer ses efforts sur la production
5. L'absence de risques de non-règlement des clients

Le partenariat correspond donc à une situation marquée, par l'interdépendance entre les firmes en terme de ressources et de compétences (Pfeffer & Salancik 1978), ainsi que par une asymétrie d'information, où chacun des protagonistes possède des informations privées utiles à l'un et à l'autre et pouvant améliorer l'efficacité de leurs activités propres ou de leurs activités conjointes. Dans ces contextes, la valeur des ressources de chacune des parties est fonction des performances globales de la relation ou de la transaction qui les lie. Les ressources et les compétences sont co-spécialisées (Teece 1986). Les co-acteurs forment ensemble un système (Everaere 1993), un espace transactionnel. Ils ont des objectifs convergents, des intérêts communs --au moins en partie-- et connaissent une

solidarité de fait (Altersohn 1992). Il ont alors intérêt à rechercher une cohérence d'objectifs et à articuler au mieux leurs actions afin de dépasser l'optimisation locale.

Conserver ses parts de marché ou conquérir de nouveaux marchés alors que la concurrence est vive, signifie améliorer la compétitivité des produits en réduisant autant que possible les coûts liés à leur production, voire à leur conception. La concurrence ne se joue pas uniquement sur les coûts pour autant (Porter 1986). Elle doit également s'asseoir sur une qualité irréprochable. En effet, l'entreprise qui a su donner une image de marque, de fiabilité, et de qualité totale, sort vainqueur de la bataille concurrentielle. Mais faire face à la concurrence actuelle, dans un contexte où l'économie mondiale connaît une faible croissance, implique également de rompre avec la logique de concentration du passé. Celle-ci est en effet considérée aujourd'hui, comme source d'inefficacité de par la lourdeur des structures qu'elle entraîne, comme source de gaspillage par le maintien de fonctions faisant double emploi dans les divers sites acquis au fil du temps, comme source d'inertie de par le poids des habitudes. Par ailleurs, le niveau des investissements requis, les dépenses en recherche & développement qu'il faut consentir pour rester parmi les firmes leaders, sont tels que les grandes entreprises ne peuvent poursuivre dans la voie de l'intégration. L'environnement actuel n'est plus à la constitution des hiérarchies toujours plus fortes, il est au contraire à leur désintégration (Weiss 1994b). Ceci est venu renforcer la prise de conscience de l'importance de la qualité en terme de compétitivité, tant pour gagner face à la concurrence que pour éliminer les coûts de non qualité, qui peuvent altérer lourdement la productivité de la firme. La qualité est le facteur majeur d'impulsion des nouvelles relations partenariales entre les entreprises donneuses d'ordre et leurs fournisseurs. La qualité est devenue, dans un contexte de croissance ralentie, un facteur déterminant de la croissance (Jaussaud & Kageyma 1991).

La question de la qualité et de ses procédures de gestion constitue ainsi une des conditions majeures et permissives du passage des relations classiques de sous-traitance à des relations partenariales (De bainville 1989). En effet, la conformité finale d'un produit passe par la recherche du "zéro défaut" à la source, c'est à dire à chaque maillon de la production. Dans des industries fortes assembleuses (comme l'automobile, l'électronique, l'informatique), une action au sein de l'entreprise ne suffit pas, il faut intervenir tout au long de la chaîne de production qui intègre les fournisseurs et les sous-traitants. Ces derniers doivent s'imprégner du fait que la qualité ne se contrôle pas mais qu'elle se produit (Lecler 1991).

Diverses formules d'assurance-qualité ont été mises en oeuvre afin de tester les capacités des fournisseurs. Les modalités des audits peuvent différer d'une entreprise à l'autre, mais le principe reste le même. En effet, si l'assurance-qualité ne se traduit que par le transfert de charge du contrôle chez le fournisseur au lieu d'incomber au client, il n'y a pas la moindre économie et la compétitivité de l'ensemble ne s'en trouve pas améliorée. Pour parer à cela, les donneurs d'ordre doivent donner les moyens aux sous-traitants afin de réaliser la qualité requise. Donner les moyens implique de donner les informations nécessaires, mais aussi de transmettre éventuellement des savoir-faire inexistant chez le fournisseur / sous-traitant. Considérer la non-qualité du premier coup comme un gaspillage est certes déjà un progrès. Mettre en oeuvre des procédures pour vérifier que la qualité se produit effectivement est une nécessité. La nature des relations client-fournisseur dans le domaine des achats industriels était peu propice à la réalisation de tels objectifs avant que le partenariat ne devienne la norme à atteindre. En s'inscrivant dans le long terme, il permet aux entreprises de se rapprocher de la qualité totale (Sostènes 1994). Si la qualité est souvent le point d'entrée dans le partenariat, d'autres éléments viennent en confirmer

l'importance pour la compétitivité des entreprises dans l'avenir. Le développement des nouveaux produits (condition d'une prise d'avantages concurrentiels) doit être de plus en plus rapide, ce qui rend les moyens en R & D, en conception, et en industrialisation de plus en plus lourds. La maîtrise des technologies futures, sans laquelle la survie ne peut être envisagée sur le long terme, nécessite toujours davantage de fonds que même les entreprises de grandes tailles ne parviennent à mobiliser seules. Elles se trouvent donc obligées de faire appel aux ressources d'autres partenaires, notamment les fournisseurs et les sous-traitants, pour accompagner leur politique de renforcement et de recentrage sur le métier de base, et répondre à la nécessité de raccourcir les délais de conception des nouveaux produits. La réduction de ces délais doit se conjuguer très tôt avec les contraintes de la prévision de l'industrialisation de ces produits, dans le but de minimiser les coûts de fabrication, d'assurer la qualité et la fiabilité nécessaires des produits, aussi bien dans les sites du concepteur que dans ceux des partenaires, d'où la nécessité d'impliquer ces derniers dès les premières phases du processus de conception.

L'émergence du partenariat industriel, en tant que processus d'apprentissage relationnel et d'adaptation industrielle au sein d'un réseau, s'explique donc par la nécessité de fidéliser des fournisseurs fiables, capables de produire et même de concevoir des ensembles complets, voire des produits finis. La sélection d'un nombre réduit de fournisseurs performants capables d'assumer des responsabilités grandissantes incombe, au client qui ne doit pas pour autant perdre le contrôle de la chaîne de production. Du côté des fournisseurs, répondre aux demandes nouvelles des clients entraîne un besoin accru de garanties, notamment au niveau de la durée de la relation et du besoin de compétences additionnelles en conception et en recherche & développement par exemple.

Dans le cadre de cette politique, il s'agit d'agir directement sur la relation client-fournisseur afin de permettre au fournisseur de réaliser des progrès ou l'inciter à les accomplir et obtenir en contrepartie une amélioration de son offre. Les rapports de négociation évoluent en conséquence. Pris initialement dans un jeu à somme nulle, les partenaires évoluent vers une interaction constructive (Hakanson 1989). La négociation se transforme dans un jeu positif, où les co-échangistes se partagent la valeur additionnelle produite. C. Dupont⁸⁷ parle dans ce cas de situation "d'empathie".

Il faut noter que le partenariat donne à l'entreprise cliente, le moyen de disposer de certains avantages de l'intégration verticale, sans qu'il ait à mobiliser des ressources financières, ni à se priver du dynamisme qu'offre le recours à une organisation autonome (Weiss 1994a). En effet, dans un tel cadre, le client peut à la fois obtenir une meilleure prise en considération de la particularité de ses besoins, se réserver l'exclusivité de certaines prestations du fournisseur, échanger avec ce dernier des transferts d'expérience ou des conseils, et améliorer la sécurité de ses approvisionnements (Bruel 1991a), en opposition avec la pratique de mise en concurrence et/ou de mise en dépendance des sous-traitants qui les affaiblit et limite leurs capacités à investir et à innover. Le partenariat accorde une certaine marge de liberté aux fournisseurs leur permettant de dispenser des suggestions génératrices de procédés pour les deux parties, qui ne peuvent pas être obtenues par la coercition.

Cette politique partenariale renforce la solidarité entre les deux parties, en leur permettant d'offrir chacun de son côté spontanément des concours supplémentaires. Elle réduit le risque de voir l'autre partie faire défaut avant d'être en mesure de fournir la

⁸⁷ Dupont C. (1990), La négociation, conduite, théorie, application. Dalloz.

contrepartie attendue (Fenetteau 1990). Le partenariat est aussi un facteur de synergie, dans la mesure où il favorise l'optimisation des investissements réalisés par les partenaires, et les conduit à développer une politique de transfert de technologie. Les échanges d'information sur les progrès réalisés mutuellement dans les domaines d'intérêts commun tendent à se multiplier (Reix 1992). La coopération technique peut se traduire aussi par des cessions de licences ou de brevets. Le donneur d'ordre fournit souvent un effort important pour assurer l'initiation du personnel de son fournisseur, soit à certaines technologies de pointe, soit à des méthodes telles que l'analyse de la valeur peu familière aux P.M.E. (Altherson 1987). Cette coopération peut s'étendre également à l'exportation pour aider les sous-traitants à diversifier leurs clientèles, ou pour créer les activités locales nécessaires au fonctionnement des usines ou des chaînes d'assemblage du donneur d'ordre.

Le partenariat industriel se présente donc comme un choix stratégique qui ouvre diverses voies organisationnelles dites désintégrées. Il ne signifie pas non plus l'abandon des politiques de mise en concurrence entre les fournisseurs. Mais revient à les côtoyer, et à les surpasser dans des contextes bien précis. Le partenariat est conçu comme une réponse aux défis actuels que sont la qualité, la flexibilité et le service (Pardoux 1990). Il correspond à un changement de comportement dans les relations interfirmes, où l'entreprise pivot au lieu d'activer la concurrence entre ses fournisseurs, choisit de recourir à ce mode de coordination, lorsque ses besoins ne sont pas satisfaits par le marché, en raison d'une part, de l'évolution technique des produits et des technologies, de l'étroite complémentarité des ressources et des compétences, et d'autre part de la forte imbrication des activités au sein des filières (Morvan 1991).

Ce sont les situations d'achat auxquelles les entreprises sont confrontées qui déterminent la nature de leurs relations avec leurs fournisseurs et conditionnent les modalités des échanges. Pour Koenig (1990), l'articulation de l'activité entre deux partenaires peut être d'enchaînement (livraison d'un produit intermédiaire), d'assemblage (livraison d'un élément fini d'un système complexe), ou d'usage (livraison d'un bien d'équipement). D'un point de vue économique, il apparaît qu'un partenariat ne peut se concrétiser et perdurer que si chacun des partenaires trouve son intérêt dans la collaboration : intérêt du donneur d'ordre au travers, notamment, de ses choix d'externalisation, intérêt du fournisseur au travers de ses logiques d'accès aux moyens de son développement.

Pour le donneur d'ordre, la décision d'externalisation procède d'une démarche globale de recherche de compétitivité qui, dans son principe général, conduit la firme donneuse d'ordre à déléguer totalement ou partiellement son activité lorsqu'elle peut "faire faire" moins cher ailleurs que chez elle. Cela suppose qu'elle soit capable d'identifier et d'évaluer chez elle tous les coûts associés à un produit/service donné, et notamment les coûts partagés avec les autres activités (Venkatesan 1993), (Labourdette 1990). Pour autant que cette recherche de compétitivité n'est pas toujours réductible à une économie immédiate et aisément quantifiable.

D'autres considérations relaient fréquemment la décision de faire appel à un partenaire extérieur. Dans le cas par exemple de situation où une firme est confrontée à une décision d'investissement et de renouvellement de capacité pour un produit arrivé en phase de maturité, la firme peut renoncer aux économies potentielles associées à une production à plus grande échelle, pour réserver ses ressources à la distribution des produits

qu'elle fabrique déjà et/ou à la conception de produits nouveaux appelés, à priori, à un plus fort développement et à une durée de vie permettant d'envisager l'amortissement sur une plus grande période. De même, confrontée à une évolution rapide des technologies et à des produits devenus plus en plus complexes, la firme donneuse d'ordre peut être amenée à se spécialiser dans les activités clés telles que la conception, l'assemblage, la distribution et à s'en remettre à des fournisseurs spécialisés pour réaliser des sous-ensembles du produit fini relativement homogènes quant aux technologies et aux compétences utilisées.

Deux principales sources d'avantages peuvent se dégager de la recherche de compétitivité : une plus grande adaptabilité au changement et, une réelle flexibilité face aux éventuelles variations des plans de charge.

Les différentes formes de collaborations observées⁸⁸ peuvent être considérées de deux façons différentes : de façon statique, comme des formes alternatives possibles, ou de façon dynamique, comme un processus d'évolution progressif à parcourir. En relation directe avec les stades par lesquels passent la plupart des groupes industriels importants, G.Merli⁸⁹ identifie trois principales formes de relation de collaboration, comme l'illustre le tableau suivant:

- un mode relationnel de type traditionnel et planifié
- une forme de collaboration logistique visant l'optimisation opérationnelle
- et, enfin, un statut de collaboration de conception.

⁸⁸ AFGI.(1986), "Dossier : le partenariat, une nouvelle relation client-fournisseur" Revue Française de Gestion Industrielle, n° 4; Commission Technique de la sous-traitance (1986), Le livre blanc sur le partenariat, Afnor-Gestion.

⁸⁹ Merli.G.(1991), Co-makership. The new supply strategy for manufacturers, Productivity Press, Cambridge, Mass.

Typologie des formes partenariales				
Niveaux de relation	Logistique	Qualité	Développement. produit-process	Mesure de performance
Classe I Conventionnel (Court terme)	<ul style="list-style-type: none"> • délais spécifiques • stocks de sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> • fourniture sur spécifications • contrôle de réception 	<ul style="list-style-type: none"> • spécif. par le client seul • agrément sur avant-série 	<ul style="list-style-type: none"> • prix • qualité réception • respect délais • assurance qualité
Classe II Association (Moyen terme)	<ul style="list-style-type: none"> • maîtrise des niveaux de stocks • approvisionnement en JAT (flux tendus, appel par l'aval, transports) 	<ul style="list-style-type: none"> • assurance-qualité • certification produit • homologation fournisseur • programmes d'amélioration • livraisons directes 	<ul style="list-style-type: none"> • spécif. par le client • adaptation au savoir-faire des fournisseurs (processus) 	<ul style="list-style-type: none"> • coût total d'approvisionnement • audits qualité • audits logistiques • audits techniques • services
Classe III Partenariat (Longe terme)	<ul style="list-style-type: none"> • intégration des processus logistiques du client et de ses fournisseurs • partage des flux d'information et des systèmes de planification 	<ul style="list-style-type: none"> • partenaire entièrement responsable d'une fonctions et de façon transparente • amélioration progressive • co-définition des standards de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • fournisseur impliqué pour la fonction co-traitée • fournisseur impliqué dans la planification et réactif 	<ul style="list-style-type: none"> • toutes évaluations globales (coût, qualité, services, process, management...) • audits de cohérence stratégique entre les partenaires

1- le mode relationnel traditionnel de type planifié (ou conventionnel) : ce type de politique fournisseurs est souvent recherché lorsque les achats visent un objectif de profit par une maîtrise des coûts complets d'approvisionnement. Dans ce modèle de développement, la firme adopte une stratégie d'achat qui s'oriente, en particulier, sur les grandes lignes suivantes :

- un marketing-achat généralisé, et une internationalisation des achats
- une politique fournisseurs qui favorise toujours la mise en concurrence, mais qui s'appuie sur des systèmes formels d'évaluation, d'homologation et de certification.

Cette politique se caractérise par des engagements à moyen terme (sous forme de contrats de type marchés ou commandes ouvertes), en contrepartie d'une planification prévisionnelle des besoins transmise par le donneur d'ordre. Cet objectif impose alors une prévision fiable et globalisée des besoins.

2- L'optimisation opérationnelle : Ce second mode se présente, en général, comme un stade successif au précédent. C'est la première forme de collaboration à avoir reçu le qualificatif de "Partenariat" (Brueel 1992). Sur un plan stratégique, il correspond à une situation de marché et d'environnement ainsi caractérisé :

- les clients, finaux ou industriels selon les cas, explicitent d'autres exigences que le coût auprès du fournisseur, pouvant se résumer en un objectif de qualité totale (un haut niveau de qualité des produits, un niveau de services élevé, une maîtrise de délais plus court, et une diminution progressive de l'ensemble des dysfonctionnements opérationnels).

- de son côté, le client recherche une amélioration progressive de sa performance interne, axant autant ses efforts sur les divers processus par lesquels on atteint les objectifs fixés que sur les résultats eux mêmes (démarche de type "qualité totale").

Les entreprises industrielles sont poussées dans cette démarche par leur politique globale de "faire ou faire-faire". En effet, beaucoup ont tendance à ne garder que la fabrication des leurs sous-ensembles stratégiques, pour augmenter la part de la charge confiée aux fournisseurs en fabrication. Dans ce contexte, les stratégies d'achat évoluent dans les directions suivantes :

- mise en place de système de pilotage des flux physiques entre la firme et ses fournisseurs, appliquant les principes de flux tendus dans une démarche Juste-à-Temps avec utilisation d'un système de télétraitement des informations opérationnelles.

- au coeur du juste à temps, développement d'une approche générale d'assurance-qualité. Cette démarche peut être originale, au sens où elle se termine par un accord particulier entre le donneur d'ordre et son fournisseur. Elle peut aussi faire référence à des normes nationales ou internationales (type ISO 9000), auxquelles les procédures d'audit du donneur d'ordre se réfèrent.

- en contrepartie de ces approches coûteuses en investissements de développement, diminution corollaire du nombre des fournisseurs, et démarche d'amélioration s'exprimant sur le long terme.

Ce modèle correspond effectivement à un mode de collaboration orienté exclusivement vers le fonctionnement opérationnel. Il se caractérise par la durée (horizon pluriannuel) et le principe d'imbrication partielle des systèmes logistiques et qualité avec un faible nombre de partenaires, préservant néanmoins leur indépendance. C'est avec la généralisation de ce modèle dans certains secteurs comme l'automobile au Japon, qu'on a vu se développer les Clubs de Fournisseurs (Lecler 1992a), (Womack, Jones & Ross 1992), (Dyer 1996).

Dans cette démarche la firme donneuse d'ordre impose aux fournisseurs des niveaux d'exigence élevés, mais elle les assiste souvent dans les processus, ce qui manifeste un bon

niveau de collaboration qui remplace en grande partie le rapport de force caractérisant encore le stade précédent. Dans ce second mode de collaboration, le donneur d'ordre conserve toute la responsabilité de conception de son produit.

3- La collaboration de conception : Dans cette dernière modalité, les entreprises recherchent les mêmes objectifs opérationnels que ci-dessus (coût, qualité, service, délai, flexibilité). Toutefois, en complément, de nouveaux impératifs stratégiques, commerciaux ou techniques apparaissent pour la plupart des donneurs d'ordre, comme :

- des besoins de clients incorporant de plus en plus une personnalisation des produits par variantes, voire des produits totalement spécifiques,

- par généralisation, la nécessité d'adaptation rapide aux changements de tous types, ne serait ce qu'en terme de capacité de réponse aux concurrents,

- une aptitude à innover, concevoir et développer dans les meilleurs délais (application du concept "time to market"),

- la nécessité de mettre en oeuvre des technologies à risque et/ou en évolution permanente pour certaines entreprises situées sur des marchés de haute(s) technologie(s), comme l'informatique, l'électronique professionnelle, l'aéronautique ou la défense.

Face à ces besoins, il est difficile d'opérer avec succès sans adopter une politique fournisseurs orientée autour des éléments suivants⁹⁰ :

⁹⁰ Ellram.L.(1991), "A managerial guideline for the development and implementation of purchasing partnerships ", International Journal of Purchasing and Materials Management, Summer.

- résultant d'une analyse stratégique fine, établissement de relations à long terme avec un nombre restreint de fournisseurs partenaires, et ceci pour des segments d'achat stratégiques.

- fonctionnement conjoint sur un plan d'égalité et de respect mutuel (même si les tailles sont asymétriques dans certaines limites), avec mise en place d'un système d'information transparent entre les firmes constituant un réseau .

Sur un plan juridique, deux niveaux existent : le niveau opérationnel, dit de moyen terme, est piloté selon des contrats d'application, soit en se référant à des unités de temps, soit en se référant à des produits sur leur durée de vie (cas de partenariats d'application pour chaque nouveau véhicule dans le secteur automobile entre équipementiers et constructeurs). A long terme, les principes de collaboration peuvent être matérialisés dans un accord-cadre écrit ou non écrit, mais constituant une culture partagée (Bruel 1992). En terme de contenu, ce dernier modèle de collaboration se caractérise essentiellement par une nouvelle dimension spécifique : une co-traitance technique, soit une vraie collaboration visant les produits et les processus par la recherche et le développement conjoint. Ce modèle relie étroitement entre elles des entreprises pour une partie au moins de leur activité. Ce type de partenariat n'est pas un retour arrière vers une intégration verticale déguisée (Bruel & Favaletto 1995). Dans ce cas, les entreprises ne sont reliées entre elles que sur une partie de leurs affaires, disposant ainsi de la sécurité offerte par d'autres activités et introduisant de la flexibilité dans le système global (Heide & John 1990). De plus elles associent deux savoir-faire spécialisés très poussés, qui sont plus efficaces, et surtout moins coûteux qu'une solution intégrée (Hendersson 1990).

Le problème auquel sera confrontée la firme pivot sera celui de choisir pour quelle partie de son portefeuille d'achat, dans quel domaine, et dans quelle famille de produits elle aura intérêt à négocier un partenariat avec ses fournisseurs .

1.3. Les contextes favorables à la stratégie partenariale

Il est possible de distinguer différents contextes qui peuvent conduire une firme à rechercher la collaboration de son fournisseur. Cette dernière peut revêtir différentes formes, où chacune tire ses caractéristiques des raisons qui ont provoqué le renoncement à la concurrence et l'adoption de l'attitude coopérative. Cette question sera abordée par l'examen successif de plusieurs éclairages complémentaires qui vont nous permettre de cerner les conditions de mise en oeuvre de cette pratique .

1.3.1. L'existence d'un potentiel d'interaction

Le partenariat prend tout son sens lorsque l'échange offre un potentiel d'interaction significatif (Hakanson 1982), (Fenneteau 1990), (Sostènes 1994), (Heide & Miner 1992). Il correspond au degré d'adaptation d'une entreprise aux caractéristiques technologiques, sociales, et à la stratégie de l'autre entreprise et réciproquement. Plus le degré d'adaptation nécessaire pour tirer partie de la relation est faible, plus le potentiel d'interaction entre les deux entreprises est fort. Cette interactivité n'est intense que lorsque chacune des deux parties est conduite à guider ou à accompagner l'autre dans la réalisation de certaines tâches. Néanmoins il existe des possibilités de collaboration dès que l'une des deux parties peut influencer positivement sur le fonctionnement de l'autre en acceptant certains ajustements⁹¹. Ces conditions peuvent être remplies quelle que soit la taille des protagonistes. Lorsqu'elle se trouve engagée dans un échange qui recèle un fort potentiel

⁹¹ Friedberg, E. (1993). Le pouvoir et la règle. Seuil.

d'interaction, la P.M.E. peut espérer que la coopération s'instaure, même si son partenaire bénéficie d'une taille supérieure (Darréon & Faiçal 1993).

L'existence d'un potentiel d'interaction entre client et fournisseur est une condition importante de l'établissement des relations de partenariat. Il en va différemment pour les relations de marketing-achat. Par exemple, lorsque l'acheteur participe à la détermination d'un besoin et parvient à standardiser un composant. Celui-ci sera plus facile à trouver sur le marché et moins coûteux. L'acheteur fait alors du marketing-achat sans établir de relations avec un fournisseur, sans exploiter un potentiel d'interaction.

Il existe différents degrés dans le potentiel d'interaction. Un potentiel faible se caractérise par une interactivité réelle et limitée. Par exemple, un fournisseur, cherchant à régulariser ses commandes, établit des relations de partenariat avec un client important qui a des besoins stables et cherche à diminuer ses coûts d'achat. Le fournisseur, grâce à l'établissement de ses relations, va pouvoir investir. Cet accord bénéficie donc aux deux entreprises.

C'est lorsque le potentiel d'interaction est élevé, que la coopération peut revêtir les formes les plus profondes. Le potentiel d'interaction s'avère tout d'abord important lorsque le client et le fournisseur prennent part tous deux à la conception du produit échangé. Cela est renforcé quand la mise au point du produit ne peut, du fait de sa complexité technique, être assurée qu'au terme d'un long processus et au prix de corrections successives. Le produit sera donc déterminant ou stratégique (Donada & Garette 1996), (Sostènes 1994). Dans un tel contexte, il est fréquent que la communication ne devienne satisfaisante qu'après que les deux parties aient appris de multiples choses l'une de l'autre.

L'échange tend également à ne pouvoir être optimisé qu'après que les deux entreprises aient consentie à des adaptations mutuelles (Crozier & Friedberg 1977). Les deux protagonistes doivent alors progresser de concert. Toutefois, ces potentialités n'ouvriront la voie à une politique de partenariat que s'il se confirme que le client gagnera à s'adapter aux contraintes de son fournisseur, ou pourra obtenir une meilleure prise en considération de ses besoins au travers de multiples concertations avec ce dernier (Fenneteau 1992). Pour trouver cette confirmation, il faut d'abord s'assurer que l'examen des conditions dans lesquelles s'exerce l'activité du fournisseur donnera bien au client le moyen de formuler plus efficacement sa demande⁹². S'il s'avère qu'un potentiel de progrès s'offre à ce niveau, l'adoption du partenariat devra être envisagée. Pour que tous ces ajustements se réalisent, il ne suffit évidemment pas qu'ils soient techniquement fondés, il faut que l'organisation du client et celle du fournisseur soient assez flexibles pour les assurer. Cet aspect du problème doit faire l'objet d'un examen attentif, tant au niveau des résistances internes, qu'au niveau des coûts inhérents à une telle organisation. Une telle situation apparaît fréquemment lorsque la fabrication d'un produit défini par le client tend à imposer au fournisseur des contraintes originales ayant des répercussions au niveau des coûts de production ou de la qualité.

Pour certaines activités, on sait maintenant qu'il est capital d'instaurer au sein de la firme, une collaboration étroite entre le bureau d'études et celui des méthodes. De cette coopération interne, le client peut s'inspirer et trouver matière à transposer aux relations qu'il est appelé à entretenir avec la firme qui va l'approvisionner. Il peut alors engendrer des gains de productivité chez son fournisseur en collaborant avec les techniciens de celui-ci et en acceptant certaines de leurs demandes d'adaptation. De tel changement peuvent

⁹² A travers les différentes démarches d'audit et de contrôle des structures des fournisseurs.

permettre au fournisseur d'être plus efficace dans la fabrication du produit en question. Le client sera alors en droit de réclamer une amélioration de ses conditions d'achat en contrepartie des progrès qu'il aura aidé le fournisseur à réaliser .

Pour qu'il se confirme que le potentiel d'interaction appelle le partenariat, il faut vérifier si, comme cela est possible dans un tel contexte, que le client puisse bénéficier d'une offre mieux adaptée en associant le fournisseur à l'analyse de ses besoins. Le fait d'ouvrir les portes de l'entreprise au fournisseur, en lui présentant notamment les conditions dans lesquelles sera utilisé son produit, peut amener ce dernier à mieux percevoir les besoins de son client. Il y a alors plus de chances pour que le fournisseur puisse concevoir un produit entraînant des coûts d'utilisation optimaux.

De même qu'en exposant les besoins de l'entreprise aux fournisseurs avant que leur formalisation ne soit achevée, il est également possible de bénéficier de leur créativité, ainsi que des compétences supérieures qu'ils détiennent dans les domaines dont ils ont fait leur spécialité. Ce comportement peut conduire à l'acquisition de biens plus performants ou de qualité supérieure. Ainsi, par exemple, un client qui entreprend d'utiliser un composant de substitution pourra apprendre du fabricant de celui-ci comment en tirer le meilleur parti.

Dans les divers cas qui viennent d'être évoqués, l'interactivité n'est pas seulement importante parce que la mise au point de l'offre du fournisseur appelle une vaste circulation d'informations et réclame des ajustements réciproques (Guilhon 1993). Elle l'est aussi parce que la relation donne lieu à des échanges de services. Dans ce genre de situation, le client attend fréquemment de son fournisseur qu'il lui délivre des services qui

s'apparentent à des conseils. Il tend également à apporter à ce fournisseur une assistance de même nature, Langeard & Eiglier⁹³ soulignent à ce propos, qu'il y a souvent une forte interaction entre celui qui dispense un tel service et son destinataire. Le prestataire a alors besoin du concours du client pour comprendre ce qu'il convient de lui fournir et pour le lui transmettre au mieux. De ce fait l'attitude du client à son égard conditionne ce qu'il peut lui apporter. A un client distant et peu ouvert, il ne pourra pas fournir une assistance parfaitement personnalisée et approfondie.

D'autres circonstances offrent également d'importantes possibilités d'interaction. C'est notamment le cas lorsque les approvisionnements doivent s'effectuer à "flux tendus" et que cela oblige à instaurer une coordination extrêmement étroite et complexe entre l'entreprise et son fournisseur. Un tel dispositif organisationnel aussi compliqué et fragile ne peut être élaboré et préservé dans un climat conflictuel. Dans ce contexte, le besoin de coopération sera renforcé lorsque l'une des deux parties se trouvera peu expérimentée dans la gestion de ces procédés. Les points que nous venons de souligner renvoient toutes à des situations dans lesquelles l'interactivité est très élevée. Pour compléter l'analyse, il est utile de passer à l'étude des cas où les ajustements sont moins importants.

La coopération ne revêt pas nécessairement des formes aussi intense que celles qui viennent d'être évoquées. Des manifestations élémentaires de collaboration peuvent se développer lorsque l'interactivité est à la fois réelle et limitée. On en trouve confirmation dans les cas où l'activité du fournisseur s'avère, du fait de ses caractéristiques technico-économiques, marquée par la présence d'un fort "effet d'expérience" ainsi que par des difficultés dans les prévision de la demande. Dans un tel contexte, un client dont les

⁹³ Langeard.E.Eglier.P.(1988),"Le couple produit-service dans l'offre globale de services aux entreprises" Revue d'Economie Industrielle, n° 43..

besoins sont stables et portent sur des volumes élevés peut influencer favorablement sur le fonctionnement de l'entreprise qui l'approvisionnera (Blenkhorn & Banting 1991), (Segal 1989). Il lui suffit pour cela de concentrer durablement sur elle l'essentiel de ses commandes (Bouche 1988). Il est possible que cela permette au fournisseur de bénéficier d'effets d'échelle et d'apprentissage accrus. Cela peut également lui donner le moyen d'organiser plus aisément son plan de charge et d'acquiescer la sécurité nécessaire à la réalisation de certains investissements. En outre, le fournisseur peut y trouver l'occasion de réduire ses coûts de vente (Trevelen 1987). Lorsque la transaction d'achat s'engage sur de telles bases nous avons affaire à une forme faible mais réelle de partenariat.

Pour O.Brueel⁹⁴ cette démarche s'apparente à une relation de partenariat opérationnel. En effet le client, en adoptant ces modalités d'achats particulières, prend en considération la façon dont s'exerce l'activité du fournisseur et l'aide à réaliser des progrès. Ayant favorisé la réalisation de gains supplémentaires enregistrés par le fournisseur, il est fondé là aussi à réclamer qu'une partie de ceux-ci lui soit rétrocédée. Cependant cette forme de coopération qui suppose l'existence de volumes d'achats importants est peu accessible aux P.M.E. (Fenneteau 1990). Il convient d'ajouter trois types de remarques importantes concernant le potentiel d'interaction :

1) Il est d'autant plus aisé de coopérer avec le fournisseur et d'exploiter le potentiel d'interaction que l'échange s'inscrit dans la durée. La durée des relations permet aux entreprises de se connaître, de travailler ensemble, de déterminer conjointement les objectifs, de faire des prévisions et de récolter les fruits de cette relation. (Axelrod 1992).

⁹⁴ Brueel.O.(1992), op, cit.

2) La définition et la négociation des termes de l'échange constituent fréquemment une opération lourde lorsque le potentiel d'interaction est élevé. La complexité de la négociation pouvant devenir extrême si l'entreprise doit faire face par ailleurs à des risques commerciaux importants dus à la structure du marché. Cela peut constituer une incitation au partenariat. Levitt⁹⁵ relève que l'apparition de "mariages clients-fournisseurs" est favorisé par l'existence de coûts et de délais de négociation très importants. Lorsque des achats entraînant de tels coûts de négociation sont appelés à se répéter, le client tend à avoir intérêt à s'allier à un fournisseur et à arrêter avec lui des modalités durables d'échange, économisant ainsi les coûts de transaction et de gestion de telles relations.

3) La tendance à exploiter le potentiel d'interaction se trouve renforcée lorsque les coûts de changements de fournisseurs (et de clients) sont importants (Jackson 1986). L'existence de ces coûts ne fournit pas directement matière à un travail commun destiné à améliorer l'efficacité du couple client-fournisseur (Salle 1987), (Gaujé & Bansard & Salle 1992). Elle incite cependant à préserver la relation. Le client ainsi conduit à rester fidèle à son fournisseur, a alors tout intérêt à tenter d'optimiser l'interface qui le lie à lui.

Le potentiel d'interaction peut être illustré par le modèle d'interaction I.M.P⁹⁶, qui lie la relation client-fournisseur dans le long terme comme dynamique d'achat. La fonction achat est perçue comme le management des ressources de l'entreprise, où cette dernière se focalise sur le développement des ressources et des relations actuelles plutôt que de chercher et de sélectionner de nouveaux fournisseurs. La relation client-fournisseur est

⁹⁵ Levitt.T.(1984), "Après la vente", Harvard-l'Expansion. Automne, p.21-28.

⁹⁶ Hakansson.H. et al.(1982), International marketing and purchasing of industrial goods : an interaction approach . NY. Wiley & Sons.

Valla.J.P.(1987), "L'approche interactive : les travaux du groupe européen IMP en marketing industriel" Cahiers de Recherches IRE. ESC Lyon .

présentée comme une interaction entre deux entités actives où s'instaure des relations de pouvoir et de dépendance, qui varient selon la nature des échanges et des adaptations mutuelles par rapport à une offre de base (Valla 1984), (Blois 1990), (Salle 1983), (Gaujet & Bansard & Salle 1992). Cette approche repose sur 4 hypothèses :

- 1) Le fournisseur et le client sont des participants actifs dans le déroulement des transactions
- 2) La relation client-fournisseur est souvent de long terme, étroite, et stable
- 3) Les relations client-fournisseurs ont tendance à s'institutionnaliser, créant un jeu de rôle où chacun des participants attend de l'autre un comportement déterminé .
- 4) La notion de relation étroite s'applique, non seulement aux biens fréquemment achetés mais aussi aux achats peu fréquents ou antérieurs .

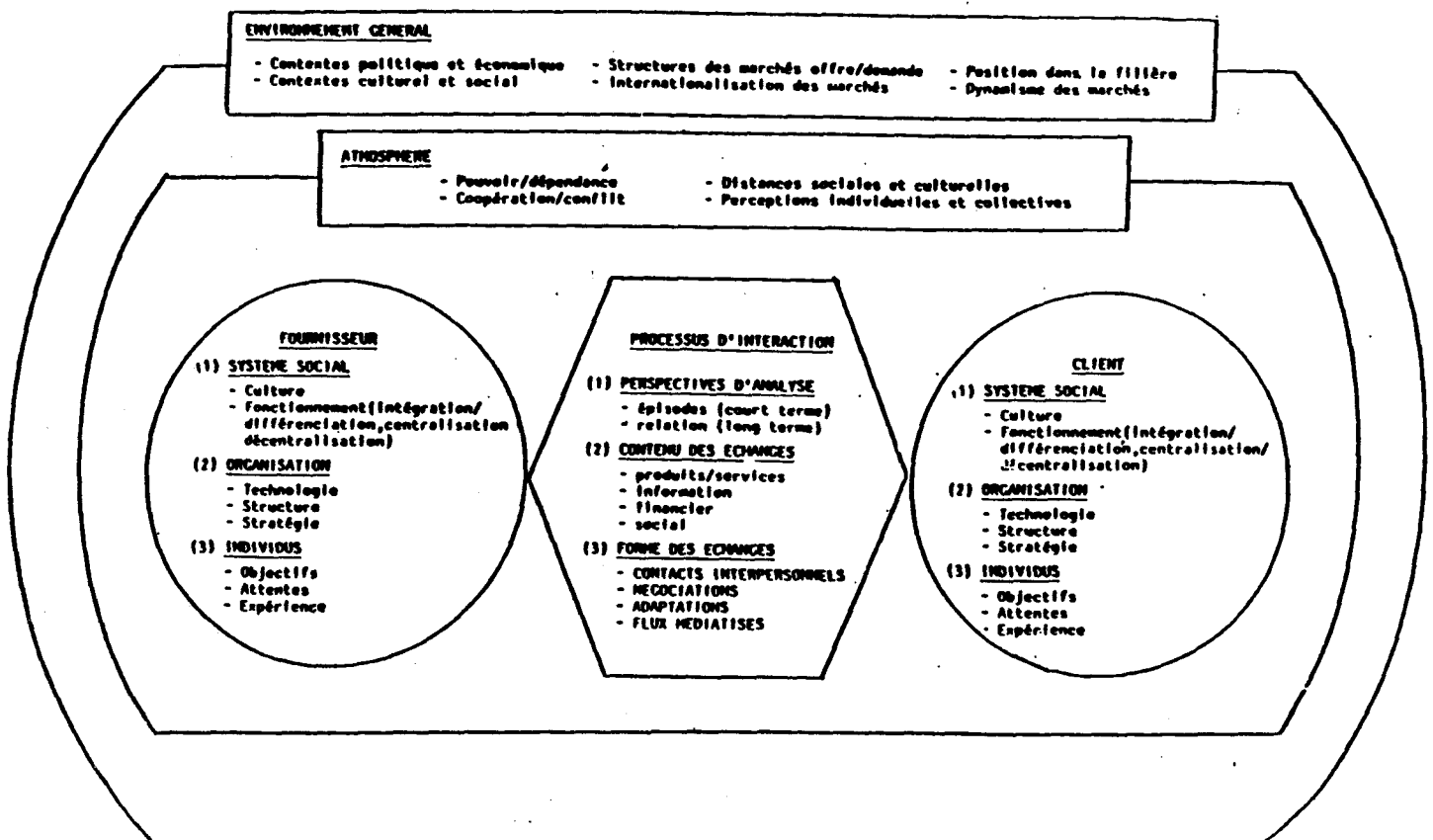
Le modèle interactif distingue quatre groupes de variables qui décrivent le processus

- Les épisodes du processus d'interaction
- Les participants à ce processus
- L'environnement de l'interaction
- L'atmosphère de la relation : en terme de relation de pouvoir, de dépendance entre les parties, du niveau de conflit, ou de coopération .

L'approche interactive insiste sur l'existence de relations étroites entre tous les éléments d'un système créée par une relation donnée, en les analysant de façon dynamique, simultanée, et globale dans une double perspective de court terme et de long terme

car certains faits observables dans l'interaction client-fournisseur ne peuvent se comprendre qu'en intégrant la perspective de développement à long terme d'une relation de coopération entre les deux partenaires. Relation qui sera qualifiée d'institutionnalisée (Valla 1987), et caractérisée par un partenariat formalisé, où les deux partenaires adoptent des manières de faire, voire des procédures systématiques pour exploiter toutes les utilités et potentialités liées à une coopération étroite.

Le modèle d'interaction IMP



(Valla 1987) & (Salle 1983)

1.3.2. La nature des transactions

La nature des transactions joue un rôle déterminant dans la conduite des relations partenariales, et plus particulièrement pour les produits à haut degré d'originalité et de spécificité pour l'entreprise cliente. Le partenariat tend à constituer un cadre adapté au développement de l'échange surtout lorsque la singularité de la demande de l'entreprise s'avère très élevée (Håkansson 1982). Cette singularité peut revêtir plusieurs aspects :

1.3.2.1. La spécificité et l'originalité du besoin

Elle peut provenir en premier lieu de l'originalité du besoin éprouvé par le client, spécifique à son système de production. Le produit qui pourra lui apporter satisfaction doit alors être conçu sur mesure. Cette originalité ou spécificité ne renvoie pas forcément aux seules caractéristiques du produit que le fournisseur devra réaliser. Elle peut s'attacher aussi aux conditions dans lesquelles les livraisons sont appelés à s'effectuer. Le fait que le fournisseur se trouve ainsi contraint d'adapter les solutions qu'il maîtrise aux particularités de la situation de la firme cliente induit une double conséquence. Il est d'abord indispensable que se développe un échange d'informations entre les deux parties. Lorsque cet échange doit être étendu, l'instauration d'un climat de confiance et de coopération est nécessaire pour que la communication soit pleinement efficace (Reix 1992) et réaliser ainsi une synergie d'actifs (Gintard 1990), (Koenig & Van wijk 1992).

Dans ce contexte, il apparaît ensuite que le fournisseur tend, de façon plus ou moins intense à développer des actifs spécifiques⁹⁷ dont il n'est pas sûr de trouver l'emploi ultérieurement⁹⁸. Quand ce phénomène est important, le client doit s'engager à faire

⁹⁷ sous forme d'outillages ou de dispositifs organisationnels

⁹⁸ Altersohn (1992), op, cit .

preuve de fidélité à l'égard de son fournisseur afin que celui-ci ait la possibilité d'amortir ses investissements et accepte l'échange (Baudry 1994a). Le client ne peut se dispenser de tels engagement que lorsque la demande qu'il formule a de bonnes chances de cesser d'être particulière et de se généraliser dans un futur proche (Fenneteau 1990). Le partenariat est retenu aussi comme mode de coordination dans des situations où la technologie n'est pas stabilisée et où la transaction doit être définie et améliorée (Letourneur 1994). Si le partenariat est associé à un changement technique, on peut penser que la coopération et le climat de confiance autorise tâtonnement, apprentissage et prise de risque et que l'intégration réalisée oriente et améliore l'efficacité et la position concurrentielle⁹⁹.

1.3.2.2. La recherche du traitement préférentiel

La singularité inhérente à la demande est, en second lieu, susceptible de provenir du fait que le client souhaite bénéficier d'un traitement préférentiel. Dans le cas par exemple où le marché amont est marqué par des bouleversements cycliques. Le client peut demander à être servi en priorité lorsque l'offre sera globalement insuffisante¹⁰⁰. L'entreprise peut aussi chercher à acquérir un avantage concurrentiel ou une rente de situation en se servant de l'exclusivité des solutions innovantes que le fournisseur a mis au point pour répondre à ses besoins. Dans de telles circonstances, le client doit apporter des contreparties au fournisseur¹⁰¹ La fidélité compte parmi celles qui sont les plus à même d'intéresser un fournisseur.

⁹⁹ Pallez.F. (1993), "Le partenariat dans l'industrie" Revue Française de Gestion Industrielle, n° 1.

¹⁰⁰ C'est le cas pour le marché des composants électroniques

¹⁰¹ Comme par exemple, la signature de contrats d'exclusivité, la participation aux efforts d'innovation et/ou le cofinancement de certains investissements du fournisseur.

La firme qui recherche un traitement privilégié est ainsi fréquemment conduite à s'engager dans une relations durable. Une fois celle-ci instaurée, elle a là aussi intérêt à optimiser l'interface qui la lie à ce fournisseur, et à faire fructifier le potentiel d'interaction qui peut en découler.

1.3.3. Les risques liés aux sources d'approvisionnement

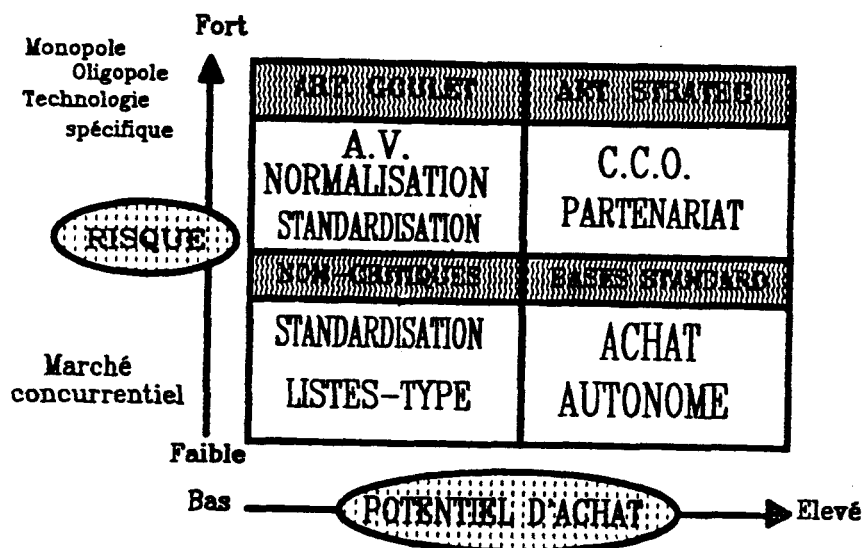
C'est le cas où l'achat engendre des risques élevés qui ne peuvent pas être maîtrisés par un simple approfondissement du processus de sélection des fournisseurs, ou lorsque les exigences de la demande du donneur d'ordre lui apparaissent incertaines. Le degré d'incertitude tend à augmenter lorsque le client perçoit des risques éventuels de défaillance et d'opportunisme du fournisseurs qui sont susceptible de lui occasionner des dommages importants et peu réversibles (Valla 1978), (BrueI 1991a). Les conditions créées par le partenariat favorisent la maîtrise de ces risques, notamment à travers la confiance qui peut s'établir entre les partenaires. Elle représente un mode de contrôle informel plus efficace pour évaluer les risques de désengagement éventuels des protagonistes. O.BrueI¹⁰² propose une typologie de familles d'achat pertinente pour l'application d'une stratégie partenariale. La définition de ces familles d'achat s'organise selon une étude multicritères qui s'appuie essentiellement sur une analyse du risque. L'auteur propose de classer tout portefeuille d'achat selon les trois critères suivants :

1) Le chiffre d'affaires actuel ou potentiel, et donc le poids actuel ou potentiel que représente cette famille d'achat .

¹⁰² BrueI.O.(1991b), " Achat proactif et évolutions stratégiques actuelles, stratégie différenciée, partenariat, achat amont". Première partie, Cahiers de Recherches Groupe H.E.C, n° 405.

2) Un indicateur de risque interne: essentiellement technique, qui fait référence au mode de conception des produits, logistique, savoir-faire ,.....

3) Un indicateur de risque externe : essentiellement du marché en terme de structure concurrentielle .



(Bruel 1991b)

En examinant les quatre cases qui illustrent les différentes stratégies d'achat possibles, on peut déterminer les actions et les démarches conjointes à promouvoir entre acheteurs et concepteurs. Dans le cas des bases et composants standards, il s'agit d'un ensemble de références où, par conception, l'autonomie des achats est de fait préservée. Une collaboration intensive avec les concepteurs n'est pas utile. La stratégie d'achat consistera à jouer sur les leviers aval classiques: centralisation ou globalisation, mise en concurrence et planification (Leclercq 1988 & 1989).

En revanche si on se déplace vers la gauche, la famille des produits non critiques porte en général sur un très grand nombre de références de faible importance économique. Un travail conjoint concepteur-fournisseur / acheteur est nécessaire et doit être orienté en priorité vers la recherche d'une plus grande standardisation, de façon à minimiser le nombre de références achetées (et minimiser l'ensemble des coûts induits d'approvisionnement et de stocks). Ce travail implique simplification et optimisation non seulement pour la fonction achat au sens stricte du terme, mais aussi évidemment pour la fonction production. Verticalement, la famille des produits goulet, est composée des achats à risque mais à faible enjeu économique. Le plus souvent, ces références existent, car elles résultent de choix d'optimisation technique des produits pris individuellement (Tarondeau 1982b). La solution réside dans une approche de conception et de structuration des produits, non plus pris individuellement, mais considérées globalement par familles techniques. Ainsi les démarches sont essentiellement internes et de nature technique. Elles portent sur le développement d'une conception modulaire des produits, sur la recherche de normalisation et de standardisation des composants.

Cette approche conjointe avec les concepteurs-fournisseurs doit s'appuyer sur des programmes structurés d'analyse de la valeur (Altersohn 1992). Cette segmentation de famille d'achat aboutit aussi à identifier la famille des produits ou applications qualifiées de stratégique et pour lesquelles, le partenariat paraît adapté. Ce sont des produits qui engagent l'avenir des firmes. La masse d'informations traitée est considérable et le nombre de consultants est important. Les décisions ont des répercussions sur l'ensemble de la structure de la firme. Le risque lié à ces produits est très élevé, le prix aussi (Sostènes 1994).

Ce sont presque toujours des produits importants économiquement, spécifiques et / ou standards, qui mettent en oeuvre une ou plusieurs des technologies centrales et d'avenir pour la donneur d'ordre "lorsqu'elle n'est pas en plus stabilisée" (Bruel 1992), qui conditionnent sa compétitivité, et ne comportent pas de substituts facilement identifiables le plus souvent. Ces produits résultent de technologies imposées ou disponibles chez un nombre très limités de fabricants disposants de capacités d'études et de production adéquates¹⁰³. Ces références imposent donc tout un processus de conception mené conjointement entre acheteur et vendeur. En général de caractère imposé, plus que les autres composants, ils imposent une collaboration partenariale étroite avec les fournisseurs en matière d'études et de développement.

Pour F.Pardoux¹⁰⁴, ce type de partenariat ne représente qu'environ 15 à 20 % des cas qui concernent des produits et des services complexes et / ou spécifiques, souvent liés à un savoir-faire ou à une technologie pointue, difficile à s'approprier, en raison d'un faible niveau de la concurrence, mais qui représente néanmoins un marché attractif pour les fournisseurs. Conjointement aux produits stratégiques, J.P.Valla¹⁰⁵ distingue dans l'analyse du risque-achat "les produits déterminants dans la production" de la firme cliente. Il s'agit des produits pour lesquels une rupture d'approvisionnement entraîne un arrêt de la fabrication. Le montant d'achat global est élevé en raison des quantités commandées. Ces produits ont une qualité ayant des répercussions sur celle du produit final, et d'une

¹⁰³ C'est le cas du secteur de l'industrie informatique, où le marché des logiciels est dominé par quelques grands développeurs, notamment Microsoft qui de par sa position de leader, cherche à imposer ses normes aux autres constructeurs, et sur certains marchés de microprocesseurs puissants, Intel impose son savoir-faire de leader.

¹⁰⁴ Pardoux.F.(1990), "Le partenariat clients-fournisseurs dans l'industrie : une stratégie d'achat à utiliser sélectivement" Revue Française de Gestion Industrielle, n° 2.

¹⁰⁵ Valla.J.P.(1978),"Une analyse du comportement de l'acheteur industriel " Revue Française de Gestion, septembre-octobre, p. 77-84.

manipulation délicate. Une quantité importante d'informations est traitée lors des négociations avec le fournisseur puisque le risque perçu est élevé.

Valla fait le lien entre le risque lié à ces produits et l'intérêt pour l'acheteur d'établir des relations de partenariat. Pour ces produits, et une fois le portefeuille de fournisseurs constitué, l'entreprise acheteuse tend à rester fidèle aux marques choisies. Un simple avantage de prix n'entraîne pas de changement, puisque le risque perçu est beaucoup plus grand que l'avantage perçu. Dans cette hypothèse, les observations montrent que la notion de relations à long terme est un concept central à forte valeur explicative des comportements ¹⁰⁶.

Les conditions créées par le partenariat favorisent ainsi la maîtrise de ces risques. Les incertitudes se trouvent d'abord réduites par les engagements juridiques que le fournisseur est tenu de respecter lorsqu'un contrat de partenariat a été noué¹⁰⁷. Le fournisseur ne peut faire brutalement défaut au client auquel il est lié de la sorte. De plus, la connaissance approfondie du fournisseur qui résulte de l'étroitesse de la relation qui les lie, permet de mieux prévoir le comportement de ce dernier et aide à repérer à l'avance ce qu'il pourra réellement fournir. Les informations ainsi acquises par le client doivent également lui permettre de découvrir les aides ou les suggestions qu'il convient d'apporter au fournisseur pour réduire les aléas associés à la réalisation de sa mission. Comme il a été indiqué auparavant, le client possède en règle générale le poids requis pour que de telles suggestions soient prises en considération. Cela provient du fait que le partenariat ne peut s'instaurer que lorsque le client et le fournisseur constituent l'un et pour l'autre une cible

¹⁰⁶ Lecler.Y.(1992a), po, cit.

¹⁰⁷ Baudry.B.(1993), "Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations", Revue d'Economie Industrielle, n° 66.

commerciale importante. Dans le cas où l'ensemble de ces mesures ne permet pas de réduire suffisamment les incertitudes, la négociation des contrats de partenariat¹⁰⁸ fournit le cadre le plus propice au développement de plans de sauvegarde arrêtés conjointement par les parties, et l'occasion de déceler les besoins d'assistance mutuelle (Lecler 1992 a,b).

1.3.4. Les contraintes technologiques du marché

L'état du marché peut aussi encourager l'adoption d'une politique partenariale. Cela survient d'abord toutes les fois que l'entreprise est liée à certains fournisseurs par des interdépendances économiques incontournables (Pfeffer & Salancik 1978). C'est le cas lorsqu'on se rapproche d'une situation de monopole bilatéral (Baudry 1993). IL en est ainsi également quand l'entreprise cliente s'avère être un client cible pour un fournisseur qui constitue à ses yeux une source d'approvisionnement naturelle (Fenneteau 1992). Un nouveau fournisseur fait l'objet d'une préférence naturelle de la part d'un client lorsque, par exemple, sa proximité lui confère un avantage décisif ou que ses choix technologiques sont les seuls qui soient véritablement adaptés à ceux du client (Gaujot, Bansard & Salle 1992). L'intérêt que représente un tel fournisseur est encore accentué si celui-ci n'entretient pas de liens privilégiés avec les concurrents directs de la firme cliente en question.

Le même type d'interdépendance peut aussi apparaître lorsque l'entreprise traite depuis longtemps avec un fournisseur pour qui elle est un client important. Ses concurrents les plus directs entretenant des relations comparables avec d'autres fournisseurs. Dans tous ces cas, les intérêts des deux protagonistes de l'échange cessent d'être totalement opposés. En effet, l'entreprise sera probablement la première à bénéficier des projets réalisés par ce

¹⁰⁸ Puthod (1995), insiste sur le fait que la confiance n'est pas suffisante pour se protéger des comportements opportunistes éventuels d'un partenaire, et que la défiance et la vigilance sont de rigueur pour s'assurer de la réussite des projets communs.

fournisseur naturel ou habituel. De plus elle ne gagnerait rien à l'affaiblir en l'opposant à ceux qui sont liés aux firmes avec lesquelles elle est en compétition et en reportant sur eux une partie de ses commandes. Cela aurait pour principal résultat de profiter aux concurrents de l'entreprise en renforçant les fournisseurs avec lesquels ils entretiennent des liens privilégiés. Il est préférable au contraire que l'entreprise aide directement son fournisseur naturel ou habituel à acquérir la compétitivité qu'elle attend de lui.

Il est également des cas où le client est amené à coopérer avec certains fournisseurs parce que le marché amont n'offre pas spontanément les prestations dont il a besoin. Ce qui conduit au partenariat, c'est alors l'obligation dans laquelle se trouve le client de contribuer directement à l'apparition de l'offre qu'il recherche. Il lui faut pour cela faire bénéficier certains fournisseurs d'un transfert d'expérience unilatéral. Cette relative faiblesse du marché de l'offre rend le client fortement dépendant d'un nombre limité de fournisseurs potentiels. Cette situation peut le conduire à choisir une alternative en terme d'intégration verticale pour réduire cette dépendance.

Salle & Silvestre¹⁰⁹ estiment que l'intégration verticale amont menée par le client est un refus du pouvoir exercé par le marché de l'offre, mais en même temps ces deux auteurs citent deux exemples dans lesquels l'intégration n'a été retenue que parce que le fournisseur n'a pas accepté l'instauration d'une relation partenariale. Ceci tend à prouver que s'il y a lenteur à l'expansion du partenariat, il ne faut pas l'imputer uniquement aux grandes entreprises donneuses d'ordre.

¹⁰⁹ Salle.R.Silvestre.H.(1992), Vendre à l'industrie, approche stratégique de la relation business to business, Editions Liaisons, p.63 .

Il apparaît notamment que certains clients spécialement innovants peuvent être gênés par le fait de devoir travailler avec des fournisseurs appartenant à des secteurs où le développement technologique général est inférieur au leur. De tels clients peuvent être tentés de proposer leur coopération à une partie des fournisseurs potentiels dans le but de les amener à un niveau conforme à leurs attentes. Le partenariat offre alors une formule qui permet au client d'investir dans le développement de ses sources d'approvisionnements¹¹⁰ (par exemple dans certains secteurs industriels comme l'automobile ou l'informatique-bureautique, cette pratique a permis aux clients de réduire les coûteuses opérations de contrôle des livraisons en formant leurs fournisseurs et en les aidant à instituer une véritable "assurance-qualité") Il faut toutefois noter que cette forme de partenariat sans être interdite aux P.M.E. est généralement mise en oeuvre par des grandes entreprises qui disposent de moyens lourds que réclame le développement de nouvelles sources d'approvisionnement.

Il est clair également que le besoin de cette forme particulière de partenariat peut n'être que temporaire. Il disparaît lorsque se diffusent les techniques dont le client avait dû encourager l'adoption afin d'obtenir une offre adaptée à sa demande. Paradoxalement, le client peut décider de coopérer temporairement avec certains fournisseurs parce que le marché d'approvisionnement lui semble insuffisamment concurrentiel. Il est en effet possible de favoriser à terme la relance de la compétition sur le marché amont en aidant des PME. performantes à se développer (Darréon & Faiçal 1993)

¹¹⁰ Lyons T.E. Krachenberg. A.R. Henke. J.W. (1990), "Mixed motive marriages : What's next for buyer-supplier relations ?", Sloan Management Review, Spring, vol 33, n° 3, p.29-37.

1.4.L'influence des secteurs d'activités

Toutes les firmes ont à faire face aujourd'hui à des modifications profondes et rapides des conditions dans lesquelles elles exercent leur activité: la concurrence s'accroît sur un marché élargi, les produits se font plus complexes et se définissent de plus en plus par une combinaison produit-services. Cette évolution pèse sur la définition d'une stratégie de développement des firmes qui ont à concilier entre deux options, souvent posées, de primes abord, comme contradictoires :

- la recherche d'une plus grande compétitivité et flexibilité dans la production, option qui passe par une plus grande spécialisation et qui s'accompagne souvent d'une réorganisation du procès de production dans le sens d'un éclatement des systèmes intégrés de conception-production-distribution;

- la recherche d'une meilleure adaptation offre-demande, option qui passe par la maîtrise des différents éléments et/ou sous-ensembles qui participent à la définition d'une offre globale agencée autour d'un couple produit-services.

Les caractéristiques des secteurs d'activités ne sont pas neutres dans la mise en oeuvre de stratégies de partenariat clients-fournisseurs. Il est possible de dégager plusieurs caractéristiques en faveur de ce type de stratégie relationnelle :

- L'incertitude due à la demande : La recherche de masse critique peut se justifier lorsque la demande évolue rapidement ou décline. Dans le premier cas, il est important de satisfaire rapidement ces évolutions tout en atteignant des coûts

compétitifs. Dans le deuxième cas, il est souhaitable de pouvoir coordonner les capacités de production entre différentes chaînes de valeur (Porter 1986).

-- L'évolution rapide des technologies : commande une forme de spécialisation de manière à regrouper les connaissances et les compétences les plus pointues autour d'un domaine technologique homogène. Cette évolution contribue ainsi à des conceptions fondées sur des logiques d'assemblage, de sous-ensembles du produit final, au détriment de concepts plus intégrationnels. Ces conceptions modulaires se prêtent au découpage du procès de production entre divers partenaires sans même qu'il soit nécessaire qu'ils soient concentrés, du fait des performances des moyens de communication.

-- Le degré de concentration relatif des secteurs : (Porter 1982), (Gault 1992) permet aux entreprises d'imposer leurs règles et de limiter d'autant les pouvoirs de négociation des fournisseurs et des clients. Mais la sophistication des besoins de la clientèle peut, si elle s'ajoute à un pouvoir fort de négociation ou un fort degré de différenciation du secteur, contraindre les entreprises à chercher à s'unir avec leurs fournisseurs pour accroître leur productivité.

-- La structure de l'environnement concurrentiel : caractéristiques des secteurs matures ou en fin de croissance, ou bien d'envergures mondiales qui, en procédant à une déverticalisation de la liaison conception-production de leurs activités, cherchent non seulement à moderniser leurs produits et procédés, mais aussi à stimuler la demande par le maintien d'un haut niveau d'innovation.

-- La nature et l'organisation de l'activité : concerne des industries fortes assembleuses organisées sur la base de stratégie de filière. Elles s'appuient en grande partie sur la sous-traitance de spécialité dont les achats représentent une forte proportion du chiffre d'affaires. le contrôle de la filière se fait le plus couramment à partir de la domination d'une partie déterminante du cycle de production appelée segment stratégique (Morvan 1991), sa maîtrise permet d'opérer un pouvoir sur les éléments situés en amont ou en aval de celui-ci, de modifier le contenu de la filière, de la faire évoluer au profit de l'unité dominante. Il s'agit d'une sorte de levier qui permet de contrôler non pas une seule étape du processus mais tout un ensemble de relations.

- l'importance croissante de la R&D : si la nécessité de la R& D pour le maintien de la compétitivité de la firme n'est plus à démontrer, il n'en est pas moins vrai que cet effort, de plus en plus coûteux, n'est pas toujours productif jusqu'à l'industrialisation finale, le risque d'échec est parfois très élevé. Par ailleurs, une trop grande proximité conception-réalisation peut également constituer un frein pour l'innovation au stade de la conception. Tout système en place ayant tendance à générer ses propres mécanismes de préservations alors même que le rôle de l'innovation est justement de produire des réagencements dans l'organisation. Aussi, les donneurs d'ordre cherchent-ils à enrichir leur démarche traditionnelle de l'innovation par l'apport de l'approche entrepreneuriale des fournisseurs, en grande majorité formée par des P.M.E..

1.5. Les conditions de succès du partenariat

Face au caractère stratégique de la démarche partenariale et des coûts de coordination qu'elle génère, il est essentiel de bien organiser un projet partenarial comme tout projet d'entreprise, selon un plan d'action relativement formalisé qui doit être soutenu explicitement par la direction générale. Comme le précise J.Petiteau & J.M.Baron (1990, p.69), peu de partenariats existent et perdurent à cause de la difficulté de la démarche. Cette difficulté apparaît sous formes de plusieurs barrières qui s'opposent à cette évolution, notamment :

le poids de la coutume: où les relations vendeurs-acheteurs ont toujours été fondées sur le non-dit, la suspicion, le rapport de force et non la recherche de synergies.

Les barrières internes de résistance au changement sont issues d'un historique : communication insuffisante entre services par une organisation inadaptée, par rivalité, par méconnaissance des métiers de chacun et de leurs contraintes, par des niveaux de formation et des langages trop éloignés.

Le manque d'imagination : Peu de volonté à vouloir dépasser le stade où le cahier des charges, le prix, les conditions de livraison et de recettes sont figées trop tôt, d'où la nécessité d'évoluer vers une relation contractuelle plus flexible et capable de tirer partie des effets d'expérience. Cela suppose d'anticiper les situations conflictuelles et définir à l'avance leurs solutions. Pour Y.Leclerc¹¹¹ (1992a, p.42), la plupart des tentatives qui sont faites en ce sens se heurtent, et sont donc limitées dans leur ampleur, par des problèmes liés en premier lieu aux représentations. Certaines relèvent de la méfiance issues des

¹¹¹ Leclerc.Y.(1992a), "Partenariat industriel client-fournisseur et transfert de compétence : une comparaison France - Japon.", Revue Française de Gestion Industrielle, n° 2 .

comportements antérieurs au partenariat, qu'il s'agisse de l'usage du rapport de force dans la négociation des commandes, de la crainte du changement des salariés dont la fonction évolue. D'autres, par contre, sont dues à une incapacité à penser le système autrement qu'à travers les référents habituels. Il est question ici de facteurs d'immobilisme qui interagissent avec les blocages structurels :

- la crainte de la perte de confidentialité où la dépendance vis-à-vis d'un client ne doit jamais dépasser 20 à 25% du chiffre d'affaires.
- le cloisonnement des postes et des fonctions qui est plus propice aux comportements opportunistes ou de méfiance qui prévalent encore bien souvent.

Dans un tableau récapitulatif, l'auteur résume l'ensemble des freins tant internes qu'externes du partenariat (Lecler 1992a, p38) :

Les freins au partenariat client/fournisseur	
<p>Dans les structures :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Relations inter-industrielles basées sur indépendance et autonomie * Cloisonnement de la division fonctionnelle interne et absence de certaines fonctions dans les PMI * Priorité à la mobilité externe dans la gestion des ressources humaines 	
<p>Chez le client :</p> <ul style="list-style-type: none"> * Habitudes des services achats de s'en tenir au meilleur prix * craintes des services achats de voir leur prérogatives exclusives remises en cause * résistances face aux changements de la division fonctionnelle qu'entraîne nécessairement le partenariat * Crainte de la perte du secret industriel du fait de l'échange d'informations que suscite le partenariat * peur d'aider un concurrent à gagner des parts de marché ou d'aider une entreprise à devenir concurrente * nécessité de mise en place de structures de communication formalisées mais qui gardent une souplesse maximale pour réagir vite 	<p>Chez le fournisseur :</p> <ul style="list-style-type: none"> * incrédulité des fournisseurs/ sous-traitants vis-à-vis du discours nouveau * crainte d'une perte d'autonomie et de l'ingérence dans les affaires internes * volonté de ne pas mettre trop d'oeufs dans le même panier par crainte de faillite en cas d'arrêt des commandes * nécessité de mise en place de structures de communication formalisées mais qui gardent une souplesse maximale pour réagir vite * complexité de ces structures du fait des problèmes de compatibilité avec les systèmes des clients

La relation de partenariat fait qu'il y a imbrication entre les équipes, les travaux, les responsabilités du client et du fournisseur, au moins sur les points de leur accord de partenariat. C'est toute une manière de travailler en coopération qui se trouve impliquée dans un tel accord. Pour réussir ce projet, plusieurs conditions préalables doivent être réunies : le soutien de la direction¹¹², l'existence de synergie et d'un partenariat interne, une volonté partagée, un contrat.

Le soutien de la direction : est indispensable pour surmonter les inévitables doutes et remises en cause, et pour recentrer les services sur les objectifs poursuivis (Pardoux 1990), (Bruel & Favaletto 1995). On ne passe pas facilement des rapports de force à des relations qui, même en restant conflictuelles de par la nature des choses, doivent trouver leur pérennité et porter leurs fruits à travers la confiance mutuelle. Au regard des enjeux de survie face aux contraintes de l'environnement (Petiteau & Baron 1990), le projet devient une priorité de l'entreprise et engage son avenir. Il doit être soutenu par la direction générale qui le vend aux directions concernées : technique et industrielle à qui elle octroie les moyens nécessaires pour sa mise en oeuvre, souvent en renforçant les interfaces entre fonctions grâce à des hommes de culture mixte adoptant les principes de management par projet¹¹³.

Ainsi, l'implication de la direction générale doit se manifester non seulement quant à la décision de développer ce type de relation et au choix de l'interlocuteur, mais aussi de façon continue afin d'apprécier et d'anticiper l'évolution du rapport de force et de décider si la relation doit être maintenue et/ou réorientée.

¹¹² Petiteau & Baron (1990) y incluent la situation de survie aux contraintes de l'environnement comme préalable au partenariat.

¹¹³ Giard.V.Midler.C.(1993), Pilotages des projets et entreprises, Economica.

L'existence d'un partenariat interne : Pour réussir le partenariat, l'esprit de partenariat doit exister déjà en interne. Les équipes doivent être rompues à la transparence contrôlée qu'il exige (Lecler 1992a), (Bruel 1992). L'entreprise y accède en jouant sur plusieurs registres: l'organisation, les règles de fonctionnement et la gestion des ressources humaines¹¹⁴. Sont les plus aptes à pratiquer le partenariat - comme clients ou comme fournisseurs - les entreprises dont l'organisation est transparente, non redondante, communicante et donc efficace (Pardoux 1990). L'absence de qualité et d'efficacité dans les relations entre différents services explique l'échec d'un certain nombre de collaborations où l'esprit relationnel n'a manifestement pas changé. Le partenariat de par les changements que sa mise en oeuvre entraîne, doit donc s'accompagner d'une communication interne, qui aura pour but de persuader les utilisateurs d'essayer un nouveau produit, service ou système (Leenders & Blenkhorn 1988).

Une volonté partagée entre clients et fournisseurs : Les partenaires potentiels doivent posséder des cultures proches et des objectifs compatibles : la recherche et la réalisation de synergie en sera facilitée (Pallez 1993), où chacun devra considérer l'autre sur un pied relatif d'égalité même si leurs tailles ne sont pas similaires¹¹⁵. En revanche, il est essentiel que, en pratique, que le leadership de chacun sur son propre marché soit clairement reconnu : leadership absolu ou appartenance à l'oligopole dominant (Bruel & Favaletto 1995). L'analyse des objectifs étant tangibles, la revue mutuelle des plans stratégiques permet par exemple de vérifier la pérennité des activités du partenaire ou une évolution à terme compatible entre les partenaires. En s'appuyant toujours sur une transparence des informations économiques, techniques et commerciales, car il n'est pas

¹¹⁴ Cointeraux.M.Pardoux.F.(1990), "Le partenariat interne, un exemple de mise en place" Revue Française de gestion Industrielle, n° 2.

¹¹⁵ Ce que néglige la théorie des jeux qui considère les joueurs comme des acteurs ayant le même poids.

possible de discuter valablement de programmes de réduction de coût par exemple si les deux partenaires n'acceptent pas de dévoiler certaines données de coût et de rentabilité.

Cette obligation s'impose dans les deux sens. Le donneur d'ordre doit avoir accès à des données de coûts de fabrication et logistiques pour s'assurer des progrès réalisés par son fournisseur-partenaire. En symétrie, il est important pour le fournisseur, sur le sujet de la qualité pris comme exemple, d'avoir une vision objective et systématique du "ressenti" au niveau de la clientèle finale pour mieux ajuster son propre niveau d'exigence interne. Il en de même pour les projets futurs du donneurs d'ordre , de développement de nouveaux produits par exemple, où le fournisseur-partenaire doit être mis au courant à l'avance, afin de s'y préparer. Le projet de partenariat doit inclure explicitement un système de mesure de l'amélioration des résultats économiques. Ce "Thermomètre" doit faire l'objet d'analyses périodiques, de reportings systématiques à la direction générale et servir de base au plan opérationnel d'amélioration qui doit être mis en place.

Le contrat : il ne doit pas être perçu comme un recours en cas de conflit. Sa formulation est indispensable pour obliger les futurs partenaires à anticiper les situations conflictuelles et s'entendre sur des solutions. Sur ce point, les avis divergent, pour certains, cette pratique certes rassurante, n'a qu'une valeur formelle car le partenariat fonctionne bien par les hommes qui le font vivre. Le contrat s'il existe, est surtout une sécurité morale (Bruehl 1992), (Bruehl & Favaletto 1995), (Altersohn 1992), (Baudry 1994b), pour d'autres notamment (Petiteau & Baron 1990), (Pardoux 1990), le contrat de partenariat s'impose à partir du moment où les deux firmes s'engagent à faire un bout de chemin ensemble, car il est indispensable que le maximum éléments soit clarifié dès le départ. En particulier le partage des risques et des gains que comporte "l'aventure commune" doit être précisé par

écrit. Le contrat ne doit pas nécessairement figer une situation quand trop d'éléments sont impossible à connaître avec précision, il doit laisser s'instaurer une flexibilité contrôlée.

La notion de durée est importante aussi, il est nécessaire que l'opération soit lancée sur une période pluriannuelle. Les résultats s'améliorant de façon continue par un processus progressif, car le partenariat ne se décrète pas, mais se construit par étapes, lentement et difficilement. Il représente un pari pris par les deux firmes sur la rentabilité de leur nouveau type de relations pour l'un comme pour l'autre. Au delà de la convergence des cultures et des intérêts issue de principes de décision et d'adhésion mixtes, c'est la qualité de l'organisation du travail en commun qui va donner à l'accord de partenariat le moyen d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés. Le partenariat étant évolutif et perfectible, sa formalisation doit porter plutôt sur les plans d'actions et d'amélioration formels. Des tableaux de bord spécifiques doivent ainsi être conçus pour permettre une mesure d'amélioration des performances objectivées¹¹⁶.

Section II : Le management de la stratégie partenariale

Après avoir précisé les contours de la notion de partenariat, dégagé sa spécificité en tant que segment de portefeuille des relations qu'une firme peut adopter avec une partie de ses fournisseurs /sous-traitants, et déterminé les contextes qui lui sont favorables. Nous chercherons à expliciter le caractère contingent de ce mode de coordination, à expliquer en quoi sa mise en oeuvre relève de l'action stratégique, et définir ainsi les modalités organisationnelles que nécessite son management .

¹¹⁶ Heide.J.B.John.G.(1990),"Alliances in industrial purchasing : the determinants of joint action in buyer-supplier relationships" , Journal of Marketing Research, vol XXVII

2.1.L'influence du modèle "Japonais "

La structure industrielle classiquement reconnue comme caractérisant l'organisation des firmes au Japon repose sur l'image de la pyramide (Lecler 1981 & 1989), (Ikeda 1991) qui représente une forme organisationnelle des réseaux d'approvisionnement en terme de hiérarchie verticale. Au sommet de chaque pyramide se trouve une grande entreprise évoluant à l'échelle mondiale, tandis que la base est formée de nombreuses P.M.I.. Les niveaux intermédiaires entre ces deux niveaux sont constitués d'entreprises de plus en plus petites, et de plus en plus dépendantes du niveau supérieur. L'ensemble des flux, matières, produits, informations et mains d'oeuvres circulent dans cet espace où la domination du plus grand sur le plus petit ne va pas à l'encontre d'une certaine réciprocité des avantages même si les rapports de force sont asymétriques (Ikeda 1991), (Coriat 1991).

Les grandes entreprises japonaises traditionnellement peu intégrées ont toujours eu largement recours à la sous-traitance auprès d'entreprises très dépendantes, constituées en véritable réseau au sein duquel la circulation est intense. Elle concerne autant les hommes que les informations (Ho Hyun 1994), (Morris & Imrie 1993).(Dyer 1996). Cette circulation participe à l'élaboration d'un système de relations inscrit dans la durée, et dont le but est de créer une communauté d'intérêt pour la réalisation collective des objectifs de production en terme qualité, coûts, délais, ..etc.

En étudiant l'évolution des modèles de gestion et les transformations dans les modes de coordination des activités qui ont suivi, J.C.Tarondeau¹¹⁷ insiste sur l'apport indéniable des industriels japonais, qui ont mis en évidence des logiques de fonctionnement différentes des pratiques occidentales devenues inadéquates dans des environnements

¹¹⁷Tarondeau.J.C.(1988),"L'évolution de la gestion industrielle", Revue Française de Gestion, septembre-octobre.

caractérisés par l'instabilité et la complexité, bouleversant ainsi les conditions de la compétition économique à travers :

- la réduction du nombre des opérations, de toutes les opérations y compris les contrôles, transports, etc. .
- le développement de la polyvalence du personnel et le degré d'universalité des équipements.
- L'élimination des coûts fixes générateurs de séries ou de lots .
- le choix des niveaux de surcapacités des moyens de production compatibles avec les objectifs de qualité du service aux clients .
- l'exploitation des délais courts pour ne produire qu'en fonction des demandes, et, ainsi , suivre étroitement les besoins du marché.

Comme le précise J.L.Gaffard¹¹⁸, l'importance des relations industrielles contractuelles dans le système productif japonais n'est pas une simple affaire de circonstance. Elle traduit l'existence d'un avantage intrinsèque sur une intégration plus complète. Cet avantage tient d'abord, à l'efficacité informationnelle des relations de coordination opérationnelle entre la firme principale et ses sous-traitants, auxquelles s'applique très souvent le système "Kanban". Cet avantage tient également à l'efficacité productive de relations où chacun a intérêt à leur maintien dans le long terme (Pollak 1993). Ces relations relèvent en effet, de l'association quasi-permanente et sont largement assimilables aux relations qui existent entre la firme et ses employés quasi-permanents (Baudry 1992). Elles favorisent un apprentissage créateur de ressources

¹¹⁸ Gaffard.J.L.(1990), op, cit .

spécifiques (Coriat 1991), (Gaffard 1990), qui se trouve au coeur du schéma d'incitations propre à ce système (Lecler 1992b), (Pollak 1993).

Les firmes parties prenantes dans un groupe de contractants industriels sont engagées, réciproquement, les unes vis-à-vis des autres, à réaliser des investissements spécifiques en expertise, équipements et R&D, qui les rendent étroitement solidaires et qui rend très difficile sinon impossible pour chacune d'elles, de trouver ailleurs d'autres partenaires. En l'occurrence, la spécificité du processus de production, celle des actifs et surtout des ressources humaines, qui en sont la manière d'être (Lecler & Mercier 1990), constituent la principale justification de la pérennité, voire de l'extension, d'une structuration de l'industrie en groupes de contractants à long terme qui n'est évidemment pas assimilable à intégration verticale (Gaffard 1989).

Alors que, suivant l'approche transactionnelle, la spécificité des investissements peut faire apparaître des comportements opportunistes et justifie donc, l'intégration verticale (Williamson 1975 & 1985), plusieurs auteurs notamment Everaere (1993 & 1994), mais surtout Aoki¹¹⁹ développent une approche à travers laquelle, la spécificité des investissements exprime la réalité d'un processus d'apprentissage qui justifie le maintien des relations contractuelles à long terme. Une rupture de ces relations ferait perdre aux différentes parties l'essentiel du bénéfice de l'apprentissage (Asanuma 1989). La perte d'un sous-traitant de quelque importance signifie alors, pour la firme mère, la perte d'un savoir-faire accumulé et immédiatement disponible, nécessaire à sa propre reproduction (Coriat 1991). Pour M.Aoki (1988) la formalisation de cet avantage intrinsèque du groupe de contractants industriels repose sur le concept de quasi-rente relationnelle. C'est la quasi-

¹¹⁹ A travers son modèle de la firme J, in Aoki (1990), "Towards an economic theory of the Japanese firm" *Journal of economic literature*, march, vol : 26, n°1.

rente engendrée par l'efficacité propre de la relation de coopération à l'intérieur du groupe, et répartie entre les membres du groupe. *"...on peut dire qu'il se forme des bénéfices spécifiques de groupe attribuables aux rapports de coopération établis entre le donneur d'ordres et ses fournisseurs. On peut désigner ces bénéfices comme relevant d'une quasi-rente relationnelle, dans le sens où elle est générée par l'incomparable efficacité informationnelle des relations contractuelles formées au sein du groupe de co-contractants"* (Aoki 1988, p.213)

La répartition de la quasi-rente relationnelle dépend alors, du degré du dommage potentiel que chacun peut infliger à l'autre en cas de conflit et des degrés respectifs d'aversion pour le risque: le premier est représenté par un résultat de conflit, le second par les courbes des fonctions d'utilité. La situation de conflit est d'autant plus coûteuse pour la firme principale que l'offreur a une expertise technologique unique ou du moins très difficile à mobiliser dans de brefs délais. L'offreur a une aversion pour le risque d'autant plus faible qu'il peut diversifier ses produits et ses partenaires dans les transactions. Le groupe des co-contractants est alors stratifié suivant la participation de chacun à la quasi-rente relationnelle, c'est à dire suivant le degré de spécificité de leur expertise technologique (Gaffard 1990).

Dans le même cadre d'analyse, Asanuma (1989), distingue deux dimensions de savoir-faire opérant dans les rapports inter-firmes. La première dimension relève classiquement des savoir-faire techniques recuis pour fabriquer les produits demandés par la firme mère. La seconde dimension est plus difficile à cerner et à acquérir, dans la mesure où elle consiste davantage en des savoir-faire organisationnels que techniques, et a trait à l'ensemble des procédés qui permettent à une firme sous-traitante particulière de

saisir les demandes et "les signaux" émis par une firme donneuse d'ordre, dans le cours de ses évolutions (Ajustement sur les quantités, changement dans les spécifications des pièces, variétés et longueur des séries de produits fabriqués,...). Ces deux dimensions constituent ce que Asanuma¹²⁰ appelle un " savoir-faire relationnel", qualifié aussi de "spécifique" pour montrer qu'il lie de manière étroite et dépendante les deux contractants. Largement immatériel, ce savoir-faire relationnel est constitué de procédés dont la maîtrise est soumise à un apprentissage et qui comme tels sont cumulables.

Cette accumulation reste dépendante du maintien de la relation considérée avec un donneur d'ordre donné. Le processus d'apprentissage et d'accumulation qui en améliore progressivement l'efficacité n'est pas immédiatement transférable. Changer de sous-traitants ou de firme mère équivaut à une destruction d'un capital de savoir-faire accumulés. Ceci résume les caractéristiques particulières que revêt la relation de sous-traitance japonaise : durée, continuité, entente réciproques,... tout ceci s'explique par la volonté de préserver et de développer un capital immatériel patiemment accumulé (Lecler 1989,1991), (Coriat 1991), (Pollak 1993).

Les traits essentiels de la relation de sous-traitance japonaise peuvent être résumés (Asanuma 1989), (Ikeda 1991), (Aoki 1988), comme suit :

-- La relation de sous-traitance est **une relation de long terme** dont la durée est déterminée par la durée de vie des produits, elle est très typée en fonction de la branche d'appartenance¹²¹

¹²⁰ Asanuma.B.(1989), "Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation specific skill " Journal of Japanese and International Economies, vol 3, n°1, p.1-30.

¹²¹ Ikeda.M.(1991), "Trajectoires d'évolution de la sous-traitance japonaise" Sociologie du Travail, vol XXXIII

-- C'est **une relation institutionnalisée et hiérarchisée**, marquée par un fort degré de dépendance à travers des relations complexes et multidimensionnelles, et où les sous-traitants sont équipés de machines hautement spécifiées. Les groupes japonais organisent en effet leurs rapports à l'intérieur d'un "Kyoryokukai"¹²² qui est une association coopérative constituée avec les fournisseurs dans le but de faciliter les échanges d'informations et de rechercher des solutions en commun. il représente une forme d'organisation sociale grâce à laquelle le constructeur "orchestre" l'interaction sociale des unités sélectionnées (Guilhon 1993).

Le contrôle des firmes situées aux étages inférieurs de la structure s'exerce via les fournisseurs de premier rang. Ceux-ci organisent à leur tour leurs propres fournisseurs et sous-traitants sous la forme d'un club ou d'un "Kyoryokukai" regroupant des firmes à compétence technologique moins élevée, mais avec la même finalité: assurer la synchronisation des services et des opérations effectuées et diffuser la philosophie et les pratiques de fabrication du constructeur. La cohésion de l'ensemble est donc assurée sur le plan de l'organisation par "des agences de contrôle" qui orientent la dynamique collective en harmonisant les pratiques de fonctionnement et en développant des formes d'assistance technique et des programmes de formation destinés aux firmes appartenant aux associations coopératives.

-- La relation est **contractualisée**, elle fait l'objet de procédures particulières, notamment par des contrats d'assemblage qui consistent à déléguer à des fournisseurs la responsabilité de la fabrication complète d'un sous-système ou d'un

¹²⁰ M.Aoki.(1988), op. cit.

composant, lesquels coordonnent à leur tour l'activité de fournisseurs situés à un échelon inférieur.

-- C'est **une relation qui favorise et internalise l'innovation** à travers les processus de l'ingénierie simultanée qui contribue à l'échange et / ou transfert de compétences, mais aussi **le partage des bénéfices et des risques** à travers ce que M.Aoki appelle : la quasi-rente relationnelle .

La sous-traitance japonaise, organisée hiérarchiquement par chaque constructeur final, est conduite à rechercher le maximum d'efficacité technique et économique dans le cadre de la transaction avec un donneur d'ordre. Il en résulte donc que le système productif des sous-traitants doit être aménagé de telle sorte qu'il s'articule au mieux avec celui du donneur d'ordre. C'est dans ce type de coordination productive que semble résider l'une des bases de la compétitivité de l'industrie japonaise. Cette supériorité réside aussi dans sa capacité à passer, dans quelque domaine que ce soit, de l'espace entreprise à l'espace réseau, chaque fois que cela s'avère nécessaire pour une meilleure efficacité économique globale. Il doit sa capacité d'adaptation permanente à sa globalité (Lecler & Mercier 1990). Autrement dit, à la double prise en compte des dimensions sociales et technico-industrielles qu'il assure dans les relations clients-fournisseurs. Autre caractéristique de ce système, c'est l'intense circulation des hommes et de l'information au sein de l'espace réseau (Imai 1988). Elle implique la prise en compte de l'importance des ressources humaines comme un des éléments essentiels de la performance économique.

Au Japon, la circulation de la main d'oeuvre, la communication, l'échange d'information / formation semblent, pour les donneurs d'ordre japonais des éléments

constitutifs des relations qu'ils entretiennent avec leurs fournisseurs-sous-traitants, au même titre que les quantités à livrer, les délais,...etc. Ces pratiques sont en fait ancrées dans leur passé industriel¹²³. En effet, les liens qui unissent un sous-traitant à un donneur d'ordre déterminé, manifestation d'une forte dépendance, est dû au capital de confiance réciproque qui s'est constitué par la durée de la relation et qui s'est cristallisé puis a été entretenu par le transfert de compétence¹²⁴.

Ainsi, alors que le travail, la formation, l'emploi sont exclus du modèle de sous-traitance occidentale, ils font partie intégrante des relations qui se tissent entre donneur d'ordre et fournisseurs/sous-traitants japonais. Autrement dit, tandis que les industriels occidentaux adoptent une vision étroite du partenariat, en les confrontant à des nouvelles règles du jeu et procédures concernant la qualité, les délais, les prix,les firmes japonaises pratiquent un partenariat global ajoutant, aux dimensions industrielles, une dimension sociale touchant à la gestion des ressources humaines. Ce qui constitue en soi un levier important de toute une dynamique de "coopération productive" (Ikeda 1991).

Au total, la circulation de la main d'oeuvre et l'information dans la pyramide de sous-traitance remplit une double fonction: elle permet le jeu de "la flexibilité interne large" en cas de variation d'activité et conditionne l'acquisition de compétences larges, ouvertes, et dynamiques de l'ensemble du système productif.

Dans son analyse du système de sous-traitance japonais, Y.Lecler.¹²⁵ rappelle qu'au Japon, le stock de main-d'oeuvre ne prend sa valeur que s'il peut être fluidifié. Il en va de

¹²³ Pour un aperçu historique, voir Lecler (1981, 1989, 1991)

¹²⁴ Lecler.Y.(1992b), "L'avenir du partenariat à la japonaise" Revue Française de Gestion, novembre-décembre.

¹²⁵ Lecler.Y.(1992b), op, cit.

même pour l'information. Les réseaux relationnels qui existent à l'intérieur de l'entreprise et favorisent la communication entre les départements et ateliers, ne semblent pas être interrompus par les frontières de l'entreprise, mais au contraire se poursuivent dans une sorte de continuum vers les entreprises du "groupe", affiliées ou non .

Le partenariat à la japonaise, en prenant en compte la dimension sociale (emploi et formation) au même titre que les dimensions technologique, organisationnelle, et commerciale, ouvre la totalité du champ relationnel entre les entreprises de la pyramide. Il est à rattacher au principe de gestion globale qui inspire aujourd'hui l'organisation des firmes japonaises. (Lecler & Mercier 1990). Alors que les firmes occidentales cherchent à travers leurs relations partenariales à acquérir des actifs externes complémentaires et à tirer profit des savoirs et des savoir-faire élaborés par les bases de connaissance et d'expérience des fournisseurs, au sein des firmes japonaises, les rapports s'organisent à l'intérieur de formes plus hiérarchisées dont les dimensions sont à la fois techniques et socio-organisationnelles, où la technologie est appréhendée comme un système complexe c'est à dire comme une articulation de produits, de marchés, de ressources productives, mais aussi de philosophies et de pratiques de fonctionnement (Guilhon 1993).

La cohérence organisationnelle suppose l'exercice d'une fonction de contrôle en grappe qui peut être déléguée par le constructeur-assembleur à des relais qui occupent une position stratégique au sein de son réseau. Dans une étude comparative entre les systèmes de sous-traitance européen et japonais, M.Ikeda (1991) identifie les trajectoires d'évolution récente de la sous-traitance japonaise observées dans des secteurs associés aux industries de haute technologie. La trajectoire typique des sous-traitants -- qui au Japon ont des

relations quasi-exclusives avec un donneur d'ordre¹²⁶ -- évoluent de la position de sous-ensemblier, par exemple à celui de "quasi-constructeurs". Mais il relève aussi d'autres trajectoires qui se font jour. C'est le cas des sous-traitants qui vont jusqu'à promouvoir leurs propres technologies comme P.M.E. innovantes contribuant ainsi à la création de nouveaux réseaux industriels à la fois incubateurs de P.M.E. et vecteur de nouveaux types de relations partenariales, renouvelant sans doute l'image traditionnelle du "dualisme" dans ce domaine¹²⁷. Il apparaît ainsi que le modèle de production japonais, de par ses contributions, a su grâce aux innovations concernant l'organisation interne de la production (Juste à temps, qualité totale, autonomisation, linéarisation ,....) ajouter des innovations (et les ensembles de savoir-faire relationnels qui leur sont attachés) concernant les modes de coordination et d'échanges interfirmes. L'innovation organisationnelle intra-firmes s'est ainsi doublée d'une innovation organisationnelle dans les rapports interfirmes, chacune renforçant l'efficacité de l'autre.

2.2.Dynamique et organisation des procédures.

Comme nous avons pu le souligner auparavant, le partenariat industriel relève à travers sa démarche et ses procédures de l'action stratégique¹²⁸ qui procure à l'entreprise des avantages compétitifs indéniables, et lui assure la réalisation de synergies multiples avec ses partenaires, les objectifs assignés à une telle stratégie sont de deux ordres:

1- Des objectifs opérationnels : (nécessaires mais pas suffisants) relatifs à l'amélioration des conditions des échanges réguliers entre les partenaires. Ils concernent les coûts, la qualité, le service et la flexibilité du système .

¹²⁶ Ikeda.M.(1991). op, cit .

¹²⁷ Darreon.J.L.Faiçal.S.(1993),"Les enjeux des partenariats stratégiques entre grands groupes et PME" Revue Française de Gestion, septembre-octobre.

¹²⁸ Dans la mesure où il hypothèque une partie de son avenir.

2 - Des objectifs stratégiques : relatifs à la nécessité d'améliorer l'aptitude à innover, à concevoir et à développer dans les meilleurs délais, et d'adaptation proactive aux changements et aux fluctuations de la demande, et des conditions de l'offre.

2.2.1. Les procédures de sélection et d'hierarchisation des fournisseurs.

La réalisation des objectifs précédemment cités nécessite la mise en place d'un ensemble de procédures qui définissent les prérogatives et les responsabilités de chaque partenaire, et précise les conditions de collaboration et de partage des gains qui résultent de son implication dans le processus coopératif. La mise en oeuvre du partenariat introduit une dynamique de communication et d'échange d'informations qui participe effectivement à la création d'un réseau de relations permanentes et plus soutenue que par le passé. Cette nouvelle dynamique partenariale devrait tendre nécessairement vers un renforcement de l'intégration des firmes entre elles (Everaere 1994), les rendant interdépendantes sur la base d'une spécialisation de métier. La construction du réseau qui en découle permet en effet d'être analysée comme la substitution d'une intégration externe à l'intégration interne du passé. Elle permet de stabiliser les relations puisque celles-ci sont censées se construire dans la durée et sur la base de garanties minimales. Cette stabilité est propice à une meilleure connaissance mutuelle qui devrait instaurer un climat de confiance. Ce dernier reposant sur l'adhésion à un projet commun, ce qui ne peut qu'entraîner la prise de conscience de l'intérêt mutuel à coopérer sur divers plans pour la réussite de ce projet, évitant ou tout du moins atténuant les comportements qualifiés d'opportunistes par Williamson. Pour les éviter, l'unicité de l'autorité est nécessaire. La confiance permet d'obtenir cette unicité par le contrôle informel qui la caractérise (Koenig & Van Wijk 1992). Elle devient alors un acte de construction sociale (Baudry 1992) qui repose sur divers mécanismes notamment les procédures d'assurances-qualité qui

permettent d'opérer une reconnaissance de la valeur de l'entreprise partenaire. De même que peuvent entrer en jeu des mobiles relationnels relatifs à la réputation de fiabilité¹²⁹ dont peut bénéficier le ou les futurs fournisseurs partenaires .

Un troisième mécanisme sur lequel peut se construire la confiance a trait à l'ancienneté des relations (Pratt & Zeckhauser 1985), (Heide & Miner 1992) et à l'intuitu-personae, car indépendamment de la diminution des coûts de transaction que permet la stabilisation de la relation - éviter d'avoir à renégocier le pacte initial - la durée permet l'engagement des transactants et l'introduction de la réciprocité (relative) dans le cours du contrat de partenariat, sans que le système de contrepartie soit nécessairement prévu explicitement au moment de la conclusion de l'accord.

Une des premières modalités qui accompagne la mise en oeuvre du partenariat industriel est la réduction du nombre de fournisseurs directs (de premier rang), et donc la sélection plus rigoureuse des entreprises les plus préformantes, notamment celles qui sont capables de prendre en charge une partie au moins de la conception du produit final. Gorgeu & Mathieu¹³⁰ mettent en évidence les nouveaux critères de sélection des fournisseurs partenaire (pour l'automobile par exemple) :

- Capacité de prendre en charge la responsabilité totale de la qualité.
- Aptitude à livrer les quantités demandées dans des délais de plus en plus courts

¹²⁹ Baudry.B.(1994b),"De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance ", Sociologie du Travail, n° 1.

¹³⁰ Gorgeu.A.Mathieu.R.(1990)," Partenaire ou sous-traitants ? Qualité et ressources humaines chez les fournisseurs de l'automobile et de l'armement-aéronautique", Dossier de Recherche n°31, Centre d'études de l'emploi, juillet, p.93.

- Faculté de développer des technologies nouvelles ou de fournir des fonctions, ensembles, sous-ensembles ou pièces déterminées.
- Disposer d'une situation financière saine.

Pour O.Brueel¹³¹, le problème de fond consiste à observer particulièrement : 1- Le niveau de maîtrise atteint par le fournisseur au plan opérationnel (qualité, délai, service, logistique).

2- La convergence objective sur le plan stratégique, si la taille n'est pas apparemment un facteur déterminant, il importe que les deux entreprises aient une approche cohérente en terme de compétitivité. Le donneur d'ordre attend de son partenaire un facteur de compétitivité, voire de différenciation sur son marché final. Il se pose alors nécessairement la question de la confidentialité et / ou de l'exclusivité. Le fournisseurs partenaire recherche dans un premier niveau, des parts de marché supplémentaires, mais parfois l'objectif est plus subtile, qui consiste à capter un transfert de savoir-faire valorisant pour d'autres activités (Lamming 1986 & 1993).

3- La capacité à progresser et à manager, ceci est relatif à l'état de santé du fournisseur et aux compétences managériales de l'équipe dirigeante.

Conformément à la logique du partenariat, chacun de ces critères peut être interprété en prenant en compte non seulement les performances objectives des fournisseurs, mais aussi leurs potentiel de développement, ainsi que les services apportés à chaque composante de l'organisation du donneur d'ordre. La firme recherche généralement des partenaires parmi les fournisseurs avec lesquels elle a déjà travaillé (Brueel 1992), elle peut

¹³¹ Brueel.O.(1992), op, cit.

ainsi appuyer sa confiance sur des critères historiques (Sostènes 1994). Cette confiance ne peut émerger que d'une relation de long terme. Comme le mentionnent Salle & Silvestre¹³², l'effet de mémoire conditionne en quelque sorte le cycle de vie de la relation qui sera d'autant plus long que les épisodes qui le ponctuent permettront d'accumuler des expériences réussies. Pour Koenig & Van Wijk¹³³, le choix d'un partenaire peut se faire sur la base :

- d'une connaissance de première main, c'est à dire de l'expérience .
- d'une connaissance de seconde main, c'est à dire de la réputation
- d'une absence de connaissances, c'est à dire d'un pari .

La compétitivité de la firme sélectionnée comme partenaire ne doit pas être considérée uniquement en fonction de la seule confrontation des prix obtenus par celle-ci avec ceux pratiqués par ses concurrentes effectives ou virtuelles sur le marché. Elle correspond également à une évaluation indirecte de la structure de ses coûts, et prend en compte les améliorations futures des performances que laisse prévoir l'appréciation de son potentiel industriel, ainsi que ses efforts de productivités récents. Dans cette perspective, la capacité du fournisseur à maîtriser et à prévoir ses coûts lors des phases de mise au point de nouveaux produits constitue un critère à part entière au même titre que son attitude commerciale manifestée lors de la renégociation. Quant à la créativité technologique du fournisseur, elle correspond à l'évolution du produit qu'il est capable d'assurer pour le donneur d'ordre. Ce phénomène repose sur un équilibre entre la capacité du fournisseur à faire des propositions et son aptitude à satisfaire ou à anticiper les demandes des différents services du client. Connaître notamment les risques encourus par le client est une des

¹³² Salle.R.Silvestre.H.(1992), op, cit.

¹³³ Koenig.C.Van Wijk.G.(1992)," Alliances interentreprises : le rôle de la confiance" in Noel.A. Perspectives en management stratégique, Tome 1, Economica.

données fondamentales pour un bon positionnement du fournisseur (Salle & Silvestre 1992).

La qualité de fabrication du fournisseur ne peut non plus être appréhendée à travers les seuls contrôles aléatoires de ses produits. Elle est saisie également au niveau des efforts faits par le fournisseur pour prendre en compte la fiabilité de ses travaux de conception du produit, ainsi qu'au niveau des moyens mis en oeuvre par celui-ci pour minimiser les coûts de la non-qualité de la fabrication (Deiness 1988).

La prise de conscience d'un coût de non qualité à l'interface fournisseur est une des principales raisons de l'émergence du partenariat client- fournisseur. Il n'est pas surprenant alors que la qualité soit en quelque sorte le point de départ de la démarche partenariale. Pour être sélectionné comme partenaire, le fournisseur doit prouver qu'il fait de la qualité, et non qu'il la contrôle. Il n'est plus question que de la qualité du produit, mais aussi des procédés, de la fiabilité des équipements, et de l'organisation interne de l'entreprise. De nombreux échanges entre donneurs d'ordre et fournisseurs ont alors lieu pour analyser toutes ces dimensions. Ces échanges amènent le donneur d'ordre à mieux exprimer ses besoins et ses exigences. Le fournisseur peut suggérer des améliorations du fait de son savoir-faire spécifique et petit à petit, les deux parties apprennent à travailler ensemble autrement, ce qui conforte l'idée que le partenariat n'est pas un choix ex-nihilo, mais constitue l'aboutissement d'une relation qui se renforce. Il consacre un apprentissage (Letourneur 1994) à travers lequel la nature de l'objet "transacté" n'est pas matérialisé par une simple marchandise parfaitement spécifié ex-ante, mais au contraire une simple potentialité que seul le temps permettra d'éprouver (Baudry 1993). C'est un contrat qui définit des obligations futures. La décision du partenariat doit donc se prendre en fonction

d'une confiance relative entre les partenaires (Hocquard & Oury 1989), et à l'inverse de certaines cas d'alliances stratégiques, elle ne vise pas à créer une structure unitaire qui "redonne à l'activité commune un centre de décision unique" (Dussauge & All. 1988).

La qualité parce qu'elle est devenue un impératif non contesté est un des points privilégiés pour la mise en oeuvre des relations partenariales. La négociation d'un contrat d'assurance-qualité qui va jusqu'au bout de son objectif est effectivement un acte d'apprentissage de ces nouvelles relations (Lecler 1992a). Les changements qui s'opèrent tant dans la relation que dans l'organisation même des firmes concernées sont de nature à s'étendre à d'autres domaines. L'échange d'information, la communication entre responsables et pas seulement ceux du service achat, mais aussi la transversalité des actions à mener ne peuvent être l'apanage d'un seul service. Elles contribuent à lever les freins à l'instauration d'un partenariat élargie qui assure l'échange de compétences, la plupart du temps non formalisés (même s'il existe des cas de mise en place de formations formelles à la qualité par le donneur d'ordre).

Le service apporté au client en matière d'approvisionnement ne réside pas seulement dans l'exactitude des livraisons. Il peut s'apprécier également en référence à la souplesse manifestée face aux modifications des cadences des donneurs d'ordre. Il réside aussi dans la capacité dont faire preuve le fournisseur pour minimiser les délais de mise au point des conditions de production lors de la réalisation de préséries. Peuvent intervenir également dans ce domaine les facilités apportées en matière de logistique, ainsi que la qualité des relations administratives liées à la passation et à l'enregistrement des commandes.

La santé financière est analysée par le client dans la perspective de retenir uniquement des partenaires que les aléas de la conjoncture ne conduisent pas à la cessation de paiement, et capables de financer leur développement et leur modernisation. Cela correspond à la recherche d'engagements à long terme. La définition de ces nouveaux critères marque en effet l'apparition d'une tendance conduisant au dépassement du régime de coordination de l'activité du client et du fournisseur qui était essentiellement centré sur la négociation des prix, et s'accompagnait de la communication d'un cahier de charges techniques très contraignant.

La négociation sur les prix reste évidemment fondamentale, puisque les donneurs d'ordre ne peuvent manquer de rechercher la réduction des coûts de leurs consommations intermédiaires. Mais dans le contexte actuel de croissance ralentie et de concurrence exacerbée, l'amélioration des performances des fournisseurs ne peut plus être uniquement exerçant une pression sur les prix d'achat, mais sur tout un ensemble de variables qui composent le coût global d'acquisition. Ces variables sont déterminées selon des critères propres à l'organisation interne de chaque donneur d'ordre (Bouche & Plauchu 1995). De même que la redéfinition des tâches au sein d'une nouvelle division du travail entre clients et fournisseurs, et la rationalisation des relations qui en découle entre les deux parties, apparaissent comme un gisement complémentaire de productivité.

On rejoint ici l'analyse de Eymard-Duvernay¹³⁴ pour qui *"le développement du partenariat illustre un glissement de la coordination marchande vers la coordination industrielle"*. D'où l'importance des coûts de sélection des fournisseurs partenaires. Le donneur d'ordre doit en effet évaluer beaucoup plus qu'auparavant la capacité de son

¹³⁴ Eymard-Duvernay.F.(1989), "Conventions de qualité et formes de coordination" Revue Economique, vol 40 n° 2.

fournisseur à entrer dans une relation plus longue, et ce d'autant plus que les compétences de ce dernier sont élargies. La délégation de conception du produit impose notamment à l'acheteur une appréciation totale du potentiel technologique de la firme retenue (Pacitto 1994).

L'ensemble des critères de sélection se situe dans la même lignée, et consacrent l'importance accordée à la sélection, que l'accent soit mis principalement sur l'un ou l'autre des critères. Un repositionnement hiérarchique des entreprises les unes par rapport aux autres apparaît clairement. Il tend vers une structuration pyramidale du parc fournisseurs. Compte tenu des critères de sélection développés principalement par les constructeurs automobiles, mais de plus en plus suivis par les donneurs d'ordre des autres filières notamment dans l'aéronautique et la construction électrique et électronique, il est clair que la position du fournisseur partenaire n'est pas ouverte à toutes les entreprises, notamment les P.M.I.¹³⁵. Elle s'adresse d'abord mais pas exclusivement à des grandes entreprises telles que les équipementiers de l'automobile notamment. Cependant ces derniers sous l'impulsion de leurs principaux clients, sont invités à reproduire la même pratique vis à vis de leurs propres fournisseurs.

C'est donc une évolution en cascade qui tend à se mettre en place. Les fournisseurs non sélectionnés deviennent des fournisseurs de deuxième rang, c'est à dire fournisseurs des fournisseurs. Ceci risque d'être à l'avenir le cas pour les entreprises qui s'avèreraient incapables de prendre à leur charge les fonctions relatives à la conception du produit, qui lui même tend à devenir de plus en plus un ensemble fini.

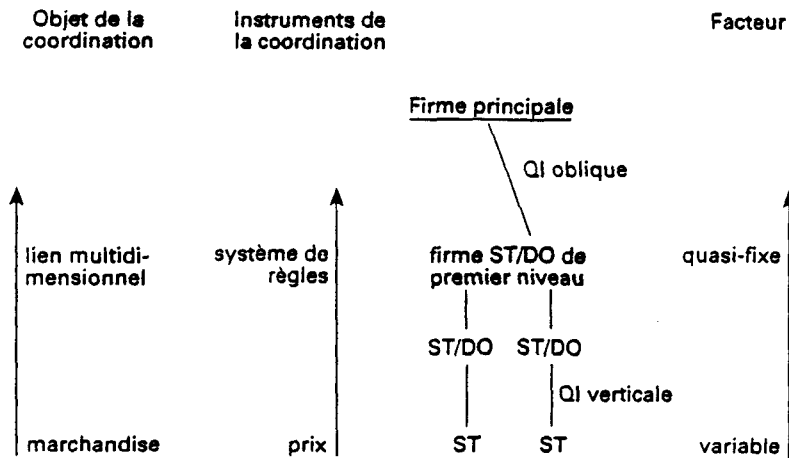
¹³⁵ Altersohn.C.(1992), op, cit.

Ainsi, la tendance générale est bien celle d'un repositionnement des entreprises les unes par rapport aux autres. Dans ce cadre là, il est possible de distinguer deux types de marchés fournisseurs constitué d'une part, de firmes qualifiées de "contractualisées" et, d'autre part de firmes "non contractualisées" (Baudry 1994a).

La position des firmes dites "contractualisées" correspond à la situation des fournisseurs partenaires (de premier rang). Ceux-ci se voient imposés uniquement un cahier de charges fonctionnel, des contraintes dimensionnelles, une spécification des résultats, mais disposent de toute latitude pour concevoir le produit, sous réserve de l'acceptation de ce dernier par le client. Ils réalisent une fonction complète. Ils sont contractualisés. Ceci correspond à une situation de quasi-intégration oblique, qui s'identifie à une structure hiérarchique souple.

Les firmes qui bénéficient de ce statut sont elles même donneurs d'ordre vis à vis des sous-traitants du deuxième segment qui correspond à celui des firmes "non contractualisées". Ces dernières se voient confiées un cahier de charges beaucoup plus rigoureux. Elles ne sont pas en effet maître de la conception du produit, mais possèdent éventuellement un bureau d'études grâce auquel, elles peuvent conseiller le donneur d'ordre. Elles réalisent généralement des pièces.

Ceci correspond à une situation de quasi-intégration verticale, dont la durée est généralement courte. On parlera alors de structure hiérarchique rigide. Il est possible de présenter le schéma d'analyse d'ensemble de la manière suivante :



(Baudry 1994a)

Ce schéma indique une continuité - un continuum - du bas vers le sommet de la hiérarchie. Cette idée de continuum est suggérée notamment par Richardson (1972). Ce dernier après avoir indiqué qu'il existe trois lieux de coordinations des activités économiques, la firme, la coopération inter-firme et le marché, souligne que cette tripartition n'est en fait pas aussi tranchée, et qu'il faudrait plutôt envisager un continuum marché/firme. Houssiaux (1957 a,b) a bien mis en évidence cette ambivalence de la coordination dans la relation de sous-traitance. Pour cet auteur, les firmes donneuses d'ordre et sous-traitantes sont en situation de quasi-intégration, zone intermédiaire entre le marché et l'intégration, et " qui comprend les relations habituelles de clientèle entre les firmes situées à des stades de production successifs" (Houssiaux 1957a, p222).

Dans le même sillage, Imai & Itami (1984), montrent que dans la relation de sous-traitance, il y a interpénétration des mécanismes de marché et d'organisation. Pour ces auteurs, ce mixage résulte à la fois des échecs du marché et des échecs de l'organisation. Pour B.Baudry¹³⁶, il existe bien des discontinuités contraignantes qui permettent de scinder en deux sous-ensembles - en deux marchés hétérogènes - le marché des entreprises sous-traitantes.

Dans cette architecture, l'appartenance à un segment étant fonction, d'une part du degré d'autonomie technique et d'expertise de chaque firme et, d'autre part, de la durée de la relation. Dès lors, l'objet de la coordination n'est pas le même suivant la position occupée par chaque acteur (Paché 1996), (Dussauge & Garette 1995).

Plus on se rapproche du premier segment, plus l'objet se rapporte à l'établissement d'un lien multidimensionnel : l'échange ne porte pas sur une simple marchandise ex-ante, mais sur la capacité du vendeur à livrer en temps et lieu, avec une qualité parfaite. L'information technique est dense et circule dans les deux sens. Les fournisseurs étant tenu de suggérer des innovations (Womack, Jones & Ross 1992). En revanche, plus on se rapproche du deuxième segment, plus l'objet de la coordination se rapproche d'une simple marchandise. L'information notamment, circule du haut vers le bas. Le sous-traitant de second rang est plus facilement substituable que celui du premier rang. L'entreprise est alors un facteur variable. De plus, en fonction du segment occupé par chaque firme, les instruments de coordination ne sont pas identiques comme l'illustre le tableau suivant :

¹³⁶ Baudry.B.(1994a), "Segmentation du marché de travail et segmentation du marché de la sous-traitance : une étude de la firme réseau". *Revue d'Economie Politique*, n°104. Janvier-février.
Paché (1996), dans le même cadre d'analyse, distingue les réseaux de compétences et les réseaux de dépendances pour illustrer ces deux sous-ensembles.

**Une typologie des firmes sous-traitantes
en termes de segmentation**

<u>Critères de la relation</u> Segment	Autonomie technique	Durée de la relation (explicite)	Objet de la coordination	Instruments de la coordination
Primaire	forte	contrat pluri-annuel	lien multidimensionnel	procédures industrielles et marchandes
Secondaire	moyenne ou faible	contrat mensuel ou annuel	objet se rapprochant d'une marchandise	prédominance des procédures marchandes

(Baudry 1994a)

Plus on va vers le sommet de la structure hiérarchique, plus l'instrument de coordination se complexifie. Ce dernier ne se résume pas au prix, mais à l'évaluation de la capacité du vendeur à livrer en assurance-qualité, en flux tendus, à suggérer des innovations. Inversement plus on se rapproche du bas de la configuration, plus l'instrument de la coordination sera constitué par le prix. La durée de la relation varie en fonction de l'objet de la coordination. Plus le lien est multidimensionnel, plus la relation s'inscrit dans la durée. L'horizon temporel du vendeur de premier rang est ainsi de plusieurs années, compte tenu de la mise en jeu d'investissements spécifiques nécessaires à l'établissement de la relation.

le fournisseur de second rang, lui, a un horizon temporel plus court, généralement de l'ordre de l'année. Le partenariat client-fournisseur tend donc vers une hiérarchisation verticale des entreprises, qui tout en consacrant l'acceptation d'une réciprocité des

avantages, consacre également leur différenciation, ce constat n'est pas sans rappeler la situation des firmes japonaises.

2.2.2. Les mécanismes de coordination

La sous-section précédente nous a permis de mettre en évidence l'insuffisance d'une procédure purement marchande pour produire l'accord dans les relations interfirmes, et plus particulièrement dans le cadre de la mise en oeuvre d'une stratégie partenariale avec les fournisseurs. Il nous faut maintenant réfléchir aux formes de coordination qui découlent de cette stratégie. L'analyse des différents modèles théoriques retenus dans notre recherche nous ont permis de dégager trois principales modalités de coordination interfirme : l'autorité (ou le pouvoir), les incitations, et la confiance .

2.2.2.1. L'autorité

Entendue comme transfert contraint de pouvoir de décision d'un agent envers un autre agent (Baudry 1992). Elle représente une première forme de coordination. Cette dernière a constitué, jusqu'aux années quatre-vingt, le principal support de la quasi-intégration verticale, qui mettait face à face un donneur d'ordres et un sous-traitant. Par l'intermédiaire des dispositifs contenus dans la relation d'autorité, l'acheteur tente de faire face à la double incertitude de la quasi-intégration : une incertitude interne résultant de l'asymétrie informationnelle (la sélection adverse & le risque moral) entre l'acheteur et le vendeur, et une incertitude externe résultant des aléas externes et exogènes aux comportements des contractants¹³⁷ qui sont susceptibles de modifier les conditions de l'accord initial, et favoriser ainsi l'apparition de litiges.

¹³⁷ Baudry.B.(1992), op, cit.

Le marché est dès lors un dispositif économique incomplet. Face à cette situation d'incomplétude contractuelle, la littérature économique propose deux analyses relativement tranchées. Pour l'économie des coûts de transaction, sur le marché des produits spécifiques, les coûts de transaction empêchent la conclusion de "contrats contingents complets" (Williamson 1985) en raison d'une part, de la rationalité limitée des agents, et d'autre part, du risque de comportements opportunistes incluant des possibilités de manipulation stratégique de l'information que ces derniers sont susceptibles d'adopter dans le cours de leur relation. Il faut alors soustraire certaines transactions au marché pour les internaliser au sein de la firme. En revanche, pour d'autres auteurs, et notamment Aoki (1988), la coopération interfirme dans l'optique de Richardson, constitue une forme d'organisation stable et plus efficace que le recours au marché et / ou à la firme. Une telle relation permet en effet de dégager un surplus de richesse qualifié de "quasi-rente relationnelle".

Pour certains auteurs, il ne saurait exister de relations d'autorité entre les agents. Par exemple pour Alchian & Demsetz¹³⁸, la présence de l'autorité dans la firme n'est qu'une "illusion". Les relations acheteurs / vendeurs ne sont que des rapports purement contractuels. Pour des ultra-libéraux comme H.Lepage¹³⁹, ces relations ne sont en aucune façon inégalitaires mais justes, car conclues entre individus doués de l'autonomie de la volonté. Dès lors, il ne saurait y avoir une quelconque relation d'autorité.

Plusieurs auteurs s'opposent à cette idée, et démontrent par exemple que dans les relations classiques de sous-traitances (quasi-intégration), le rapport de force qui existe

¹³⁸ Alchian.A.Demsetz.H.(1972),"Production, Information costs, and economic organization" American Economic Review, n° 62, p.777-795.

¹³⁹ Lepage.H.(1989), La nouvelle économie industrielle, Seuil .

entre les contractants génère une dépendance. Dépendance qui fonde une relation d'autorité (Baudry 1992), (Marchesnay 1979), (Blois 1972). Cette autorité constitue un puissant mécanisme de coordination, en permettant à l'agent coordinateur de gérer l'organisation physique de la production et de diminuer l'incertitude qui pèse sur la transaction¹⁴⁰. Pour les théoriciens de l'agence, les contractants ont intérêt à engager une relation d'autorité - c'est l'acheteur / le principal qui fixe les caractéristiques de la transaction - du fait de la différence du degré d'aversion pour le risque entre le principal et l'agent. (Kawasaki & McMillan 1987).

Il est possible de distinguer trois critères qui permettent de conclure à la dépendance d'un contractant¹⁴¹ : La concentration des flux d'échange lorsque le vendeur réalise une portion significative de son chiffre d'affaires avec un seul client (de l'ordre de 30% selon les professionnels), la subordination professionnelle à travers laquelle le vendeur ne peut pas, rapidement et / ou sans coûts, redéployer ses actifs vers un autre client (switching cost), et la taille respectivè des contractants¹⁴².

La subordination du sous-traitant n'est pas non plus juridique mais économique qui crée une dépendance de fait et non de droit. Cette dépendance économique engendre un transfert de pouvoir de décision. La relation de sous-traitance repose donc sur un pouvoir de marché asymétrique. La subordination du pouvoir de décision engendre ainsi une "relation hiérarchique" qui n'assure qu'une coordination partielle (Menard 1990), (Provan & Skinner 1989), (Enrietti 1990).

¹⁴⁰ Dans la mesure où elle lui permet de recourir à d'autres agents en cas d'évolution de l'état du marché.

¹⁴¹ Pour Porter (1982), cette dépendance est fonction de plusieurs variables : du degré de concentration des fournisseurs par rapport à l'industrie, de la qualité liée au produit, de la différenciation du produit, de l'existence d'un coût de transfert, d'une menace d'intégration, et enfin de la concentration relative des échanges.

¹⁴² Perroux.F.(1969), op, cit.

L'exercice de l'autorité génère des coûts importants : coûts de surveillance et de contrôle. La prise en compte de ces coûts constitue une limite à une stricte relation d'autorité qui génère en plus des effets pervers, notamment l'insuffisance des innovations et des investissements des sous-traitants (Altersohn 1992). Dès lors, il est possible de mettre en place des mécanismes incitatifs qui sont susceptible de diminuer les coûts de contrôle, de surmonter l'asymétrie informationnelle, et d'impliquer les contractants. On retrouve ici la théorie du marchandage basées sur les incitations (Eisenhardt 1989), (Aoki 1988).

Dans le cadre de la stratégie partenariale, la dépendance revêt une intensité beaucoup plus faible (Gault 1991), où il est question plutôt d'interdépendance entre les contractants matérialisées par les différents engagements mutuels inhérents à leur projet commun. Dans ce cas, ce n'est plus l'autorité qui constitue la forme de coordination principale, mais l'ensemble des incitations que le client met à la disposition de son fournisseur-partenaire.

2.2.2.2. Les procédures incitatives

Le couple client-fournisseur formant un véritable système, c'est à dire "*un ensemble d'éléments coordonnés et régulés*" (Bidault 1988). Ses performances dépendent de la performance de chaque élément, mais en retour, la performance de chaque élément dépend de "la qualité" de l'organisation des relations entre les éléments. Cette qualité d'organisation correspond à l'intensité et aux modalités de transmission et d'échange de l'information entre les deux acteurs, du choix de la durée du contrat, et des dispositifs incitatifs mis en place par l'instance d'élaboration des décisions. L'ensemble de ces éléments doit être compris dans une perspective organisationnelle (Desreumaux 1996), dans la mesure où ce ne sont pas les seuls dispositifs marchands qui régulent la relation

partenariale. Ce qui fait dire justement à M.Moulet¹⁴³ " *Le marché c'est aussi un ensemble de normes, de procédures d'actions et de contrôle collectifs qui est loin de faire penser à un état de nature*". Le partenariat s'analyse donc comme un ensemble de contreparties réciproques. Tout d'abord en ce qui concerne le risque moral - s'assurer de l'engagement maximal du fournisseur - le donneur d'ordre met en oeuvre les deux procédures incitatives suivantes (Baudry 1993), (Lecler 1992a),(Altersohn 1987 & 1992) :

- le contrat à moyen et long terme (et sa reconduction), généralement explicite, mais qui peut être implicite, introduisant la durée dans la relation interfirme

- l'incitation à l'innovation par les dispositifs de négociation et de renégociation du prix (assurance versus incitation) inscrits explicitement ou implicitement au contrat de partenariat. Cette incitation dépend pour beaucoup de la possibilité de conserver une fraction des gains générés par la relation¹⁴⁴.

Pour faire face au risque d'antisélection - optimiser l'obtention de l'information sur la qualité du produit du fournisseur - le client incite son fournisseur-partenaire à envoyer un signal qui témoigne de la fiabilité du produit. Ce dispositif prend la forme des dispositifs dits "d'assurance-qualité" (Eymard-Devernay 1989), (Ravix & Romani 1996). Une telle logique incitative, favorise un processus d'apprentissage organisationnel¹⁴⁵, grâce à la

¹⁴³ Moulet.M.(1982), "Modes d'échanges et coûts de transaction : une approche comparative du marché et de la firme ", Sociologie du Travail, n° 4.

¹⁴⁴ Baudry.B.(1993), op, cit .

¹⁴⁵ Ingham.M.(1994), "L'apprentissage organisationnel dans les coopérations", Revue Française de Gestion, janvier-fevrier.

durabilité de la relation, à la mise en commun des savoirs propres à chaque firme (conception mutuelle de produits) et à la mise en place des nouveaux modes de livraison.

Des études de cas de partenariat relevées dans la littérature¹⁴⁶, il ressort que les relations partenariales engagées par des entreprises avec une catégorie restreinte de leurs fournisseurs s'appuient principalement sur cinq grandes catégories de ressources ou procédures incitatives à travers lesquelles, les donneurs d'ordre stimulent les efforts continus de leurs fournisseurs partenaires :

- des apports de chiffres d'affaires en volume assurés, le plus souvent par reconduction du contrat, et donc l'allongement de la durée de l'engagement

- des apports en savoir-faire qualité et en logistique d'approvisionnement et de distribution

- des apports en technologie et en recherche-développement dans le cadre d'opérations de co-traitance, d'utilisation conjointe de laboratoires, de projets communs de développement, et d'ingénierie simultanée

- des apports financiers concernant le cofinancement de projets de développement et de modernisation de l'appareil productif des fournisseurs

¹⁴⁶ Notamment dans (Gorgeu & Mathieu 1990, 1991, 1992), et Jacot (1990).

- des apports en conseil et formation concernant des programmes de sélection et de formation de personnel, d'évaluation de projets, des programmes d'analyse de la valeur, etc....

La durée de l'engagement constitue pour le fournisseur un critère qui détermine en partie sa politique d'investissement, matérialisé par le contrat de partenariat. Ce dernier peut s'analyser comme une contrepartie réciproque entre le donneur d'ordre et le sous-traitant : une garantie de durée pour le fournisseur, dont le client attend en retour de meilleures performances économiques, notamment par une réduction des coûts de production réalisée au cours de la relation partenariale. Lorsque le fournisseur-partenaire arrive à diminuer ses coûts de production par rapport aux coûts estimés, il conserve en partie le bénéfice issu de cette réduction. Dans l'esprit du client, ce gain, que l'on peut assimiler à "une prime", a d'un côté pour fonction de couvrir l'augmentation coûts non prise en charge par les clients, et de l'autre côté de permettre le financement des investissements ultérieurs. Le client effectue en quelque sorte un arbitrage entre la possibilité d'avoir un bénéfice de court terme lié à la réduction du prix (s'il s'accapare la totalité des gains de productivité) et l'intérêt d'avoir un fournisseur capable d'innover à long terme.

Avec la réduction du nombre des fournisseurs, la globalisation et l'accumulation des besoins sur un nombre restreint de fournisseurs, présentent des avantages pour les deux parties : elles permettent au fournisseur de prendre plus de risque industriel en favorisant une politique d'investissement à moyen et long terme¹⁴⁷, et au client de bénéficier de l'effet

¹⁴⁷ Pour Donada et Garette (1996), il est possible de constater qu'au niveau théorique, la démarche des fournisseurs face au partenariat va à l'encontre des modèles classiques de stratégie et de développement de l'entreprise, puisque le partenariat vertical provoque une inversion complète du lien traditionnel entre stratégie et structure. Dans les cas étudiés, c'est l'environnement, en la personne des clients, qui détermine les choix

d'expérience (Bouche 1988). Ainsi, le contrat, conçu comme une procédure incitative, souligne l'insuffisance de l'efficacité économique. Augmenter la durée de la relation revient, en définitive, à introduire un principe d'organisation dans les relations interfirmes, remettant ainsi en cause la logique du marché. Cette dernière pousse les agents à adopter des comportements de court terme peu efficaces.

Gorgeu & Mathieu¹⁴⁸ ont tenté d'appréhender ce changement d'horizon économique des fournisseurs, notamment dans le secteur de l'automobile. Ces deux chercheurs constatent que dans ce secteur, les fournisseurs bénéficient de relations plus durables (contrat de quatre/cinq ans) et d'une information plus précoce sur les marchés qui leur seront confiés. Un fournisseur retenu pour un marché est assuré sans défaillance de le conserver. De plus, les fournisseurs-partenaires ont un horizon moins incertain qu'il y a quelques années en raison de la réduction des risques de rapatriement. Ils reçoivent des commandes prévisionnelles annuelles et un programme mensuel indicatif. Il en est de même dans le secteur de l'aéronautique. Dans ce secteur, la nature des contrats s'est notoirement allongée (contrat minimum d'au moins trois ans). Le contrat devant désormais permettre aux fournisseurs d'effectuer des investissements en ayant l'assurance de les rentabiliser. De plus contrairement à la situation qui prévalait auparavant, les charges ne sont pas rapatriées dans les ateliers du constructeur lorsque la conjoncture se dégrade¹⁴⁹.

L'ensemble des études empiriques¹⁵⁰ confirment une évolution sensible dans ce domaine. En ce qui concerne l'industrie automobile, les constructeurs imposent aujourd'hui

structurels que les fournisseurs doivent opérer pour s'adapter et formuler une stratégie cohérente, qui leur permette d'exploiter les ressources dont ils ont été contraints de se doter.

¹⁴⁸ Gorgeu.M.Mathieu.R.(1990), "Partenaires ou sous-traitants ? qualité et ressources humaines chez les fournisseurs de l'automobile et de l'armement-aéronautique", Dossier de Recherche n°3 1, CEE, juillet.

¹⁴⁹ Alersohn.C.(1992), op, cit.

¹⁵⁰ (Gault 1991), (Pallez 1993).

beaucoup moins leurs directives techniques qu'il y a quelques années (Soulié 1986). L'impérialisme technologique (Le Duff, Maisseu & Soulié 1988) dont il était question auparavant semble maintenant révolu. Les constructeurs cherchent de plus en plus à utiliser les complémentarités, les synergies avec l'ensemble des équipementiers et des sous-traitants. Vis à vis de ces derniers, l'attitude des donneurs d'ordre est différente de celle qui prévalait jusqu'à une date récente : les fournisseurs étaient alors considérés comme de simples exécutants. Dorénavant, il leur est demandé de participer à la conception. L'équipementier est ainsi associé aux phases en amont de la fabrication, et le sous-traitant au niveau des méthodes. Plus fondamentalement, cette complémentarité technologique s'effectue en lien avec une redéfinition des tâches entre clients et fournisseurs, qui ouvre la voie à la sous-traitance dite de fonction et non plus de pièces, ce qui rompt avec la pratique taylorienne¹⁵¹. Les équipementiers doivent maintenant livrer des fonctions entières dont la définition est partagée avec le constructeur (Ho Hyun 1994), (Dussauge & Garette 1995), (Donada & Garette 1996).

Le processus de rationalisation et de réduction des coûts engagés par les constructeurs s'est traduit par une recomposition de la division du travail d'études et de développement entre leur propres bureaux d'études et ceux de leurs fournisseurs d'équipements. Lorsque le fournisseur n'était pas déjà capable auparavant de développer ses produits à partir des spécifications dimensionnelles du constructeur, il y a eu transfert progressif des responsabilités d'études à des fournisseurs alors chargés d'une fonction complète (De Banville & Chanaron 1990). De plus, cette redéfinition des tâches est favorisée par la mise en place de nouvelles techniques de transmission de l'information, et

¹⁵¹ Coriat.B.(1991), *Pensez à l'envers*, C.Bourgeois Editions.

les bureaux d'études des constructeurs et des fournisseurs sont directement reliés¹⁵². On constate la même évolution dans l'industrie aéronautique (Bonaccorsi & Pliwoda 1994). Les sous-traitants conçoivent maintenant des sous-ensembles et le constructeur attend de son partenaire une participation active à la conception du produit.

Si nous reprenons la grille de lecture des théoriciens de l'agence, on s'aperçoit que le contrat à moyen et long terme, conçu comme une procédure incitative, doit permettre aux acteurs de la relation de surmonter la situation désastreuse de la non-coopération (dilemme du prisonnier). En effet, pour le fournisseur disposer d'un contrat de partenariat explicite pour une certaine durée constitue une garantie, une assurance par rapport à la norme précédente de la commande ouverte, répétitive, et de court terme.

Le contrat représente ainsi l'espérance de gains futurs sur une durée relativement importante pour le fournisseur. Il pourra être reconduit s'il est honoré correctement, c'est à dire sans tricherie. Le fournisseur se voit ainsi incité à effectuer des efforts de modernisation, à améliorer la qualité de ses produits et à se montrer loyal. Pour B.Baudry¹⁵³, le contrat de partenariat peut être assimilé à un salaire d'efficience pour assurer l'exécution du contrat. En effet, un comportement opportuniste susceptible d'interrompre la relation entraîne pour les contractants une perte de savoir-faire commun emmagasiné, et engendre des coûts irrécouvrables (Gaffard 1989), (Provan & Gassenheimer 1994).

¹⁵² C'est le cas notamment du système Gallia : système informatique de télétransmission pour l'industrie automobile française, et Odette : au niveau européen.

¹⁵³ Baudry.B.(1992), "Contrat, autorité et confiance, la relation de sous-traitance est elle assimilable à la relation d'emploi ?", Revue Economique, vol 43, n° 5.

Finalement, pour le donneur d'ordre, le contrat de partenariat (et son éventuelle reconduction) joue le rôle d'un otage, puisqu'il fonctionne comme un moyen de pression qui doit inciter le fournisseur à remplir ses obligations et à fournir l'effort maximal. Ce dernier a en effet tout intérêt à faire reconduire le contrat, qui constitue pour lui une ressource de grande importance. Dès lors en termes de théorie des jeux, l'horizon temporel du jeu entre le client et le fournisseur devient essentiel. Les théoriciens des jeux montrent que la durée permet de passer d'un état non coopératif à un engagement coopératif entre les contractants. En effet, dans les jeux à un seul coup, du type dilemme du prisonnier¹⁵⁴, la solution non coopérative l'emporte nécessairement. En ce sens la stratégie des clients consistant à remettre systématiquement en concurrence les fournisseurs et à renouveler systématiquement le portefeuille des fournisseurs s'apparente à la formule du jeu à un coup, qui conduit à une solution peu satisfaisante pour le client. D'où l'intérêt du contrat de partenariat, qui peut être assimilé à un jeu répété qui permettrait de surmonter l'impasse du jeu à un seul coup. Mais tout dépend de l'importance donnée au futur par les joueurs .

Comme l'indique D.Foray¹⁵⁵, "*un comportement coopératif ne peut émerger que si les joueurs pensent qu'ils risquent de se rencontrer à nouveau*", ou par crainte de perdre des profits dans le futur (McMillan 1990). La menace de rompre la relation, en cas de tricherie de la part de l'autre contractant, représente aussi un facteur de dissuasion à la non-coopération, à condition que cette menace soit crédible.

¹⁵⁴ Axelrod.R.(1992), *Donnant, donnant : théorie du comportement coopératif*, Editions O.Jacob

¹⁵⁵ Foray..D. (1991), "*Repères pour une économie des organisations de recherche-développement*", *Revue d'Economie Politique*, n° 5, septembre-octobre, p.779-808.

Le contrat de partenariat représente une sorte de prime à la non-tricherie, si l'on considère que pour le fournisseur. Il est susceptible de fournir des gains futurs, les gains sont perdus si la tricherie est détectée, et le contrat n'étant pas reconduit (Salle & Silvestre 1992). Ainsi le contrat partenarial assimilé à un jeu répété¹⁵⁶, découragerait les comportements opportunistes et accroîtrait l'efficacité de la relation. Il agit comme un puissant stimulant pour le fournisseur à diminuer ses coûts de production (et donc ses prix en cours du contrat). D'un point de vue empirique, les quelques études disponibles sur ce sujet tendent à montrer que, d'une part, la durée de la relation est généralement de longue durée entre clients et fournisseurs, et que, d'autre part, la probabilité de reconduction du contrat est extrêmement forte. C'est ainsi qu'une enquête récente de M.Cusumano & A.Takeishi¹⁵⁷ faite auprès de constructeurs automobiles aux USA et au Japon, indique que la durée de la relation avec les principaux sous-traitants / fournisseurs est supérieure à dix ans.

S.Kawasaki & J.McMillan¹⁵⁸, de leur côté, font état d'une enquête au Japon qui montre que 84% des sous-traitants n'ont pas changé de donneur d'ordre principal au cours des cinq années précédentes. Cette "apparente" stabilité contractuelle ne signifie pas néanmoins que toute concurrence soit évacuée puisqu'en effet; annuellement en moyenne chaque fournisseur est remis en compétition avec le deuxième fournisseur et avec des outsiders. Une telle remise en concurrence agit comme un puissant stimulant à l'effort par les insiders (Baudry 1993), (Bruel 1992), (Fenneteau 1990).

¹⁵⁶ dans la mesure où du fait des coûts élevés de sortie de la relation qu'il génère, sa reconduction est profitable aux deux parties.

¹⁵⁷ Cusumano.M.Takeishi.A.(1991),"Supplier relations and management : a survey of japanese, japanese-transplant, and US auto plants", *Strategic Management Journal*, vol 12, p.563-588.

¹⁵⁸ Kawasaki.S.McMillan.J.(1987),"The design of contracts : evidence from japanese subcontracting", *Journal of the Japanese and International Economics*, vol 1, september, p.327-349.

Pourtant, cette condition de la durée de la relation ne semble pas nécessaire et suffisante pour que le comportement coopératif perdure. Il dépend de l'objet de la relation (Salle & Silvestre 1992). Il faut aussi que chaque participant à la transaction trouve intérêt à la poursuite de la relation. Cela suppose ainsi que les gains issus de la relation - ou de la quasi-rente relationnelle au sens d'Aoki (1988) - soient répartis de manière à ce que chaque firme en tire bénéfice. Condition qui à son tour permet de maintenir la durée. D'autres facteurs peuvent influencer le maintien de la relation partenariale et prolonger sa durée, notamment en ce qui concerne les coûts de séparation, dans la mesure où le coût de la rupture ou de la non-reconduction du contrat est plus élevé que dans le cas d'une gestion purement marchande à court terme de la relation. En effet, la relation conçue dans la durée, génère un savoir-faire relationnel spécifique (Asanuma 1989), savoir-faire non directement transférable sans pertes. Dans une perspective d'efficacité productive, l'accumulation reste dépendante du maintien de la relation aussi bien pour le vendeur que pour l'acheteur (Coriat 1991).

Pour J.L.Gaffard (1990), ce transfert demeure pratiquement impossible à mener, compte tenu des investissements spécifiques engagés dans la relation, car le sous-traitant a fortement investi pour conserver son rang de fournisseur partenaire "contractualisé " et satisfaire les objectifs du donneur d'ordre. Il a pu acquérir certains actifs spécifiques pour remplir correctement son contrat. Ces derniers ne sont pas directement redéployables vers d'autres clients. Il peut subir des coûts irrécouvrables (Sunk costs).

De son côté, le donneur d'ordre a également tout intérêt à poursuivre la relation avec ses sous-traitants partenaires. Il a investi au moment de la sélection et de l'homologation de ces derniers, et une renégociation avec d'autres fournisseurs potentiels entraînerait de

nouveaux coûts de transaction, sachant qu'en plus il a pu bénéficié durant les premières épisodes de sa relation, d'une amélioration continue des performances du fournisseur-partenaire grâce à la mise en conformité technique des équipements de celui-ci, ce qui ne s'est pas fait du jour au lendemain, mais au court d'un cycle d'investissement relationnel intense. Les barrières à la sortie deviennent ainsi plus importantes, du fait du processus d'apprentissage commun entre le donneur d'ordre et le fournisseur-partenaires : "le coût de licenciement" de ce dernier tend alors à s'élever.

2.2.2.3. La confiance

Nous avons pu constaté auparavant que l'incitation, envisagée dans une logique organisationnelle et non strictement marchande, constitue un support de coordination puissant et efficace dans une relation partenariale. Deux conditions principales¹⁵⁹ sont requises dans une telle relation : la durée et l'intérêt de chaque firme à honorer correctement son contrat. Lorsque ces deux conditions sont réunies, alors la relation génère une quasi-rente et favorise la prise de risque et l'investissement à long terme, en suscitant un apprentissage organisationnel. Dès lors l'opportunisme n'est plus un obstacle à la quasi-intégration (Houssiaux 1957a), puisque la tricherie est synonyme de pertes à long terme supérieures aux gains de court terme. Enfin, la mise en place des procédures d'assurance-qualité entraîne une diminution des coûts de contrôle et élève les niveaux de qualité (Eymard-Duvernay 1989), (Rousseau & Warnotte 1995).

Dans le même contexte, plusieurs auteurs insistent sur le rôle stabilisateur de la confiance en tant qu'instrument de gestion des rapports interfirmes (Koenig & Van Wijk

¹⁵⁹ nécessaires mais pas suffisantes

1992), (Puthod 1995), (Baudry 1994b), (Powell 1990), (Hocquard & Oury 1989) et plus particulièrement dans le cadre de stabilisation des relations conjointes de coopération.

La confiance permet de réduire l'incertitude relative au comportement mutuel par un processus d'auto-contrôle. Elle offre aussi un moyen souple d'ajustement mutuel capable de donner naissance à des relations stables et créatives. Au niveau interorganisationnel, l'analyse des coûts de transaction et la théorie des jeux insistent sur le dilemme coopération-concurrence. Ces approches cherchent à résoudre le dilemme de la structuration appropriée des relations entre partenaires, telles que l'échange d'otages ou les contrats détaillées.

Pour la théorie des coûts de transaction, il ne saurait y avoir de confiance contractuelle lorsque l'échange est "risqué" (lorsque des actifs spécifiques sont engagés dans la relation et que la possibilité de changer de contractant est très coûteuse). Ce dernier représente alors une source de comportements opportunistes qui génère inversement des fausses promesses, des mensonges, une manipulation et une déformation délibérée de l'information possédée. En ce sens, une telle attitude ne contrarie pas le bon déroulement de la transaction si cette hypothèse comportementale n'est pas couplée à celle de rationalité limitée. En effet, il est alors possible comme c'est justement le cas pour la théorie de l'agence, d'établir ex-ante un contrat contingent complet qui ne laissera aucune prise à l'opportunisme des contractants.

Et inversement, l'hypothèse de rationalité limitée sans celle d'opportunisme n'entraîne pas de difficultés contractuelles. Le contrat établie ex-ante est bien entendu incomplet, mais en cas d'apparition d'événements non prévus, les parties, agissant en toute

bonne foi, imagineront un moyen pour adapter le contrat à la situation nouvelle, sans que l'un d'entre eux soit lésé.

Williamson¹⁶⁰ indique qu'en fait, l'opportunisme n'est pas une caractéristique de tous les individus, il représente cependant une menace qui pèse sur l'échange. En revanche, si le marché est totalement "contestable", l'opportunisme ne contrarie pas l'échange. Cette analyse est critiquable, à plusieurs titres. Tout d'abord, rien n'indique qu'à l'intérieur de la firme, l'autorité n'empêche d'éventuels comportements opportunistes des contractants, dès lors que les actions des uns et des autres ne sont pas totalement observables et / ou mesurables. Bien sûr, par le biais de l'autorité, il est toujours possible d'effectuer un contrôle stricte des actions des différents contractants, mais, d'une part, ce contrôle ne résout pas la question de la mesurabilité de l'effort et, d'autre part, c'est un mécanisme de coordination coûteux pour celui qui l'exerce. Enfin, cette solution laisse de côté l'opportunisme éventuels des contrôleurs: qui contrôle les contrôleurs ? de plus l'état du marché tel qu'il est décrit par Williamson ne correspond pas à la réalité, puisqu'il est aussi un ensemble de procédures d'actions, de conventions (Perrin 1993), et de contrôles collectifs qui est loin de faire penser à un état de nature (Moulet 1982).

Pour les théoriciens de l'agence¹⁶¹, l'opportunisme a une portée beaucoup plus limitée car, par le biais de mécanismes incitatifs, il est canalisé par des clauses contractuelles qui enserrant les échangistes. Dès lors, tous les problèmes contractuels qui peuvent se poser éventuellement sont résolus par la négociation ex-ante. Pourtant, contrairement à la théorie des coûts de transactions, la confiance n'est pas exclue dans la théorie de l'agence, mais elle est traitée comme un mécanisme incitatif (au même titre que la renégociation des

¹⁶⁰ Williamson.O.E.(1985), op, cit.

¹⁶¹ Voir la synthèse proposée par Charreaux (1988), (Coriat & Weinstein 1995), (Eisenhardt 1989).

contrats par exemple). Elle représente une manoeuvre qui doit réduire les coûts d'agence et de transaction. Cette manoeuvre - ou stratégie - repose sur deux procédures incitatives : la réputation et l'ancienneté des relations.

Pour Pratt & Zeckhauser¹⁶², la réputation représente un stock important de valeur qui peut être détruit par des comportements opportunistes. La réputation est donc une incitation forte à un comportement loyal qui doit produire de la confiance. La réputation a alors une valeur en dehors du cadre du jeu : si une entreprise trompe son partenaire en fin de jeu, elle aura beaucoup de mal à s'engager dans d'autres contrats de partenariat à l'avenir. Williamson (1991, p.291) insiste aussi sur ce point, tout en ajoutant que le rôle joué par la réputation peut dépendre du contexte culturel dans lequel celle-ci agit.

Le concept de réputation peut être défini comme un ensemble d'attributs associés à une firme qui sont induits de son comportement passé. Plus cette réputation se diffuse rapidement à travers les acteurs de l'environnement et plus les effets de réputation sont jugés importants. Dans ce cas, la réputation constitue pour une firme un actif intangible qui dispose d'une valeur économique dans la mesure où elle peut être génératrice de rente ou de perte à long terme selon qu'elle est bonne ou mauvaise. A cet égard Williamson (1985, p.22; 1991, pp. 290-291) suggère que les environnements où les effets de réputation sont importants réduisent les incitations à adopter un comportement opportuniste dans les relations inter-firmes, du fait que les gains immédiats de l'opportunisme risquent d'être plus que compensés par les coûts futurs de cet opportunisme. Ces coûts futurs d'un comportement opportuniste en cas d'effets de réputation importants sont au moins doubles

¹⁶² Pratt.J.Zeckhauser.R.(1985), Principals and agents : the structure of business, Harvard Business School Press

- premièrement, les acteurs de l'environnement chercheront à éviter toute relation avec une firme qui a une réputation douteuse. En ce sens, l'adoption d'un comportement opportuniste a pour effet d'ériger des barrières à l'entrée de certaines coalitions et par conséquent, à l'obtention de certaines ressources.

- deuxièmement, en supposant que la firme réputée opportuniste dispose d'actifs (tangibles ou intangibles) qui la rendent indispensable à d'autres acteurs, ces derniers seront plus méfiants et exigeront, dans la mesure du possible, la mise en place de mécanismes de protection coûteux qui réduiront la quasi-rente composite associée à la relation. Aussi auront-ils moins de scrupules à tricher, le cas échéant.

Réciproquement, une réputation de firme loyale comporte au moins deux avantages dans les environnements où les effets de réputation se diffusent rapidement :

- premièrement, elle facilite et accélère le processus de recherche d'un partenaire et de conclusion d'un accord (Blois 1972), (Richardson 1972) parce que les partenaires potentiels s'attendent à un meilleur respect des termes de l'accord. Cette anticipation procède de ce que construire une réputation est un investissement dont la valeur dépasse le cadre de la coopération. Si la valeur résiduelle de l'investissement est affectée, en dehors de la coopération, par le comportement dans la relation, l'entreprise hésitera à ruiner la valeur de sa réputation par un comportement non coopératif dans une relation partenariale donnée (Koenig & Van Wijk 1992). Il va de soi que cette anticipation sera mutuelle si les deux partenaires ont une réputation de loyauté.

- deuxièmement, et par voie de conséquence, elle encourage les partenaires sélectionnés à adopter un comportement coopératif.

De ce qui précède, on peut déduire que le partenariat devrait être plus fréquent dans les contextes sociaux où la réputation se diffuse facilement, parce que son domaine d'efficience y est élargi. En effet, les effets de réputation réduisent deux types de coûts de transaction associés à ce mode d'organisation : - les coûts de recherche et de sélection d'un partenaire et les coûts à engager pour faire respecter l'accord (bonding costs). De ce point de vue, le partenariat devrait être choisi à un niveau supérieur de spécificité d'actifs dans les environnements où les effets de réputation sont importants (Williamson 1991). En revanche, les effets de réputation ne devraient pas affecter l'efficience comparative des pures relations de marché et de partenariat puisque les coûts de transaction sont réduits de la même façon pour chacun de ces modes d'organisation.

L'incidence des effets de réputation sur le choix entre le partenariat et la hiérarchie est cependant très circonscrite d'un point de vue théorique sachant que :

- les effets de réputation ne sont susceptibles de réduire les comportements opportunistes que dans la mesure où cet opportunisme est détectable par la firme qui en est victime. De ce fait, le domaine d'efficience du partenariat n'est pas modifié pour la coordination d'activités caractérisées par des ambiguïtés de résultats.

- la réputation ne constitue pas un mécanisme suffisant pour qu'une relation puisse être fondée sur la confiance. Par conséquent, les effets de réputation

n'excluent pas la recherche de mécanisme de protection sophistiqués et coûteux se traduisant par des coûts de transactions élevés. En particulier, des effets de réputation importants n'excluent pas des coûts de surveillance. Cette surveillance devant permettre aux partenaires de vérifier les anticipations effectuées sur le comportement futur de chacun et, ainsi, de créer un climat de confiance.

- un comportement loyal, responsable, non uniquement fondé sur l'intérêt personnel mais plutôt sur l'intérêt commun, n'exclut pas des désaccords honnêtes du fait de perceptions différentes de l'environnement, et donc des difficultés d'adaptation concertée (que la présence d'une autorité centrale, comme dans le cas de la hiérarchie, permet de réduire).

Il en est de même pour l'ancienneté des relations. Des relations de long terme, entre autre bénéfiques, développent un stock de valeur pour "forcer" le contrat, et nécessitent un contrôle moindre. Dès lors, les contractants ne trichent pas s'ils veulent continuer leurs affaires dans le futur. Il est possible de retrouver ici l'un des arguments phares des théoriciens des jeux selon lequel la probabilité de continuer la relation permet de passer d'un état non coopératif à un état coopératif, et ceci dans le cadre de jeux répétés qui assurent un minimum de réciprocité (Axelrod 1992).

Cependant, si cette réciprocité constitue une condition nécessaire à la pérennité de la confiance et au delà la coopération, elle doit également savoir s'accompagner de comportement bien souvent longamine (Koenig & Van Wijk 1992). En effet l'environnement des objectifs évoluant avec le temps, un certain nombre de déviation peuvent être acceptés sans pour autant détruire la coordination conjointe. Pour évoquer le

risque de déviation décentralisée, auquel sont confrontés souvent les partenaires, J.P.Ponsard¹⁶³ introduit la notion de "fait accompli" dans le modèle du dilemme du prisonnier qui rend possible une déviation décentralisée sans détruire la collaboration¹⁶⁴, qu'il ne faut pas confondre avec l'opportunisme. Ce dernier ne crée pas de valeur sous forme d'avantage durable et qui débouche naturellement sur le conflit.

En fin de compte, comme on ne peut pas tout prévoir en raison des changements de l'environnement, l'un des partenaires peut avoir intérêt à développer une stratégie personnelle qui se trouve localement plus rémunératrice pour lui. Ce comportement n'est pas interprété comme une menace ou agression, mais comme un signal. Les différents partenaires impliqués intègrent ce signal dans leur propre comportement. Ainsi, le principe du "fait accompli" rend possible une déviation décentralisée sans détruire la coordination (Puthod 1995). En fait, il y a réconciliation entre le plan, ou plutôt les conventions, et les stratégies individuelles. C'est sans doute cette réconciliation qui permet d'assurer la pérennité des relations partenariales et donc de gérer l'incertitude liée à l'avenir.

Néanmoins, le "fait accompli" constitue bien un signal qui doit être intégré dans les stratégies des différents acteurs. Dans cette perspective, il existe d'autres informations significatives qu'il est préférable de reconnaître afin d'anticiper les comportements de "fins de partie", c'est le cas où la relation de partenariat approchant son terme, le contrat de coopération risquant de prendre fin, les différents protagonistes changent leur attitude coopérative et adoptent un comportement opportuniste.

¹⁶³ Ponsard.J.P.(1988), op, cit .

¹⁶⁴ On suppose que des acteurs se soient mis d'accord sur un plan supposé être le plus rémunérateur possible pour chacun d'entre eux. Si l'un d'eux dévie, c'est donc qu'il a trouvé le moyen d'acquérir un avantage durable, c'est à dire supérieur au gain initial lui incombant. Mais pour obtenir ce gain, il a encore besoin des autres. Il y a alors "fait accompli", si la coopération des autres lui est acquise par le fait que tout manquement de leur part serait désavantageux pour eux-mêmes, compte tenu de la nouvelle référence qui s'impose après l'action. Nulle menace ou chantage ne peut, en fait, contraindre la recherche d'un "fait accompli".

L'ancienneté des relations est considérée aussi comme un investissement à rentabiliser et rentre dans la stratégie de "la carotte et du bâton" (Baudry 1992). De plus, l'ancienneté des relations favorise un règlement pacifique des litiges (Lamming 1993). D'une certaine manière les contractants ont intérêt à être honnêtes, à éviter tout comportement opportuniste. Ce raisonnement revient à méconnaître l'engagement par les individus d'autres mobiles que l'échange marchand, dus notamment à des normes d'obligations et de coopération qui sont variables selon les pays (Thorelli 1986). Par exemple l'importance des contextes d'échange domestiques (Eymard-Duvernay 1989), ou le système social dans lequel est inséré l'échange, ainsi que le rôle des facteurs culturels (Lecler 1992a). La confiance représente un processus qui met en oeuvre des anticipations et des obligations entre les deux parties. Celui qui fait confiance a des anticipations quant au comportement de l'autre dans les domaines d'intérêt mutuel. La confiance est une hypothèse sur une conduite future (Koenig & Van Wijk 1992).

2.3. Coordination des flux et interdisciplinarité

Du point de vue des donneurs d'ordre, le partenariat industriel mis en place avec une partie de leurs fournisseurs, doit contribuer à l'amélioration des performances de ceux-ci. Ces performances doivent prendre la forme d'une augmentation de la créativité, d'une amélioration des gains de productivité, ainsi qu'une extension des services offerts aux clients en matière de flexibilité et de qualité. Ces trois dimensions sont en étroite interaction les unes avec les autres, elles exigent un accroissement de la capacité d'investissements des fournisseurs-partenaires et de la responsabilité qui leur est confié par les donneurs d'ordre.

Dans cette perspective, leur sélection comme partenaire, traduit le fait qu'un partage des tâches renouvelé tend à s'instaurer de plus en plus, et marque l'évolution progressive de la délégation des travaux de conception des composants qui leur est destinée, favorisant en quelque sorte "la décongestion" des bureaux d'études des donneurs d'ordre, pour leur permettre de se concentrer sur la recherche d'un renouvellement accéléré des gammes de produits. Une telle orientation correspond enfin à la volonté de favoriser la standardisation des équipements pour réduire leurs coûts et garantir une différenciation retardée (Tarondeau 1982a) des fabrications le long de la filière. Cela suppose que les donneurs d'ordre délaissent l'essentiel des décisions relatives aux innovations concernant les équipements qui seront dévolus aux fournisseurs-partenaires.

Pour y parvenir, les clients tentent de modifier la définition des spécifications techniques formant le cahier des charges qui oriente les travaux des fournisseurs-partenaires. La formalisation de la demande ou l'expression des besoins prenant dans la mesure du possible la forme de plans fonctionnels, laissant aux fournisseurs la liberté nécessaire pour réaliser des innovations, et les incitent à les entreprendre.

L'amélioration de l'efficacité de la production des fournisseurs-partenaires dépendra largement de l'introduction de simplification du processus de fabrication qui reposent sur des innovations réalisées dans la définition du produit. Cela implique la recherche d'une meilleure interactivité entre les différents services des deux partenaires selon une logique qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui d'ingénierie simultanée (ou concourante), (Benchimol 1993) par l'instauration d'un management transfonctionnel pendant tout le processus de développement des produits qui implique l'intégration des différents acteurs du projet. Ceci permet de faire émerger l'ensemble des contraintes potentielles, de les

discuter préalablement en confrontant les différents points de vue, plutôt que découvrir des incompatibilités ou des erreurs au moment où certaines étapes du projet sont figées (Midler 1991), tout en favorisant le rôle formateur d'une évaluation pratiquée à chaque stade d'avancement du projet (Giard & Midler 1993). Cette interaction est à la base d'un processus d'apprentissage collectif dans le sens où c'est la confrontation progressive des contributions de chacun qui permet à tous de découvrir des problèmes ou des opportunités dont aucun ne peut avoir une connaissance globale et préalable au projet. L'idée principale qui en découle, est bien de concevoir ensemble un nouveau produit, de façon interactive plutôt que linéaire et cloisonnée. On retrouve dans la conception simultanée le souci de réduire le temps d'accès au marché (time to market) pour des nouveaux produits en conjuguant une recherche de qualité, le souci de répondre aux attentes des clients, celui de réduire le coût du développement et d'industrialisation (Benchimol 1993), (Lewkowicz 1992), (Saad, Nils & Van Oene 1991).

L'un des fondements de la conception simultanée est la "Task Force" (Everaere 1993). Celle-ci regroupe des ingénieurs de conception, des ingénieurs de production, des responsables du marketing, des achats, de la finance et les principaux fournisseurs-partenaires. L'ensemble de ces intervenants travaillent de façon simultanée. Ils peuvent interagir avec les autres membres de l'équipe, faire des recommandations pour réduire les coûts, améliorer la qualité, faire des modifications de style (Mansfield 1988), (Midler 1993). Dans le cadre de la conception traditionnelle, les fonctions sont séquentielles, mais avec la conception simultanée, les travaux sont fait conjointement, ou encore en parallèle.

H.Takeuchi & I.Nonaka¹⁶⁵ (1986) parlent d'une "approche par recouvrement", par opposition à une approche "par phases successives" dans laquelle les différents groupes travaillent les uns à la suite des autres ou "passent le relais" une fois achevées leurs contributions respectives. Ce qui prend du temps, réduit les interactions et ralentit l'apprentissage. La présence et la participation des différents partenaires liés au projet dans son ensemble dès le stade de la conception, c'est à dire au moment où il y a encore de la marge de manoeuvre à exploiter permet d'accélérer le processus d'apprentissage, de générer davantage d'informations en amont du projet et d'incorporer des changements plus facilement (Midler 1991). Cette forme organisationnelle équivaut à une intégration transversale qui vise à créer un environnement favorable à l'obtention du maximum de bénéfice des potentialités consenties par les formes collégiales de travail permettant la participation des personnes qui soient les plus utiles à la réalisation directe du travail, indépendamment du niveau hiérarchique. Des équipes plurifonctionnelles et semi-autonomes sont ainsi mises sur pied, préparées à gérer leur propre projet. Une telle coordination permet de réduire les temps de développement à travers la parallélisation des activités entre le fabricant et le fournisseur, d'éviter la duplication d'essais expérimentaux, d'améliorer les niveaux de qualité et de réduire les coûts par une intégration plus poussée entre l'entreprise principale et le co-traitant.

Au concept de simultanéité est attachée l'idée de parcourir le processus de développement des produits en organisant de larges recouvrements de tâches entre l'amont et l'aval, avec une rétroaction importante de la phase aval sur la phase amont pour discuter des incidences d'une solution que des responsables techniques de la phase amont se proposent de prendre (Wilinger 1989). Elle est par conséquent, à l'opposé des plannings

¹⁶⁵ Takeuchi.H.Nonaka.I.(1986),"The new new-product development game" Harvard Business Review, janvier-fevrier, p.137-146.

traditionnels de la conception qui faisait intervenir les différents métiers de manière séquentielle. On ne tend plus à découper un projet en phases et à résoudre successivement chaque phase, la solution retenue par une phase devenant une contrainte pour la phase suivante.

L'organisation par projet permet de passer d'une logique de conception séquentielle à un dispositif de conception intégrée. Il s'agit donc d'une démarche globale qui anime la participation des intervenants à la conception simultanée, leur permettant d'anticiper les problèmes et d'éviter la propagation "chronophage" des défauts ou des incompatibilités techniques (Everaere 1993 & 1994), (Weiss 1994b).

Réfutant les travaux de Williamson, C.Everaere¹⁶⁶ considère que le sacrifice temporel consenti à la construction collective de la décision issue des mécanismes de l'ingénierie simultanée, est à la base, à la fois d'un accroissement du capital cognitif de la firme, ainsi que de son capital financier dans la mesure où le temps d'accès au marché pour des nouveaux produits constitue un facteur concurrentiel tout à fait essentiel.

Ainsi, les donneurs d'ordre qui attendent un apport technologique accru de la part de leurs fournisseurs doivent participer activement à l'instauration de celui-ci, en adaptant la gestion des relations avec les firmes qui les approvisionnent et en aménageant la division des tâches entre les deux parties. Cette action passe par un élargissement de l'interface qui harmonise l'activité des deux partenaires. A la prise en considération et à la gestion des prix s'ajoutent d'autres dimensions dont l'importance est grandissante, en même temps que

¹⁶⁶ Everaere C. (1993), "Des coûts aux investissements de transaction, pour un renversement de la théorie de Williamson", Revue Française d'Economie, vol VIII, n° 3.

des aménagements dans la répartition des responsabilités techniques. C'est également une forme de coordination basée sur une plus grande symbiose qui est attendue (Adler 1979).

Le fait que la rationalisation et la réduction des coûts soient recherchées à travers la collaboration des bureaux d'études du client et des services correspondant du fournisseur, suppose l'instauration d'une grande proximité organisationnelle entre les deux firmes, et l'aménagement d'un climat de relations qui lui soit propice, et fasse place à la confiance. La nouvelle dynamique qui tend à s'instaurer grâce aux relations partenariales, correspond également à une appréhension du client du coût global d'acquisition des transactions réalisées avec le fournisseur. Ce dernier inclut les gains liés à la réception des fournitures dont la qualité ne nécessite pas de contrôle à la livraison, les avantages liés à l'obtention de facilités logistiques en matière d'approvisionnement et les bénéfices tirés de la réduction des délais de tout ordre.

L'évolution des relations interfirmes vers le partenariat peut ainsi être interprétée comme on l'a vu auparavant, en considérant que la réduction du nombre des fournisseurs, et la définition de nouvelles exigences à leur égard, correspond à une seule et même transformation qui affecte simultanément l'organisation des tissus industriels et le fonctionnement des relations entre les entreprises, afin de faire face aux mutations de l'environnement socio-économique et à l'instabilité dues aux fluctuations du marché.

Les nouvelles relations partenariales sont donc dues en partie à la formulation des nouvelles attentes des clients. Elles sont la transcription organisationnelle de l'instauration d'un partage des tâches renouvelé, et d'une coordination de l'activité des firmes qui ne soit plus basée uniquement sur la négociation des prix. Ce qui confirme l'idée avancée par

plusieurs auteurs notamment C.Everaere (1993), R.Moss Kanter (1992), Peters (1993), Weiss (1994b) qui est la suivante, à savoir que les processus de production, et d'innovation sous contrainte d'incertitude et d'urgence mobilisent une diversité d'acteurs aux identités plus ou moins distinctes, participant activement au processus collectif d'apprentissage et de décision, et que ce ne sont pas "la centralisation et la hiérarchisation" qui sont requis pour résorber l'incertitude et l'urgence, mais bien au contraire la mobilisation active aux niveaux les plus décentralisés de l'ensemble des partenaires, partie prenante au processus de production ou au projet qui permet de hâter ce processus.

La politique du partenariat ne signifie pas en aucune façon une réduction des exigences manifestées à l'égard des fournisseurs (Pallez 1993), (Gault 1992). Les efforts demandés à ces derniers en matière de réduction des coûts et d'innovation sont accrus. Mais la formulations de ces attentes de la part des clients s'accompagne de la prise en considération des moyens dont doivent disposer les fournisseurs pour offrir de telles performances. Il s'agit dans cette perspective de chercher les dispositions susceptibles de permettre au client de réduire les coûts de ses achats, tout en assurant à ses fournisseurs une rentabilité qui soit "satisfaisante", et leur assure la possibilité de réaliser les développements qui sont attendus d'eux.

Au delà des restructurations industrielles, c'est donc également par une gestion directe des différentes dimensions des relations entretenues avec les fournisseurs et par l'instauration d'une coordination élargie entre les deux parties que cette politique vise à améliorer la compétitivité du couple client-fournisseur. Les engagements mutuels sur lesquels reposent une telle coordination doivent réduire les risques perçus par les fournisseurs et débloquer l'engagement de leurs investissements (Altersohn 1992), ils

doivent également permettre l'instauration de rapprochements entre l'organisation du client et celle du fournisseur, de manière à améliorer la capacité de ce dernier à satisfaire aux nouvelles exigences issues de la politique du produit et de production du donneur d'ordre, de manière à générer des synergies (Ansoff 1989), (Gintard 1990) ou des économies en organisant l'interface qui relie les deux parties.

La nature des services attendues désormais par les clients et la volonté de créer des synergies entre les échangistes exigent cependant que soient établies des relations plus équilibrées entre les partenaires, et supposent à tout le moins que le climat des échanges soit modifié. Des objectifs communs ne peuvent en effet être définis que dans la mesure où la politique du client s'attache à offrir "une satisfaction minimale" au fournisseur. La collaboration des échangistes est en effet la condition nécessaire à l'instauration de nouvelles sources d'amélioration de la compétitivité de la filière (Morvan 1991). L'introduction d'une coordination basée sur des rapprochements entre clients et fournisseurs doit permettre de réduire les coûts globaux en rationalisant l'ensemble des activités qui s'enchaînent verticalement.

De la même manière, les échanges d'information et les ajustements mutuels qui sont associés à cette coopération doivent garantir l'amélioration des performances de qualité et de la flexibilité. Nous avons déjà souligné que l'amélioration de la qualité impliquait une participation active des fournisseurs. On doit relever que cela suppose une certaine adhésion de ceux-ci aux objectifs des clients et appelle des rapprochements en terme de cohérence et de convergence stratégique, permettant notamment au fournisseur de connaître et de prendre en compte les conditions d'utilisation du produit tant au niveau du montage que de l'utilisation finale.

De la même manière, la définition d'objectifs communs est nécessaire pour favoriser une plus grande participation des fournisseurs aux travaux de conception des composants, et pour permettre une optimisation du fonctionnement de la filière de production, basée sur une plus grande interaction entre le savoir-faire du client et celui du fournisseur. Les gains permis par ces rapprochements sont également susceptibles de se situer au niveau des délais de mise au point des produits. Enfin la volonté de diminuer les stocks le long de la chaîne de production et de supprimer les doubles emplois basés sur la répétition de certaines tâches chez le fournisseur et chez le client conduisent à rechercher à dépasser la notion de sécurité reposant sur un dispositif imposé par le client, pour rechercher les conditions d'une confiance dans le comportement du fournisseur appelé à faire partie des fournisseurs privilégiés.

L'amélioration de la compétitivité des donneurs d'ordre suivant les voies que l'on vient d'indiquer, suppose que ces derniers ne visent pas simplement à faire remonter certains coûts ou certaines contraintes opérationnelles vers l'amont, mais s'attachent à favoriser leur réduction le long de la filière même lorsqu'ils sont localisés chez les fournisseurs. De même que l'instauration de synergies fonctionnelles entre les activités du fournisseur et le donneur d'ordre, suppose que ce dernier puisse oeuvrer dans un contexte de négociation marqué par des relations de collaboration et non seulement conflictuelles.

La stratégie du partenariat repose donc sur le fait que les donneurs d'ordre apportent des engagements à leurs fournisseurs et leur garantissent une rentabilité suffisante. Ceci étant une condition nécessaire pour s'attacher leur collaboration active, en vue d'obtenir des services étendus et de pouvoir négocier un partage des gains de productivité occasionnés en amont.

Comme dans toutes les politiques de "cogestion", une telle relation est fragile et demeure foncièrement instable et où les germes de conflit persistent toujours. Elle prend en fait la forme d'une coopération conflictuelle puisqu'elle donne lieu à des accords, mais repose sur la négociation d'une répartition des avantages. La coexistence des éléments contraires que sont la confrontation et la collaboration, repose sur la mise en place d'engagements conditionnels pour une durée déterminée, par exemple la durée de vie d'un produit.

Aux échanges réglés par des conventions contractuelles succède la renégociation des "contrats". Une telle relation ne peut être introduite dans le cadre d'échanges basés sur une coercition exercée par l'un des protagonistes. Mais elle n'exclut pas la persistance d'une distribution asymétrique des capacités d'influence entre les échangistes, et d'un risque d'aliénation accru lorsque les partenaires sont de taille inégale (Altersohn 1987). Elle ne supprime pas les potentialités de conflits.

2.4. Risques et limites du partenariat

L'espaces interfirme comprend une grande variété de modalités de coordination. Nos développements précédents ont cherché à caractériser et à préciser les traits spécifiques du partenariat client-fournisseur. Ce dernier ne peut être réduit à une relation commerciale durable définie par l'importance et la cadence des flux des produits entre les deux firmes. Il concrétise davantage la genèse d'une organisation qui peut être assimilée à un marché interne, au sein duquel les frontières interorganisationnelles deviennent floues.

Cette démarche correspond à l'aboutissement d'une relation qui se renforce à travers l'interaction et le développement d'une offre commune qui, tout en procurant bien des

avantages certains, ne peut que fragiliser en même temps la survie des acteurs impliqués¹⁶⁷, si des outils de gestion relationnelle et de contrôle ne sont pas mis en place.

2.4.1. Les limites du partenariat

Le partenariat présente aussi bien des avantages que des risques à la mesure de l'imbrication qu'il comporte et de l'engagement qu'il représente (Aléo 1992). Les limites de la classique relation client-fournisseur sont d'emblée connues et maîtrisables, notamment pour ce qui est de la mise en dépendance des fournisseurs et l'usage de la contrainte qui constituent une autre alternative au changement perpétuel de sources d'approvisionnement. Ce comportement n'est pas rare. Toutefois ses dangers ont été mis en évidence dans plusieurs publications consacrées à la gestion des achats¹⁶⁸.

Cette politique affaiblit le fournisseur et limite sa capacité à investir et à innover. Elle fournit au client la possibilité de dicter ses conditions au fournisseur, mais ne donne pas à ce dernier la liberté qui lui permettrait de dispenser des suggestions génératrices de progrès. Le partenariat s'impose quand une firme donneuse d'ordre renonce à recourir à la concurrence et désire éviter les pièges de la domination (Fenneteau 1990). Cependant, ce mode de coordination relationnel ne manque pas de présenter des risques, face auxquels l'entreprise donneuse d'ordre doit se prémunir. Le partenariat se caractérise par plusieurs risques qui constituent le négatif de ses avantages. A savoir :

¹⁶⁷ Altersohn.C.(1987), "Les aspects financiers du partenariat inter-entreprises ", Revue Banque, n° 474.

¹⁶⁸ Fenneteau (1992), (Leclercq 1988 & 1989), (Tarondeau 1979, p.71-72).

1- un risque de routine : qui peut rigidifier la relation et augmenter ses coûts de gestion¹⁶⁹. C'est le cas notamment où la fréquence de lancement de nouveaux produits est faible (Bruel 1992). Les adaptations que le client et son partenaire ont réalisées l'un par rapport à l'autre rendent les changements de fournisseur à la fois coûteux et complexes (Bidault 1988), illustrée notamment par la mise en place d'actifs spécifiques. Cela peut dissuader le client de remplacer son partenaire par un autre lorsqu'il cesse d'être compétitif. Du fait de ces contraintes, l'entreprise risque aussi de rester fidèle à son partenaire quand l'évolution de la situation d'achat appellera le passage à une politique de mise en concurrence des fournisseurs (Fenneteau 1990), (Leclercq 1988 & 1989).

2- une diminution des contacts avec l'environnement : La firme donneuse d'ordre risque de voir sa connaissance du marché amont s'amenuiser (Sostènes 1994). Cela tient en particulier au fait que l'on ne parvient pas à connaître parfaitement les nouveaux fournisseurs qu'en procédant auprès d'eux à des achats d'essai. L'entreprise risque également, de recevoir moins d'information de la part de ses fournisseurs parce qu'elle aura cessé d'être considérée comme une cible commerciale intéressante par les concurrents du fournisseur auquel elle est liée (Gaujet, Bansard & Salle 1992).

3- un risque technologique lié à la confidentialité : Dans le cadre de développement conjoint de produits, les modalités et les résultats de la collaboration risquent d'être divulgués par les multiples partenaires. Ces derniers peuvent être tentés de les utiliser afin d'approcher d'autres clients potentiels, notamment les concurrents directs des premiers donneurs d'ordre.

¹⁶⁹ Ces coûts sont constitués par : des dépenses liés au personnel et au dispositif organisationnel requis pour gérer l'interface avec le fournisseur-partenaire et veiller au respect du contrat, c'est aussi l'ensemble des frais occasionnés par les adaptations consenties sur les instances du fournisseur.

4- un risque de glissement progressif par rapport à la convergence d'intérêts :

Un risque de mauvaise coordination lié à des divergences stratégiques, à des jeux de pouvoir ou à une incompatibilité structurelle et culturelle, voire au trop grand nombre de partenaires. Cela peut être dû aussi à une dérive de coûts mal estimée ou mal contrôlée. Il peut s'agir d'une évolution liée par exemple à la qualité recuise par l'un des acteurs et rejetée par le second, qui en évalue de manière différente la nécessité pour leur marché commun (Bruel & Favaletto 1995). Cela peut aussi engendrer des risques de conflit notamment à l'occasion de la répartition des bénéfices tirés de la coopération (Altersohn 1986). Ce partage est rendu difficile par le caractère peu quantifiable de certains des avantages engendrés par cette politique. La question est, plus généralement, celle du partage des fruits d'une activité créatrice développée de manière conjointe. Il est toujours difficile, dans ce cas, de déterminer avec précision la contribution, et donc les droits de chacun. Le principal danger réside dans le fait que l'équité n'est pas toujours acquise spontanément puisque l'acceptation mutuelle de la collaboration n'entraîne pas la disparition des déséquilibres qui pouvaient préexister dans le rapport de forces entre les deux firmes. Pour que le partenariat se maintienne, il est toutefois indispensable que cette répartition puisse être librement acceptée par le plus faible des deux contractants et que celui-ci y trouve un bénéfice qui l'incite à rechercher le maintien et le développement de la coopération.

5- Un risque accru de dépendance : qui peut être lié à une différence trop marquée de taille, ou dû à la maîtrise par l'un des partenaires d'un élément crucial qui déséquilibre la relation (Dussauge & Garette 1995), (Donada & Garette 1996).

Le choix des partenaires est donc hautement primordial pour la réussite d'un tel projet, même si le contrat en soi demeure incomplet, qui ne peut prévoir toutes les éventualités. Il permet au moins d'en atténuer les conséquences et les incertitudes. Il appelle donc tout un éventail d'instruments de surveillance et de vigilance.

2.4.2. Les procédures de vigilance

Le pilotage du partenariat se doit de prendre en compte la particularité de la coordination qui est de nature verticale, dont la confiance constitue le composant "critique" et non seulement l'instrument de conduite. Afin de s'assurer de la fiabilité de la démarche partenariale et de réduire l'asymétrie informationnelle qui peut en découler, la firme donneuse d'ordre se doit de mettre en place un certain nombre de procédures ou de dispositifs. Certains étant d'ailleurs complémentaires, dont le but est de gérer l'incertitude tant interne qu'externe de sa relation avec ses fournisseurs-partenaires. Pour ce qui est de la gestion de l'incertitude interne : une première possibilité consiste pour le client à obtenir du fournisseur une décomposition de ses coûts dans le temps, de façon à pouvoir le contrôler et en effectuer un suivi. D'ailleurs, il semble qu'une des conditions du partenariat soit la possibilité d'exercer ce contrôle (Baudry 1991), et donc obtenir une transparence au niveau des coûts. La deuxième possibilité consiste pour le partenaire à pratiquer la source d'achat multiple, avec au moins deux fournisseurs (double sourcing).

Cette pratique offre un certain nombre d'avantages¹⁷⁰. D'une part, elle permet de maintenir la concurrence au moment du renouvellement du contrat, aucun contractant ne pouvant en principe acquérir des "avantages informationnels" sur l'autre, puisque le savoir technologique est partagé. D'autre part, cette pratique donne la possibilité au client dans le

¹⁷⁰ Leclercq.X.(1988 & 1989), "Acheter en partenariat ou remettre systématiquement en concurrence" Revue Acheteurs, n° 410 - 411 - 412.

cours du contrat, de sanctionner un fournisseur au bénéfice de l'autre, soit en cas de défaillance sur la qualité, soit en cas d'efforts insuffisants au niveau de la diminution des coûts. Cette procédure doit également inciter le fournisseur-partenaire à révéler l'information réelle dont il dispose, c'est à dire à fournir la décomposition de ses coûts.

En effet si un fournisseur triche sur la réalité du niveau réel de ses coûts de revient, et ne les réduit pas, alors que le deuxième fournisseur est honnête, le premier sera alors sanctionné par une diminution du pourcentage des commandes qui lui seront adressées. Grâce à la source multiple, le client peut mieux connaître et cerner les efforts de chaque fournisseur. Le partenariat n'a pas dans les faits remis en cause cette pratique. En effet, cette modalité de contrôle et d'approvisionnement est plus que jamais essentielle dans le cadre du partenariat, compte tenu de l'allongement de la durée du contrat qui rend la sortie de la relation plus difficile pour le client.

La troisième possibilité consiste pour le client à pratiquer une intégration modulée, c'est à dire une stratégie de mise en concurrence du fournisseur interne avec un fournisseur externe. Dans ces conditions, le client ne souffre pas de l'asymétrie informationnelle et le fournisseur-partenaire est stimulé et incité à faire des efforts.

Du fait de la mise en jeu dans la relation partenariale d'actifs spécifiques, le client peut faire l'objet d'un marchandage ou d'un chantage post-contractuel. Pour s'en prémunir, le client peut insérer des clauses contractuelles qui lui permettront de s'assurer de la régularité et de la sécurité des approvisionnements, dans la mesure où c'est lui qui se charge de financer les outillages nécessaires à la production des ensembles externalisés. La propriété des outillages procure au donneur d'ordre quatre avantages : il a, d'une part, la

faculté de les récupérer en fin de contrat et, d'autre part, d'insérer des clauses d'exclusivité d'emploi. En cours du contrat, il peut transférer - en cas de défaillance ou d'incapacité du fournisseur à effectuer le travail correctement par exemple - l'outillage dans les ateliers d'un autre sous-traitant, et enfin, la possession de l'outillage permet d'éliminer un comportement opportuniste post-contractuel du fournisseur-partenaire. Lorsque le client finance l'équipement spécifique, il évite le risque d'être victime d'un "hold-up" car, en cas de menace du fournisseur, il peut transférer ou rapatrier l'outillage dans l'entreprise d'un autre sous-traitant¹⁷¹.

Pour ce qui est de la gestion de l'incertitude externe : l'ensemble des dispositifs relèvent des principes de veille stratégique amont et aval, dont le principe fédérateur est d'assurer une triple vigilance (Barbant & Chanut 1989) : une vigilance sur les évolutions technologiques, une vigilance sur la qualité, et enfin une vigilance sur le marché, afin de se prémunir contre les menaces de l'environnement, et de mieux gérer les opportunités qui peuvent en découler.

¹⁷¹ Ce que nous avons pu constater nous aussi sur le terrain.

Conclusion du chapitre II :

Stade supérieur de coordination des relations interfirme au sein des filières de production, le partenariat industriel représente une des stratégies possibles d'adaptation aux diverses évolutions de l'environnement.

Son adoption requière la mise en place de tout un ensemble de dispositifs de diagnostic organisationnel et stratégique afin d'assurer son succès.

Obéissant à des contraintes spécifiques et contingentes en terme de coûts et de risques qui limitent sa portée, le partenariat industriel représente néanmoins un instrument de coordination adéquat pour accompagner les efforts de réactivité des firmes qui le mettent en place. Il fait porter l'échange sur un processus de recherche de bénéfices mutuels plus que sur les produits.

Partie II : L'étude empirique de la stratégie partenariale

Chapitre III : L'investigation empirique

Dans ce chapitre, nous présenterons les hypothèses de notre recherche (section I), ainsi que la méthodologie adoptée (section II) .

Section I : Les hypothèses de la recherche

S'inscrivant dans une logique hypothético-déductive, notre recherche - de nature exploratoire - a pour but d'analyser les implications managériales qu'a suscité la mise en place d'une stratégie de partenariat industriel sur l'activité de la firme donneuse d'ordre. Nous considérons les trois hypothèses proposées comme étant une succession d'événements relationnels qui vont jaloner le design organisationnel de la firme pivot. En se succédant selon une dynamique circulaire, ils vont contribuer à l'affirmation de l'activité de cette dernière et façonner ainsi son évolution.

L'articulation constatée entre ces trois hypothèses nous permettra de proposer un modèle dynamique de coordination interorganisationnel, qui tout en cherchant la réalisation d'objectifs communs entre partenaires, permet surtout à la firme pivot de construire et de maintenir ses attributs stratégiques. Nos hypothèses de recherche sont les suivantes :

Hypothèse 1 : Le partenariat industriel obéit à une logique de complémentarité temporelle et contextuelle .

L'environnement des entreprises est fluctuant, qu'il s'agisse de niveau de prix ou d'activité. Cette instabilité induit la nécessité d'ajustements permanents, qui sont difficiles

et coûteux à réaliser lorsqu'ils procèdent de décisions autonomes prises par des acteurs indépendants. En outre, les choix stratégiques engagent les firmes pour une longue période, alors que les résultats de ces décisions dépendent bien souvent, dans le long terme, du comportement à venir des clients ou des fournisseurs, inconnu au moment où la décision est prise. Les firmes confrontées à cette incertitude de courte et de longue période qu'elles ne maîtrisent pas, vont essayer de la réduire, ou plus précisément d'en diminuer le coût.

Les relations partenariales clients - fournisseurs constituent un domaine privilégié où une telle politique peut se développer. Instrument d'adaptation aux fluctuations des marchés et des techniques, le partenariat industriel constitue une réponse stratégique traduite en terme organisationnel, aux nouvelles conditions de concurrence en aval.

Hypothèse II : A travers les engagements mutuels que sa mise en oeuvre nécessite, le partenariat industriel accroît le degré d'interdépendance des protagonistes.

Il s'agit là d'une interdépendance situationnelle, fruit de l'engagement des deux partenaires dans une relation spécifique qui les lie. Ce qui rend le coût de rupture très important, et contribue à la stabilisation de leurs rapports, contribuant ainsi à atténuer (et parfois même à inverser) le degré de dépendance traditionnelle.

Hypothèse III : Le partenariat industriel contribue à l'évolution du couple (métier / mission) des partenaires, les amenant vers une spécialisation adaptative en terme d'interfonctionnalité au sein d'un espace de coordination autonome.

L'interaction qui se met en place entre les deux entités génère de nouvelles manières de coordination des activités. L'association de compétences distinctes influence le devenir de chaque acteur. L'entreprise cliente se focalisant de plus en plus sur les compétences qu'elle maîtrise, amène progressivement son fournisseur - partenaire à élargir les dimensions de ses compétences et à multiplier l'éventail de ses propositions.

Section II : Méthodologie de la recherche

Nous avons pu au cours des développements précédents définir et préciser les contours du partenariat industriel, tout en insistant sur sa dynamique, et sa logique de fonctionnement. Il faut rappeler que notre recherche, tout en se positionnant en aval des stratégies d'impartition, se fixe comme objectif la modélisation des processus interactifs qui découlent d'une stratégie partenariale clients-fournisseurs dans le domaine des achats industriels, ainsi que ses implications sur la coordination de l'activité de la firme pivot, principale instigatrice d'une telle démarche.

L'ensemble des processus qui en découlent relèvent de plusieurs éléments en liaison avec la stratégie de la firme principale, ainsi que des aspirations de ses partenaires. Pour les mettre en évidence, une investigation sur le terrain s'imposait, son but est à la fois de découvrir ou de forger des informations nouvelles et les analyser en profondeur. Pour se faire nous avons opté pour une démarche qui combine des méthodes d'investigations quantitatives et qualitatives, qui sont complémentaires et nécessaires à notre problématique. Cette dernière étudie le management du partenariat industriel et ses implications à travers sa mise en oeuvre, mais aussi à travers les système de représentation que en font les acteurs impliquées dans des relations partenariats.

Ainsi, compte tenu de notre objectif de recherche, nous proposons une méthodologie qualitative qui s'appuie sur des outils d'analyse quantitative. Il s'agit d'une analyse de contenu d'entretiens, combinant une analyse thématique avec une analyse factorielle des correspondances multiples.

2.1. Le terrain de la recherche

Pour mener à bien notre recherche, nos investigations empiriques ont consisté d'abord, à délimiter le champ de notre étude à des secteurs d'activités bien particuliers, qui répondaient à nos attentes, et à identifier ensuite les acteurs concernés par notre recherche:

Classification sectorielle des entreprises visitées

SECTEURS D'ACTIVITES	NOMBRE D'ENTREPRISES
INFORMATIQUE-BUREAUTIQUE	8
ELECTRONIQUE	12
AUTOMOBILE	2
AERONAUTIQUE	1
CHIMIE	3
MECANIQUE	1
TELECOMMUNICATION	2
ARMEMENT	1
TOTAL	30

Les entreprises ciblées comptent parmi les leaders dans chacun de leur secteur d'activité respectif, caractérisé par un fort recours à la sous-traitance à forte intensité technologique, et dont le volume des achats représente 30 à 70% du prix de revient de leurs produits finaux.

2.2. La collecte des données

2.2.1. L'étude documentaire

Cette étude a concerné d'une part, tout un ensemble de documents de communication internes et externes qui nous ont été remis lors des entretiens (projets d'entreprises, rapports d'activité interne, organigramme de la fonction achat,), et d'autre part la consultation de plusieurs articles de la presse spécialisée: revues Acheteurs, Usine Nouvelle, Industriel Marketing Management, Journal of Purchasing and Materials Management,

2.2.2. Le choix et l'élaboration du guide d'entretien

Dans la conduite de nos investigations empiriques auprès des entreprises ciblées, la technique de l'entretien a été retenue au détriment du questionnaire postale. Le type d'entretien dont nous avons fait usage a deux particularités essentielles (entretien semi-directif) : un degré de liberté assez réduit laissé au répondant, et un niveau de profondeur des informations qu'il peut fournir assez élevé. Si nous nous sommes intéressés au rapport oral, en tête à tête, c'est qu'en raison essentiellement des recueils des données très approfondies que visait l'enquête sur la base de questions ouvertes. Il était donc pas possible d'utiliser le questionnaire par voie postale. Ce dernier présente de nombreux inconvénients: en terme de coûts et de fiabilité des réponses qui sont pour la plus part structurées et imposées selon une grille de réponses à choix multiples, et néglige beaucoup le rôle assigné aux questions ouvertes qui peuvent apporter de nouvelles informations que le chercheur a omis de demander ou négliger les jugements secondaires. Le questionnaire minimise aussi l'opinion du répondant, ainsi que ses perceptions et représentations qu'il se

fait du sujet à traiter; la technique d'entretiens semi-directif a permis de recueillir beaucoup plus d'informations que ce qu'exige la simple réponse aux questions bien que le guide d'entretien soit bien structuré. Enfin la technique d'entretien présente un autre avantage qui consiste à apporter des éclaircissements sur certaines questions, à les exposer et à les reformuler de manières différentes, jusqu'à ce qu'elles soient assimilées sans s'éloigner du vif du sujet .

La structuration du champ étudié n'a pas été faite en fonction des critères de **représentativité statistique**, puisque l'objectif de notre recherche n'est pas d'obtenir des **résultats généralisables** à toute une population d'entreprises déterminées, mais de contribuer à modéliser la stratégie partenariale à travers la pratique des firmes qui la mettent en oeuvre. De ce fait notre recherche relève d'un caractère exploratoire. Elle s'appuie sur des données qualitatives et quantitatives qui vont nous permettre d'utiliser des indicateurs riches pour notre analyse et de là nous permettre d'émettre des inférences.

L'élaboration du guide d'entretien.(voir annexes) a pris en compte la constitution de quatre grands thèmes sur lesquels nous avons bâti notre problématique :

Le premier thème concernait la présentation et l'identification des acteurs interrogés la nature de l'activité de leur firme, leurs stratégies globales, les spécificité de leur secteur d'activité, et leurs poids vis à vis de la concurrence par rapport au marché, ceci était accompagné par la présentation de données chiffrées sur les volumes des achats selon la nature des produits achetés, ainsi qu'une présentation de l'organisation de la fonction achat au sein de la structure générale de la firme.

Le deuxième thème : a pour objectif l'étude de l'organisation des relations de chaque firme avec ses fournisseurs, ainsi que les modalités de transactions avec ces dernières.

Le troisième thème : a pour objectif de cerner les différents déterminants du partenariat industriel, et identifier si possible, des divergences dans la conduite des relations partenariales propres à chacune des firmes étudiées.

Le quatrième thème : concerne l'étude des différentes implications que peut engendrer la mise en place d'une politique partenariale avec les fournisseurs sur la coordination des activités de la firme donneuse d'ordres.

2.2.3. La conduite des entretiens

Chaque entretien débutait par une brève explication à la personne interrogée des objectifs de la recherche, de l'objectif de l'enquête, et surtout de l'usage qui sera fait des réponses. Il s'agit en fait d'un rappel, puisque l'ensemble de ces éléments était pris en compte dans la lettre adressée aux différents responsables, par laquelle nous sollicitons un entretien.

Les entretiens se déroulaient dans le bureau des responsables, duraient en moyenne 2h et étaient enregistrés sur bandes magnétiques et retranscrits sur papier le jour même de l'entretien. Certains de nos interlocuteurs ont souhaité qu'aucun rapprochement ne soit fait dans l'étude, entre leurs réponses et le nom de leurs entreprises, ou des leurs, en revanche ils ont pour la plus part, souhaité que les résultats auxquels nous serions parvenus, leur soient communiqués. Les données obtenues seront exploitées manuellement à l'aide de grilles d'analyse, il s'agit d'une analyse et d'une interprétation approfondie du contenu des

interviews, accompagnée d'une analyse factorielle des correspondances multiples

L'analyse des résultats sera faite pour :

- expliquer ce qui se pratique
- identifier les implications de la démarche partenariale

2.3.Le traitement des données

2.3.1 L'analyse de contenu

L'objectif de l'analyse de contenu est double : stabiliser le mode d'extraction des sens, et produire des résultats répondants aux objectifs de la recherche. Globalement, on peut la définir comme une technique de recherche qui vise la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications ayant pour objectif de les interpréter. L'analyse de contenu compare les sens des discours pour mettre à jour les systèmes de représentation véhiculés par ces discours. Elle est hypersélective. Elle correspond à une relecture exogène, informée et orientée par les objectifs du chercheur, elle ignore la cohérence explicite du texte et procède par décomposition d'unités élémentaires reproductibles. Elle vise la simplification des contenus, elle a ainsi pour but de produire un effet d'intelligibilité, et comporte une part d'interprétation dans la mesure où elle permet des descriptions et des explications riches, et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte bien déterminé. Avec les données qualitatives qu'elle permet de fournir, il est possible de respecter la dimension temporelle, d'évaluer la causalité contextuelle et de formuler des explications fécondes. Les données qualitatives permettent aux chercheurs de dépasser leurs a priori et leurs cadres conceptuels initiaux,

elles revêtent un caractère "d'indéniabilité" (Huberman & Miles 1991). L'analyse de contenu remplit, selon Bardin¹⁷², deux fonctions:

-- La première est une fonction heuristique qui enrichit une approche de découverte exploratoire: c'est l'analyse de contenu " pour voir et comprendre".

-- La seconde est une fonction d'administration de preuve empirique, ou d'inférence à partir d'hypothèses de travail que l'on cherche à valider .

Ces deux fonctions distinctes se traduisent dans la définition que donne l'auteur: *"L'analyse de contenu est un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production / réception de ces messages"*. Au cours de notre analyse des résultats, nous nous sommes appuyé sur l'analyse thématique, qui est une des méthodes phare de l'analyse de contenu, elle consiste à découper transversalement tout le corpus, l'unité de découpage est le thème qui représente un fragment du discours, chaque thème est définie par une grille d'analyse élaborée empiriquement, le mode de découpage est stable d'un entretien à l'autre .De manière générale, l'analyse thématique doit pouvoir rendre compte de la quasi-totalité du corpus: principe d'extension, être fidèle (ce qui est vérifiable par le multicodage) et autosuffisante (sans retour nécessaire au corpus).

L'analyse thématique défait en quelque sorte la singularité du discours et découpe transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème (Grawitz 1993). Elle ignore la cohérence singulière de l'entretien, et cherche une cohérence thématique

¹⁷² Bardin.L.(1989), L'analyse de contenu . P.U.F

inter-entretien .La manipulation thématique consiste à jeter l'ensemble des éléments signifiants dans une sorte de sac à thèmes qui détruit définitivement l'architecture cognitive et affective des personnes singulières (Bardin 1989. p.93). L'analyse thématique est donc cohérente avec la mise en oeuvre de modèles explicatifs de pratiques ou de représentations, et non pas de l'action . Pour effectuer notre analyse, nous avons opté pour une démarche manuelle qui s'inspire des méthodes classiques (Mucchielli 1974, Bardin 1989, Grawitz 1993, Ghiglione1978). La démarche de Bardin nous a le plus intéressée, elle propose la méthode suivante en trois phases: la pré-analyse, l'exploitation du matériel, le traitement et l'interprétation des résultats selon les procédures suivantes :

1) le choix des unités d'enregistrement : l'unité d'enregistrement, c'est l'unité de base permettant la catégorisation et le comptage fréquentiel, elle peut être de nature et de taille variable: mot, phrase, thème; dans le cadre de notre analyse, nous avons retenus les thèmes

2) Le choix des unités de contexte : sont définies par Bardin comme servant d'unité de compréhension pour coder l'unité d'enregistrement, elles correspondent au segment de message dont la taille est optimale pour saisir la signification exacte de l'unité d'enregistrement, dans notre analyse, l'unité de contexte est constitué par l'entretien .

3) L'unité d'énumération : elle est nécessaire pour le traitement quantitatif du matériel analysé. Il convient pour cela de préciser la manière dont va compter les unités d'enregistrement, on repère à la fois la présence ou l'absence d'unités d'enregistrement, leurs fréquences, ainsi que leurs cooccurrences thématiques. On considère que l'importance d'un thème croît avec sa fréquence d'apparition. Les éléments constitutifs des

thèmes (unités d'enregistrement) sont énumérés par les fréquences observés dans l'entretien (unité de contexte). Ces thèmes n'ont été comptés qu'une seule fois, même s'ils se répètent dans le même entretien. Le comptage fréquentiel et la construction d'un tableau de contingence ne sont possibles qu'après catégorisation.

4) Le codage : correspond à la transformation des données brutes d'un texte par découpage agrégation, et dénombrement. Le codage est effectué après avoir déterminé les unités d'enregistrement (thèmes) et de contexte (entretiens).

5) La construction de la grille d'analyse et la catégorisation : la catégorisation fournit une représentation simplifiée des données brutes, les thèmes ou spécifications sont répartis en catégories qui sont déduites en grande partie des hypothèses de travail, que Bardin nomme par "procédures par boîtes" en opposition à l'analyse "par tas" où l'identification se fait presque exclusivement à partir de la lecture du corpus, ce qui donne naissance à un noyau de sens repérable en fonction de la problématique et des hypothèses de la recherche, mais une fois sélectionnés pour l'analyse d'un corpus, les thèmes constituent le cadre stable de l'analyse de tous les entretiens.

Les catégories sont les rubriques significatives, en fonction desquelles, le contenu sera classé et éventuellement quantifié, lorsqu'il s'agit d'un matériel obtenu par une enquête, ces catégories prises à l'avance, forment un code (Grawitz 1993). Dans notre cas, notre démarche se situe entre la procédure dite "par boîtes"(puisque un certain nombre de catégories a été prévu à l'avance pour vérifier les hypothèses de la recherche) et la procédure dite "par tas" (puisque notre catégorisation a pu être enrichie au fur et à mesure

de l'analyse des entretiens par des éléments nouveaux, grâce auxquels, l'analyse descriptive devient détentrice d'un "contenu latent " .

Comme le guide d'entretien, la grille d'analyse doit autant que possible être hiérarchisée en thèmes principaux et en thèmes secondaires de façon à décomposer au maximum l'information, séparer les éléments factuels et les éléments de signification, et ainsi minimiser les interprétations non contrôlées. La grille d'analyse est un outil explicatif qui vise à produire des résultats, elle n'est pas le décalque du guide d'entretien, mais représente sa version logifiée. Le comptage fréquentiel est le corollaire de la catégorisation, on y procède à l'aide de tableaux de fréquences des thèmes ou spécifications, le comptage fréquentiel permet d'hiérarchiser les thèmes. On peut distinguer notamment les thèmes valorisés qui correspondent à des préoccupations particulières, ou qui ont une portée notable par rapport au vécu et aux représentations des acteurs interrogés, à l'inverse, les spécifications ou thèmes à une seule fréquence peuvent provenir des opinions émises par des cas marginaux ou déviants, on peut ainsi cerner le degré de convergence ou de divergence des représentations des acteurs.

2.3.2. L'analyse factorielle des correspondances multiples

Les données issues de l'analyse présentée précédemment ont été condensé, dans un premier temps dans un tableau binaire ou disjonctif complet, où les expressions thématiques sont présentées en colonnes et les acteurs interrogés en lignes. Dans un second temps nous nous sommes intéressés aux relations existantes entre l'ensemble des thèmes et sous-thèmes dégagés lors de l'analyse de contenu.

Le tableau disjonctif complet a fait l'objet d'une saisie informatique sous l'univers DOS à l'aide du logiciel STAT-ITCF, ensuite trois tableaux DC ont été construits pour les besoins de l'analyse. Sur chacun de ces tableaux, une analyse factorielle des correspondances multiples a été effectuée : (AFCM)

L'analyse factorielle des correspondances multiples étudie les relations entre un nombre quelconque de caractères J_1, \dots, J_m . Elaborée dans les années 70 par J.P. Benzecri (1973 & 1980), elle fut destinée alors à l'étude de tableaux de contingence, puis étendue au cas d'un nombre quelconque de caractères. C'est une des méthodes les plus fécondes de l'analyse des données, grâce à ses propriétés mathématiques et la richesse de ses interprétations, elle demeure la méthode privilégiée pour la description des données qualitatives, elle se plie de façon très souple à la démarche statistique.

L'analyse factorielle permet de mettre en évidence les facteurs explicatifs de la structure d'un ensemble de données. Ces facteurs ou structures latentes permettent de comprendre, de synthétiser et de visualiser un ensemble de données, et de remplacer ce faisant l'intuition par une méthode d'approche plus rationnelle. Il est en effet possible de ne prendre en compte dans une analyse que quelques variables, les autres étant mises en éléments supplémentaires. Ceci permet en procédant à plusieurs analyses portant chacune sur des ensembles différents de variables d'accompagner pas à pas le chercheur dans l'interprétation de ses résultats en lui fournissant un instrument puissant (Volle 1993), car la prise en compte simultanée de tous les aspects risquerait de conduire à un résultat excessivement compliqué, sommaire et peu exploitable. Par contre en ne prenant en compte dans l'analyse que les variables relatives à un aspect particulier - et en mettant les autres en éléments supplémentaires- on assure une meilleure visualisation des indications

relatives à cet aspect. Le même tableau logique peut être successivement soumis à plusieurs analyses, chacune portant sur un aspect particulier et différent. La mise en relation des divers aspects n'étant faite qu'après que l'on ait étudié chacun d'entre eux isolément. Ceci illustre notre démarche pour interpréter nos résultats. L'analyse factorielle des correspondances multiples AFCM est une simple extension de l'analyse factorielle de correspondance AFC. Alors que l'AFC met en correspondance deux ensembles de caractères (l'ensemble i des lignes et l'ensemble j des colonnes),

L'AFCM croise un ensemble, celui des lignes, avec un second ensemble, celui des modalités de réponses à plusieurs "questions" L'AFCM est particulièrement utilisée pour analyser des fichiers d'enquêtes: on pose à n individus (les lignes) q questions qui ont chacune J_q modalités.

Les réponses sont sous forme disjonctive complète, c'est à dire, que pour chaque question, il y a obligatoirement choix d'une modalité et d'une seule. C'est de plus un codage binaire : les réponses valent 1 ou 0 (1 si l'individu a choisi cette modalité de réponse à la question, 0 sinon). L'ensemble des données est un tableau que l'on notera Z , à n lignes et j colonnes où j est le nombre total des modalités pour l'ensemble des questions. L'AFCM va permettre d'étudier les relations qui existent entre les modalités des différentes questions. Si Z est le tableau des données mises sous formes disjonctive complète, la matrice carré $B = Z' Z$ (où Z' est la transposée de Z) est appelée tableau de contingence ou de Burt associé à Z .

Le premier intérêt que représente l'AFCM, tient à ce que les tableaux qui en découlent sont rendus homogènes en $(0,1)$. Cette technique, par l'intermédiaire du codage disjonctif complet, permet donc d'utiliser des variables qui, non seulement sont

hétérogènes (en unités ou en types) mais qui, en outre, peuvent être négatives et surtout qualitatives .

Le second avantage est de voir apparaître explicitement toutes les modalités des variables, ce qui facilite l'interprétation. Le troisième avantage est de permettre de décrire les liaisons entre variables quantitatives quand on les suppose non linéaires. Chaque caractère-colonne est représenté sur les graphiques par une succession de points que l'on relie dans l'ordre des classes correspondantes. La liaison entre variables est décrite par la disposition relative de leurs trajectoires et par les correspondances entre les modalités. Des liaisons de nature quelconque sont donc accessibles à l'analyse dans la mesure où le découpage en classe les a respecté. Ceci n'était pas le cas de l'ACP qui, étant fondée sur les corrélations entre les variables, ne décrivait bien que les liaisons linéaires. Cependant le découpage en classes s'accompagne d'une perte d'information. Le choix des classes est donc déterminant dans la finesse de l'analyse. Dans le cas du codage des variables, chacune a un poids proportionnel à son nombre de modalités moins une modalité a un poids d'autant plus grand qu'elle est plus rare, les différentes modalités doivent avoir des effectifs proches. Il faut éviter d'avoir des modalités trop rares .

Les résultats de l'analyse factorielle sont disséqués sous formes de cartes distributionnelles, ceci selon l'usage habituel (représentation euclidienne). L'analyse des cartes factorielles consiste à repérer si deux ou plusieurs items sont d'autant plus semblables aux yeux des acteurs interrogés qu'elles seront situées à proximité sur la carte, et d'autant plus différentes qu'elles seront éloignées. Sans toute fois oublier que en relation avec le phénomène barycentrique, l'observation de proximité ou d'éloignement sera

d'autant plus significative et fiable que les éléments examinés auront des coordonnées éloignées de l'origine des axes .

Pour interpréter correctement les graphiques, il faut comme en ACP, tenir compte, d'une part, **de la proximité entre points et plans (ou axes) principaux**, et d'autre part, **du rôle joué par chaque point dans la détermination d'un axe**. Les données étant qualitatives, nous utilisons non pas les corrélations entre caractères et axes principaux mais **les contributions**.

L'examen des contributions relatives se révèle d'une importance fondamentale, cet indicateur correspond pour chaque item au cosinus carré (Cos^2) de sa projection sur les différents axes factoriels dans l'espace N dimensions. La somme de ces différentes projections est donc égale à 1, et l'on peut apprécier de manière quantitative, la part d'interprétation associée pour chaque item aux différents facteurs. L'intérêt des contributions relatives devient encore très important, lorsque l'on sait que le graphique est une projection sur le plan factoriel. En conséquence, il peut y avoir de fausses proximités dues aux effets de perspective (Volle 1993).

Il est d'usage de séparer les caractères en deux groupes : les caractères actifs dont le tableau disjonctif complet TDC est seul soumis à une analyse des correspondances et les caractères passifs ou illustratifs dont les modalités sont représentées en éléments supplémentaires sur les graphiques (barycentres des individus les possédant) mais n'ont pas servi à la détermination des axes.

Dans notre recherche, les caractères actifs sont ceux qui permettent la description du contenu de la stratégie partenariale à travers ses déterminants, les caractères passifs

correspondent aux questions constituant les différentes représentations du partenariat que l'on veut relier aux questions du premier groupe mais pas nécessairement entre elles. Les avantages de cette pratique sont multiples:

-- On fait apparaître les liaisons intéressantes entre caractères étudiés et caractères descriptifs plus rapidement qu'en compulsant des tableaux croisés.

-- Dans le cas d'un grand questionnaire on économise un temps de calcul considérable car l'analyse n'a pas besoin d'être effectuée sur la totalité des tableaux des réponses mais seulement sur une partie .

Dans le TDC, les seules colonnes auxquelles on a donné le statut d'élément actif sont celles qui correspondent aux questions relatives aux termes qui contribuent à la caractérisation des déterminants du partenariat. Ces questions décrivent la population étudiée sous un même angle, le fait de procéder ainsi nous garantit que l'interprétation des axes factoriels s'effectuera en des termes désignant uniquement la perception des déterminants du partenariat. De manière générale, il est bon de s'assurer que les variables actives forment un ensemble homogène: cela donne les meilleurs chances de parvenir à une interprétation claire des axes factoriels et des proximités entre les individus. Il faut également que les variables actives d'une analyse factorielle décrivent le phénomène étudié de manière exhaustive et non redondante.

Les taux d'inertie : Quand on examine les résultats d'une AFCM appliquée à un tableau de contingence simple, on commence généralement par étudier la distribution des taux d'inertie calculés à partir des valeurs propres. En partant du premier, on cherche à

interpréter un nombre d'axes factoriels de rangs consécutifs suffisamment élevé pour que le cumul des taux d'inertie associés à ces axes représente au moins 50% de l'inertie totale, en outre, on évalue l'importance relative des facteurs retenus en comparant les taux d'inertie qui leur sont associés. L'inertie totale du nuage, somme des valeurs propres non triviales d'une AFCM vaut : $\text{Inertie totale} = (J-Q) / Q$ où : Q est le nombre total des variables actives, J est le nombre total des modalités des variables actives

On remarque que : -- l'inertie ne dépend pas des liaisons existant entre les variables
 -- cette inertie vaut 1 si toutes les questions ou variables ont 2 modalités
 ($J = 2Q$)

La part d'inertie due à une question q est $I(q) = (J_q - 1) / Q$ où J_q est le nombre de modalités de la question q .

La part d'inertie est donc proportionnelle au nombre de modalités de la question.

La part d'inertie due à une modalité : $I(j) = [1 - (n_{jj} / n)] / Q$

où n_{jj} : l'effectif de la modalité j , n : le nombre total d'individus

La somme des inerties des différentes modalités d'une question est égale à l'inertie de cette question. Elle est d'autant plus grande que son effectif est faible. Le maximum $1 / Q$ serait obtenu pour une modalité d'effectif nul. Pour résumer, on peut rappeler les points suivants:

-- Le nombre de modalités de chaque question doit être voisin pour avoir des poids équivalents pour chaque question.

-- Les différentes modalités doivent avoir des effectifs proches, il faut éviter d'avoir des modalités rares.

Les résultats seront analysés de manière quantitative en fonction des règles d'usage en matière d'interprétation des résultats de l'AFCM (Volle 1993), (Escofier & Pagès 1988)

-- Une variable sera considérée comme fortement corrélée à tel ou tel groupe d'individus, en fonction de sa proximité, et si sa contribution relative est supérieure ou égale à l'inertie totale du système analysé.

-- Une variable aura une corrélation statistiquement significative à condition que sa contribution relative soit inférieure ou égale à la moitié de l'inertie totale.

-- Enfin, la corrélation sera considérée comme faible, au cas où la contribution relative d'une variable est inférieure à la moitié de l'inertie totale.

Chapitre IV : Le partenariat industriel : convergence des attitudes et apprentissage mutuel

L'exposé qui va suivre est destiné à présenter les résultats bruts de notre enquête. Il s'articule autour de deux sections. La première section met en évidence les différentes positions adoptées par les acteurs interrogés quant à la mise en oeuvre d'une stratégie partenariale avec leurs fournisseurs. La deuxième section construit principalement le cadre d'analyse, basé sur l'exploitation des résultats des différentes analyses factorielles des correspondances multiples, afin d'en dégager les différentes logiques managériales issues de la mise en place des relations partenariales avec un nombre restreints de fournisseurs.

Section I : L'organisation et la conduite de la stratégie partenariale : une vision globale

Les développements qui vont suivre sont destinés à présenter les résultats de notre recherche. La première section met en évidence les différentes pratiques adoptées par les entreprises visitées dans la gestion de leurs relations avec leurs fournisseurs, en faisant une distinction entre les traits dominants dans les pratiques, et les différences ou singularités significatives constatées sur le terrain .

1.1. Les traits dominants dans les pratiques

Il est apparu un ensemble de traits communs dans la conduite des relations des entreprises avec leurs fournisseurs. Ainsi les modalités de sélection des fournisseurs s'appuient sur les mécanismes des appels d'offre pour une grande majorité (83%). l'évaluation des aptitudes des fournisseurs se fait en grande partie sur la base de L'estimation du coût global d'acquisition (67%) au détriment de la variable prix (30%) et de la qualité (33%).

La plus part des relations établies s'opposent à l'échange classique du marché par la durée, qui oscille entre le moyen et le long terme ainsi 36,6% des relations avec les fournisseurs ont entre 5 et 10 ans d'existence, et 36,6% des relations de plus de 10 ans. Le contrat cadre comme modalité de transaction est privilégié dans 43% des cas contre 20% sur la base de la commande répétitive ou ouverte, et 13% sous forme d'achat spot. La grande majorité des firmes ont entrepris la réduction du nombre total de leurs fournisseurs. D'abord pour optimiser leurs volumes et puissances d'achat, ensuite pour réduire les coûts de transaction de leurs achats (coûts de prospection et de négociation) : (87%). Mais seulement 11/30 entreprises procèdent à des opérations de catégorisation de leurs rangs.

La remise en concurrence est permanente dans 33%, annuelle dans un cas sur quatre, et seulement pluriannuelle dans 16,6% des cas, mais elle dépend dans 23% des cas de la durée de vie du produit final. Les critères spécifiques de sélection des fournisseurs partenaires tiennent respectivement, par ordre décroissant: en fonction de leur potentiel de développement dans 93% des cas, leur savoir-faire dans 90% des cas, leur compétitivité dans 56% des cas, leurs méthodes de management dans 43% des cas, et leur position de leader dans leurs secteurs respectifs dans 40% des cas. Alors que l'antériorité de leurs rapports joue dans leur sélection dans 66% des cas.

La nature des produits concernés par les contrats de partenariats sont 3 fois sur 4 spécifiques aux besoins des donneurs d'ordre (73%).

signés aux contrats de partenariat sont pour 9 cas sur 10 relatifs à des
ion industrielle (96%), pour plus de la moitié des cas pour des

objectifs d'optimisation technologique dans 60% des cas, et 40% pour des objectifs d'optimisation stratégique.

Les fournisseurs ont fait l'objet d'homologation dans 33% des cas, et un système d'assurance-qualité existe dans 9 cas sur 10 (93%). Des réunions formelles sont prévues et organisées périodiquement, et les rencontres entre les deux entreprises sont très fréquentes pour 70% des cas, ainsi que pour les visites mutuelles de sites (70%). Des équipes pluridisciplinaires se réunissent très fréquemment dans 60% qui favorisent des échanges et transfert de savoir-faire dans 76% des cas .

L'entreprise cliente et son fournisseur partenaire étudient ensemble les moyens pour réduire le coût total, et améliorer les caractéristiques du produit dans 80% des cas par l'élaboration conjointe des spécifications des produits. Tous les deux participent mutuellement à la conception du produit final dans 2 cas sur 3 (66%), et dans différents cycles communs de R&D dans 1 cas sur 3.

Le client cherche à améliorer la productivité de son fournisseur-partenaire avec celui-ci par le cofinancement des investissements de ce dernier dans 63% des cas, et en participant à ses efforts d'innovation (63%).Le client assure des cycles de formation du personnel de son fournisseur dans 2 cas sur 5, et effectue des prêts de machines quand cela s'avère nécessaire dans 43% des cas.

Les relations partenariales sont également caractérisées par un fort engagement des deux partenaires : leurs activités respectives sont synchronisées dans 3 cas sur 4 (70%). Le partage des risques qui peuvent en découler est assuré dans 73% des cas, les gains de

productivité réalisées conjointement par les deux firmes sont partagées, ce partage est prévu dans des clauses spécifiques du contrat qui lie les deux entités dans 36% des cas.

Le client consacre une attention toute particulière à la gestion à moyen et à long terme de la relation dans 53% des cas, qu'il considère comme un ensemble d'engagements réciproques dans 43%, comme une relation privilégiée dans 46% des cas, et comme une relation de confiance pour une entreprise sur trois (33%).

Le client veille à favoriser l'initiative de son fournisseur-partenaire en lui accordant une large marge de manoeuvre pour faire de nouvelles propositions dans 83% des cas. Le client communique davantage au fournisseur la mesure de sa performance tout en cherchant à estimer ses coûts de fabrications (60%) en constituant des groupes mixtes d'analyse de la valeur (40%). Les deux entreprises se rencontrent très fréquemment et analysent ensemble régulièrement les écarts par rapports aux objectifs qu'ils s'étaient mutuellement fixés : échange et transfert d'informations dans 3 cas sur 4 (73%) par l'intermédiaire de liaisons informatiques dans 1 cas sur 3 (33%), en outre les deux firmes procèdent régulièrement à un échange d'informations sur les perspectives à moyen et long terme et le client met régulièrement son fournisseur- partenaire au courant de ses perspectives de développement futurs dans 86% des cas tout en lui imposant la confidentialité des renseignements dans 2 cas sur 3 (60%).

La collaboration entre les deux entreprises peut être repérée aussi au travers des conseils prodigués aux fournisseurs par le client dans 40% des cas, et du volume des achats que ce dernier s'engage à leur assurer, afin des les inciter à investir et à rentabiliser

ainsi leurs engagements, sans toutefois dépasser le seuil classique des 25 à 30 % de leurs C.A (sauf quelques exceptions).

Le client veille à ne pas pénaliser son fournisseur-partenaire dans le cas où certains de ses engagements ne seraient pas tenus, même si des clauses de pénalités ont été prévues dans les contrats. Les pénalités ne sont appliquées que dans 1 cas sur 5 (23%). Néanmoins, il se sent dépendant de son fournisseur en fonction des enjeux de leur relation, par exemple la conception conjointe d'un nouveau modèle ou la R&D, en général dans 66% des cas. Dans la moitié des cas, le client se sent dépendant du savoir-faire propre de son fournisseur (50%). Par contre ni les coûts de prospection de nouveaux fournisseurs (26%), ni le risque de captation de leurs savoir-faire par la concurrence (17%) ne représentent des variables fortes de dépendance.

Dans 2 cas sur 3, les responsables interrogés reconnaissent que leurs entreprises respectives se trouvent engagées dans un processus de recentrage sur le métier de base (66%) et externalisent d'un nombre important d'activités. Ceci est illustré par le volume de leurs achats qui représentent dans 60% des cas, entre 50 et 75% de leurs prix de revient. Leurs métiers sont en constante évolution dans 83% des cas. A travers leurs stratégies partenariales avec un certain nombre de fournisseurs, la spécialisation de leurs activités a tendance à s'accroître dans 70%, ce qui leur octroie des avantages concurrentiels dans à peu près la moitié des cas (46,6%) .

1.2. Les singularités significatives

Ayant retenu comme unité d'analyse non pas la nature des relations d'une firme avec un fournisseur particulier, mais la stratégie menée vis à vis des fournisseurs en général,

nous avons pu bien déceler et vérifier que les relations entretenues par les entreprises ne sont pas généralement de même nature. La firme cliente ne procède pas de la même manière avec tous ses fournisseurs, puisqu'elle gère un portefeuille de relations, dans lequel le contrat de partenariat demeure une modalité de coordination possible, en concurrence avec d'autres, en fonction de plusieurs paramètres et contextes dans lesquels évolue l'entreprise notamment en fonction de la nature du produit commandé, son importance dans la structure ou l'architecture globale du produit final, des compétences des fournisseurs,...etc.

Conscient de ce fait, nous avons orienté nos investigations vers l'étude des stratégies d'achat que les firmes donneuses d'ordre considèrent comme partenariales. Dans la première sous-section nous avons pu décrire les traits dominants dans les pratiques relevées sur le terrain. Dans cette sous-section, nous nous attacherons à décrire et à interpréter les différences ou les singularités que nous avons jugées assez significatives pour notre problématique.

Tout d'abord, un constat important et lourd de conséquences s'impose: celui des motifs du recours aux stratégies partenariales, 2 entreprises sur 3 (64%) expliquent sa mise en oeuvre pour des raisons beaucoup plus liées à la volonté des firmes de s'adapter à l'instabilité de leur environnement, et d'accroître leur potentiel de réactivité alors que seulement le 1/3 des entreprises explique leur recours au partenariat par des motifs d'ordre stratégique délibérée, avec seulement 30% des firmes qui encouragent leurs fournisseurs partenaires à s'allier avec leurs concurrents directs.

Un autre constat que l'on peut faire, celui de la quasi-absence de liaisons financières entre le client et son fournisseur-partenaire, seulement dans 13% des cas, et où le client fournit des aides financières à son fournisseur (23%). Ceci peut s'expliquer par la volonté du client qui tout en s'engageant avec son fournisseur, cherche toujours à garder des possibilités de sortie la relation dès que cela s'avère nécessaire, sans que cela n'occasionne des coûts de sortie supplémentaires (Switching cost).

Ceci conforte l'idée peu répandue quand à la portée de la stratégie partenariale en terme de cohérence stratégique entre les deux protagonistes, puisque seulement 13% des responsables estiment que le partenariat nécessite une convergence stratégique certaine entre les partenaires pour mener à bien leur projet commun, mais en même temps, ce qui peut paraître comme paradoxal, c'est que très peu d'entre eux (4/30), jugent le partenariat comme une relation commerciale approfondie, et de relation gagnant-gagnant (6/30). Cela peut s'expliquer par leur prise de conscience du fait que le partenariat constitue un dépassement des rapports classiques d'achat et de sous-traitance en général, qui nécessite un engagement global et durable, qui sera lourd de conséquences sur l'activité des deux partenaires, preuve à cela, le fait que les contrats de partenariat déjà mis en oeuvre sont reconductibles dans 3 cas sur 4, la rupture de la relation partenariale n'intervient que dans 23% des cas.

Les fournisseurs qui sont écartés, sont mis en attente dans 43% des cas pour des besoins futurs. Dans 17% des cas les fournisseurs-partenaires non re-sélectionnés sont éliminés et rayés des fichiers fournisseurs. L'exclusivité des sources n'est pratiquée que dans 8 cas sur 30. Les produits de nature semi-spécifique faisant l'objet de relations partenariales ne concernent que 16,6% des entreprises (5/30).

Les critères de sélection des fournisseurs les moins cités sont par ordre décroissant : leur image de marque (5/30), leur potentiel d'internationalisation (5/30), leur santé financière (5/30), leur créativité (3/30), et enfin la personnalité de l'équipe dirigeante (2/30). L'organisation des relations partenariales sous forme de clubs de fournisseurs à l'instar des firmes japonaises n'est pas assez répandu, puisque seulement 2/30 des entreprises visitées l'organisent. La mise en place de structure de résolution des problèmes et des litiges n'est pas non plus assez répandue, puisque seulement 8/30 des entreprises le mettent en place, ce qui signifie que les litiges et les problèmes sont traités majoritairement de façon informelle.

Section II :Analyse détaillée des résultats

2.1. La procédure adoptée

Afin de pouvoir prendre en compte simultanément l'ensemble des réponses apportées par les responsables interrogés, on a eu recours à l'analyse factorielle des correspondances multiples. L'algorithme classique de l'AFC a été appliqué au tableau disjonctif complet (TDC) tiré du tableau de codage condensé fourni par l'analyse de contenu.

Dans une analyse factorielle de correspondance sur TDC, on sait que la contribution d'une question à l'inertie totale du nuage est fonction du nombre de ses modalités, quelque soit la structure du phénomène étudié. La question qui concentre la plus grande part de l'inertie totale est toujours celle qui possède le plus grand nombre de modalités. Une variable active qualitative qui possède plus de modalités que les autres tend à contribuer à la formation d'un nombre plus élevé d'axes factoriels, et joue de ce fait un rôle plus grand dans ce type d'AFC. Il est donc nécessaire d'employer des questions ayant un nombre de

modalités voisins, afin d'éviter de donner a priori plus d'importance à certaines variables . Dans le cas de notre recherche, toutes les questions actives ont deux modalités.

Lorsqu'on applique l'AFC sur TDC, l'inertie engendrée par une modalité est d'autant plus grande que celle-ci est rare, en conservant dans le TDC actif des modalités rares (qui expriment uniquement les réponses éléments isolés de la population) on laisse celle-ci jouer un rôle excessif dans la formation des axes, on risque alors de ne pas percevoir de façon correcte les comportements dominants de la population étudiée. Dans notre application nous avons préféré mettre de côté les modalités rares, mais aussi les modalités fortement représentées pour ne pas influencer la projection des autres variables sur le plan factoriel¹⁷³.

Les modalités des variables qui vont nous servir pour l'analyse de nos trois hypothèses de recherche ont toutes reçu le statut d'éléments "actifs". Seules les variables désignant les différentes représentations du partenariat ont reçu le statut de variables supplémentaires (illustratives).

En examinant la position que les modalités "supplémentaires" occupent par rapport aux axes factoriels, et aux modalités actives, on pourra chercher à expliquer les modes représentations des relations des différents responsables interrogés avec leurs fournisseurs-partenaires respectifs, à identifier leur logique de comportement relationnel, et de là dresser un diagnostic des implications du partenariat industriel sur la coordination des activités de la firme donneuse d'ordre.

¹⁷³ Sans pour autant les négliger dans l'interprétation finale des données, c'est le cas notamment de : OPI, PDD

Dans les 3 AFCM mises en oeuvre et commentées dans cette recherche, tous les responsables interrogés ont été retenus comme individus actifs, cette solution s'impose pour une analyse initiale et exploratoire, parce qu'on ne dispose à leur sujet d'aucune connaissance a priori qui puisse conduire à traiter isolément certains d'entre eux, et parce qu'ils ont tous répondu à l'ensemble des questions.

La sélection des variables et la distinction entre éléments actifs et supplémentaires constituent des opérations fondamentales. On ne peut prétendre traiter une enquête en donnant le statut élément actif à toutes les questions et en effectuant une seule AFCM. Procéder ainsi avec un vaste ensemble de données risque de conduire à des résultats non interprétables. C'est en délimitant soigneusement la liste des variables que l'on parvient à maîtriser et à identifier ce que l'on étudie en réalisant des analyses factorielles multiples. Lors du dépouillement de nos résultats, nous avons été amené à réaliser 3 AFCM, chacune prenait en compte l'étude des 31 variables actives qui constituent le fond de carte factorielle qui va rester inchangé durant toute l'analyse, et pour chacune des trois hypothèses, nous avons projeté les variables actives respectives pour analyser leur positionnement sur le fond de carte, conjointement aux autres variables actives.

AFCM 1 : 42 variables actives et 7 variables supplémentaires = 49 variables

AFCM 2 : 49 variables actives et 7 variables supplémentaires = 56 variables

AFCM 3 : 36 variables actives et 7 variables supplémentaires = 43 variables

L'examen graphique a été complété évidemment par les statistiques d'aide à l'interprétation. L'analyse des données issues du traitement informatique se fait selon les principales étapes suivantes :

l'analyse des valeurs propres : qui reflètent la qualité de représentation des variances selon les axes principaux .

l'étude des variables : sélection des variables qui contribuent le mieux à la formation des axes en fonction de leurs contributions relatives. Dans le tableau variables prises en compte dans l'analyse, on a également les % de variance expliqué par la variable dans sa contribution à l'axe¹⁷⁴ .

l'étude des individus : en prenant en compte leur contribution relative à l'inertie expliquée par les axes¹⁷⁵ .

La sélection des points explicatifs : comme pour l'analyse de correspondance binaire (AFC), on appelle les points explicatifs d'un axe les éléments, ici les modalités J ou les individus $I = 30$, dont la contribution est prépondérante par rapport à l'ensemble des contributions. Si on prend comme règle de retenir comme éléments explicatifs ceux dont la contribution est supérieure à la moyenne des contributions, on dresse un tableau à deux colonnes selon que les coordonnées sont positives ou négatives.

Sélection des points expliqués : sont les points d'un axe (modalités ou individus) dont la corrélation avec l'axe (c'est à dire la qualité de représentation est forte sans que pour autant la contribution relative à l'inertie soit forte, et on répartit les points selon le signe des coordonnées : en identifiant ce qui oppose ces deux ensembles de modalités, on détermine ainsi la signification globale de chaque axe factoriel.

¹⁷⁴ Dans notre cas, les variables prépondérantes sont sélectionnées à partir de 4,5 % de la variance.

¹⁷⁵ La sélection des entreprises est fait à partir de 3.5 % des contributions.

* Au travail précédent qui consiste à sélectionner les informations les plus pertinentes parmi les différentes sorties du logiciel, on peut ajouter celles qui consistent à déterminer les qualités d'explication des éléments individus, modalités ou questions en n'oubliant pas que ces trois nuages de points sont projetés sur des plans factoriels avec une plus ou moins grande déformation.

La qualité globale d'explication : c'est la somme des % de variances des axes retenus pour l'interprétation. Dans le cas particulier de l'AFCM. Le taux d'inertie est souvent sous-estimé. Dans le cas de notre étude un axe ne pouvait représenter au maximum qu'à peine 50% de l'inertie totale, raison pour laquelle nous avons opté pour l'analyse des cinq premiers axes factoriels.

Les qualités locales d'explication : pour chaque élément, individu, ou modalité, on peut calculer leurs qualités d'explication dans un espace factoriel de rang donné, on peut ainsi déceler des éléments mal représentés par les espaces factoriels sélectionnés.

Une fois toutes ces informations réunies, nous entamons l'analyse des graphiques, par l'interprétation des axes factoriels choisis, en s'appuyant sur les tableaux des données des éléments sélectionnés pour leur analyse.

2.2. Analyse de la complémentarité temporelle : H1

Comme il a été précisé ultérieurement, nous avons sélectionnée à partir de l'analyse thématique 31 variables, qui vont constituer le fond de notre carte factorielle. L'ensemble de ces variables considérées dès le début de l'analyse comme des variables actives (explicatives), décrivent le contenu du partenariat tel qu'il le pratiquent et perçoivent les 30

responsables d'achat interrogés. A ces variables actives, vont venir s'ajouter des variables propres à l'analyse de la première hypothèse : 11 variables actives qui illustrent la complémentarité temporelle.

2.2.1. Le choix des variables étudiées.

La sélection de ces variables a permis de dégager les principaux points sur lesquels, une relation client-fournisseur peut être caractérisée de partenariale. Pour se faire nous avons constitué des groupes de variables par thèmes. Le premier groupe de variables a trait aux principaux critères de sélection spécifiques des fournisseurs partenaires. Les variables les plus citées par ordre décroissant d'importance sont :

La compétitivité (COM) : 56,70%

Les méthodes de management (MET) : 43%

La position de leader du secteur (LED) : 40%

La certification (CER) : 33%

Viennent ensuite leurs image de marque (IMM), leur potentiel d'internationalisation (POI), et leur santé financière (SAN) : dans 17% des cas .

Le deuxième groupe de variables a trait lui à la nature des produits concernés par le partenariat. Deux principaux types se dégagent de l'analyse : en grande majorité les produits considérés comme spécifiques à l'activité principale du donneur d'ordre (PSP) : 73% des cas, viennent ensuite les produits réputés de semi-spécifiques, c'est à dire des produits qui peuvent être utilisés par les concurrents directs, et donc faciles à réaffecter dans d'autres utilisations pour des clients potentiels du fournisseur partenaire : (PSE) : 17%

Le troisième groupe de variables concerne les différentes modalités d'organisation et de coordination des relations partenariales avec les différents fournisseurs partenaires :

Marges de manoeuvre (MAR) : 83%

Spécification des produits (SPE) : 80%

Les réunions formelles : (REU) : 70%

Visites de sites (VIS) : 70%

Conception mutuelle des produits (CCP) : 66%

Innovation (INN) : 63%

Les réunions planifiées (RUP) : 56%

Equipes pluridisciplinaires (EQP) : 60%

Groupes mixtes d'analyse de valeur (GRX) : 40%

Partage des gains de productivité (PAG) : 36%

Liaisons informatiques : (LIA) : 33%

Recherche & développement (R&D) : 33%

Structures d'analyse et de résolution de problèmes (SRP) : 27%

Le quatrième groupe de variables concerne les différentes mesures incitatives que les donneurs d'ordre mettent en place, pour encourager et motiver leurs fournisseurs afin d'améliorer leurs performances et rentabiliser leurs investissements :

Transfert de savoir-faire (TRS) : 76%

Partage des risques (PRK) : 73%

Cofinancement des investissements (COV) : 63%

Prêts de machines (PRM) : 43%

Formation du personnel des fournisseurs (FOR) : 40%

Conseils (CON) : 40%

Volume d'affaires assuré (VAF) : 40%

Confiance (COF) : 33%

Le cinquième et dernier groupe de variables (supplémentaires) a trait aux différentes représentations du partenariat formulées par les responsables interrogés :

Relations de long terme (RLG) : 53%

Relations privilégiées (REP) : 46%

Relations d'engagements réciproques (REG) : 43%

Relations de confiance (RRR) : 33%

Relations gagnant-gagnant (GAG) : 20%

Relations commerciales approfondies (RCO) : 13%

Relations de convergence stratégique (RCS) : 13%

Soulignons le fait aussi que pratiquement tous les responsables interrogés manifestait un désaccord certain envers le mot partenariat, qu'ils estimaient trop "galvaudé" et vide de sens. Pour la grande majorité d'entre eux, la logique du partenariat n'a pas à être définie, construite à l'avance. C'est plutôt le résultat d'un investissement relationnel de longue date, dont les fruits apparaissent au quotidien des relations avec les fournisseurs. Il s'apparente plus à un état d'esprit qu'à un contrat dûment formulé et rédigé, qui précise les prérogatives de chacune des parties dans la définition et la conclusions des transactions, et pour mieux cadrer leur pensée, ils préfèrent utiliser les notions d'entraide et de coopération.

Dans notre première hypothèse, nous considérons le partenariat industriel comme étant une stratégie qui obéit à une logique de complémentarité temporelle et contextuelle à travers laquelle le donneur d'ordre cherche à améliorer la coordination de ses activités. Pour analyser la portée explicative de cette hypothèse, nous avons sélectionné une série de variables issues de l'analyse thématique des entretiens : 11 variables actives, il s'agira de voir comment les modalités de ces variables se positionnent par rapport aux axes factoriels et par rapport aux autres modalités actives qui expriment les déterminants du partenariat

Des données extraites de l'analyse thématique nous avons pu relever deux principaux motifs du recours au partenariat industriel illustrés par deux variables :

La volonté stratégique (VST : 36%)

l'adaptation réactive (ADR : 64%)

Les objectifs assignés au partenariat : on a pu en distinguer 3 types :

-Des objectifs d'optimisation industrielle : (OPI : 96%)

-Des objectifs d'optimisation technologique : (OPT : 60%)

-Des objectifs d'optimisation stratégique : (OPS : 40%)

La durée de la relation partenariale : principalement 3 types :

-Une durée de moyen terme : 5 à 10 ans : (DR3 : 36%)

-Une durée de long terme : plus de 10 ans : (DR4 : 36%)

-Une durée qui est fonction de la durée de vie du produit final : (DR5 : 20%)

La période de remise en concurrence

- Permanente : (WWW : 33%)

- Annuelle : (AAA : 26,6%)

- Pluriannuelle : (BBB : 16,6%)
- Fonction de la durée de vie du produit final : (CCC : : 23%)

2.2.2.Résultats et synthèse de la première AFCM :

Les résultats de la première AFCM appliquée sur les variables actives précédemment énumérées, font apparaître sur la base de l'étude des 5 premiers axes factoriels, les éléments suivants :

Les variables actives prépondérantes selon chaque axe sont :

Pour le premier axe:

- Les méthodes de management (MET) : (7,6%)
- Les groupes mixtes d'analyse de valeur (GRX) : (6,9%)
- Le transfert de savoir-faire (TRS) : (7,2%)
- L'innovation (INN) : (5,6%)
- Le partage des risques (PRK) : (5,9%)
- Le partage des gains de productivité (PAG) : (5,6%)
- La remise en concurrence annuelle (AAA) : (5,2%)
- L'optimisation stratégique (OPS) : (4,9%)
- Le potentiel d'internationalisation (POI) : (4,6%)
- La formation du personnel du fournisseur (FOR) : (4,6%)

L'ensemble de ces variables représentent à elles seules, un total de 58,10% de la contribution au premier axe. La modalité affirmative de la variable optimisation stratégique (OPS), (signe positif) s'oppose aux autres modalités affirmatives des autres variables (signe négatif).

Le premier axe oppose les entreprises 5 - 11 - 13 - 24 - 25 - 29 du côté négatif, aux entreprises 1 - 2 - 6 - 7 - 23 - 26 - 28 du côté positif.

Le premier axe exprime les attributs stratégiques du partenariat industriel, il oppose un groupe d'entreprises connues pour leur grande expérience dans ce domaine, illustrée par l'ensemble des démarches organisationnelles qu'elles ont mis en place. C'est le cas dans l'industrie automobile : Renault & Peugeot, et dans les autres secteurs on trouve Philips, H.Packard, Dassault Aviation, et Canon Bretagne. L'ensemble de ces entreprises se trouve opposé à un autre groupe de firmes, dont l'expérience partenariale est plus récente : Clemessy, AGFA, St Gobain, Zenith Data, Saunier Duval, Sintech, et Kontron instruments.

Pour le deuxième axe :

- Le volume d'affaires assuré (VAF) : (6,3%)
- La spécification commune des produits (SPE) : (5,3%)
- La marge de manoeuvre (MAR) : (8%)
- La volonté stratégique (VST) : (11,8%)
- La durée de la relation : moyen terme (DR3) : (9,2%)
- L'adaptation réactive (ADR) : (11,8%)

L'ensemble de ces variables qui expriment le mieux cet axe, totalisent 52,4% de la variance, cet axe oppose la modalité affirmative de la variable ADR (de signe négatif) aux autres modalités affirmatives des variables VAF- SPE - MAR - VST - DR3 .

Le deuxième axe oppose les entreprises 4 -14 - 18 - 19 - 20 - 25 du côté négatif, aux entreprises 2 - 3 - 11 - 13 - 21 - 22 - 27 du côté positif.

Le deuxième axe exprime les motifs du recours au partenariat industriel, soit par volonté stratégique délibérée VST du côté positif, soit par adaptation réactive ADR du côté négatif. Il oppose les entreprises Cegelec - Matra Défense - IBM - Thomson - Bosch - Dassault Aviation, qui ont choisit ce mode de coordination pour s'adapter aux contraintes de leur environnement, à un autre groupe d'entreprises : AGFA - Xerox - Philips - Renault Schlumberger - Auxilec - Matra Communication, qui ont opté pour cette stratégie par volonté délibérée.

Avant d'examiner le premier plan factoriel, il est utile de rappeler comment on doit analyser les distances à l'intérieur du nuage des modalités. Dans l'espace R^* , un point modalité associé à l'un des profils colonnes tirés du tableau disjonctif complet est d'autant plus proche du centre de gravité (au sens de la distance du Khi-2) que la fréquence de la modalité correspondante est élevée (il est confondu avec le centre de gravité quand la modalité en question a été choisie par tous les individus actifs). Inversement le point associé à une modalité est d'autant plus éloigné du centre de gravité que celle-ci est rare. Le centre de gravité du nuage étant projeté sur l'origine des axes dans les plans factoriels. On considérera qu'une modalité bien représentée dans un plan donné est d'autant plus rare qu'elle se trouve située loin de l'origine, il faut toutefois souligner qu'un point qui n'est pas situé près du centre de gravité dans l'espace initial R^* peut se trouver projeté près de l'origine sur un plan factoriel, si la qualité de sa représentation dans ce plan est faible.

An sein de l'espace R^* dans le nuage des points modalités associés aux profils colonnes tirés sur TDC, deux modalités sont éloignées (au sens de la distance du Khi-2) lorsqu'elles ont été très peu associés dans les réponses des individus, c'est à dire lorsque de nombreuses personnes interrogées ont choisi l'une sans retenir l'autre. Cette distance est en

autre renforcée lorsque les modalités sont rares. De manière générale, les modalités rares tendent à être éloignées de toutes les autres. (Escofier & Pagès 1988). Inversement dans ce nuage, deux modalités sont proches lorsque beaucoup d'individus les ont fortement associés en les choisissant simultanément ou en les rejetant toutes les deux. Cette proximité est en outre renforcée quand les modalités considérées ont été choisies par une fraction importante de la population étudiée.

Dans l'espace R^* , deux points sont confondus lorsque tous les individus qui ont adopté l'une des modalités correspondantes ont choisit l'autre, quand cette proximité parfaite tend à être atteinte et que deux points modalités sont très proches. La plupart des individus qui ont opté pour l'une ont opté pour l'autre. Quand deux modalités dotées d'une très forte fréquence sont proches, on peut considérer en simplifiant, que leur proximité résulte principalement du fait qu'un grand nombre d'individus les ont adoptés simultanément. De la même façon, lorsque deux modalités rares sont relativement proches, leur proximité indique qu'elles ont été choisit par un petit nombre d'individus et rejetées par toutes les deux par de nombreuses personnes.

Dans le cas de projection des individus, quand ces derniers sont répartis assez uniformément dans toute les zones de chacun des premiers plans factoriels, il est très difficile d'établir une typologie satisfaisante.

Dans le cas de projection simultanée des individus et des modalités des variables étudiées, il n'est pas permis interpréter la position d'un point d'un nuage (par exemple une modalité) par rapport à la position d'un seul point de l'autre nuage (par exemple un individu), cette contrainte résulte des "relations de transitions" (Escofier & Pagès 1988)

qui lient les coordonnées factorielles des modalités et celles des individus . Dans une AFC sur TDC, les coordonnées d'une modalité sur l'axe A est à un coefficient près, le barycentre des coordonnées que possèdent sur l'axe A les individus actifs qui ont choisit cette modalité. Dans cette relation tous les individus actifs qui ont choisit une modalité donnée sont munis d'un "poids" identique. Cette relation s'applique à la fois aux modalités actives et aux modalités "supplémentaires". Lorsque deux modalités sont proches, la relation qui vient d'être exposé indique que les individus qui ont choisi l'une de ces deux modalités (bien représentées) apparaissent proches, les individus qui les ont choisit tendent globalement à se ressembler.

C'est en se référant à tous ces éléments définissant la proximité entre les points modalités, et la proximité entre les points modalités et points individus, qu'il faut analyser la structure du nuage révélé par le premier plan factoriel qui en fournit l'image plane la moins déformante .

Comme l'ensemble de nos variables sont codifiées sous forme disjonctive complète, chacune dispose de deux modalités. Ces dernières sont toujours alignées avec l'origine des axes, car en AFCM, l'origine des axes est barycentre des modalités d'une même variable. Lorsqu'il n'y a que deux modalités comme c'est le cas ici, l'origine est sur le segment qui les joint, certaines modalités comme REP, RLG, SFX, par exemple ont des positions à peu près symétriques car les effectifs des individus qui ont choisit ou non ces variables sont presque égaux. Lorsque ces effectifs ne sont pas du tout équilibrés (c'est le cas de pratiquement de l'ensemble des autres variables) la modalité lourde ou fortement représentée est près de l'origine, c'est le cas de PSP, SPE, VIS, TRS, MAR, PRK, tandis que les modalités légères ou peu présentées sont excentrées, en terme de mécanique, on retrouve le principe de bras de levier (Escofier & Pagès 1988).

Analyse du plan (1-2)

L'examen du premier plan factoriel nous amène à faire les constats suivants : Les entreprises dont le recours au partenariat représente un choix stratégique délibéré, privilégient la relation de moyen terme: 5 à 10 ans (DR3) avec leurs fournisseurs partenaires, alors que les firmes qui mettent en place des relations partenariales sous la contrainte de l'adaptation, privilégient soit les relations de long terme supérieure à 10 ans (DR4), soit des relations dont la durée dépend de la durée de vie du produit final (DR5). Ceci est représenté par la proximité entre VST et DR3, ensuite par la proximité entre ADR et DR4 et DR5.

L'optimisation stratégique comme étant un des objectifs du partenariat industriel est corrélée à la remise en concurrence des fournisseurs partenaires en fonction de la durée de vie du produit final : proximité entre OPS et CCC.

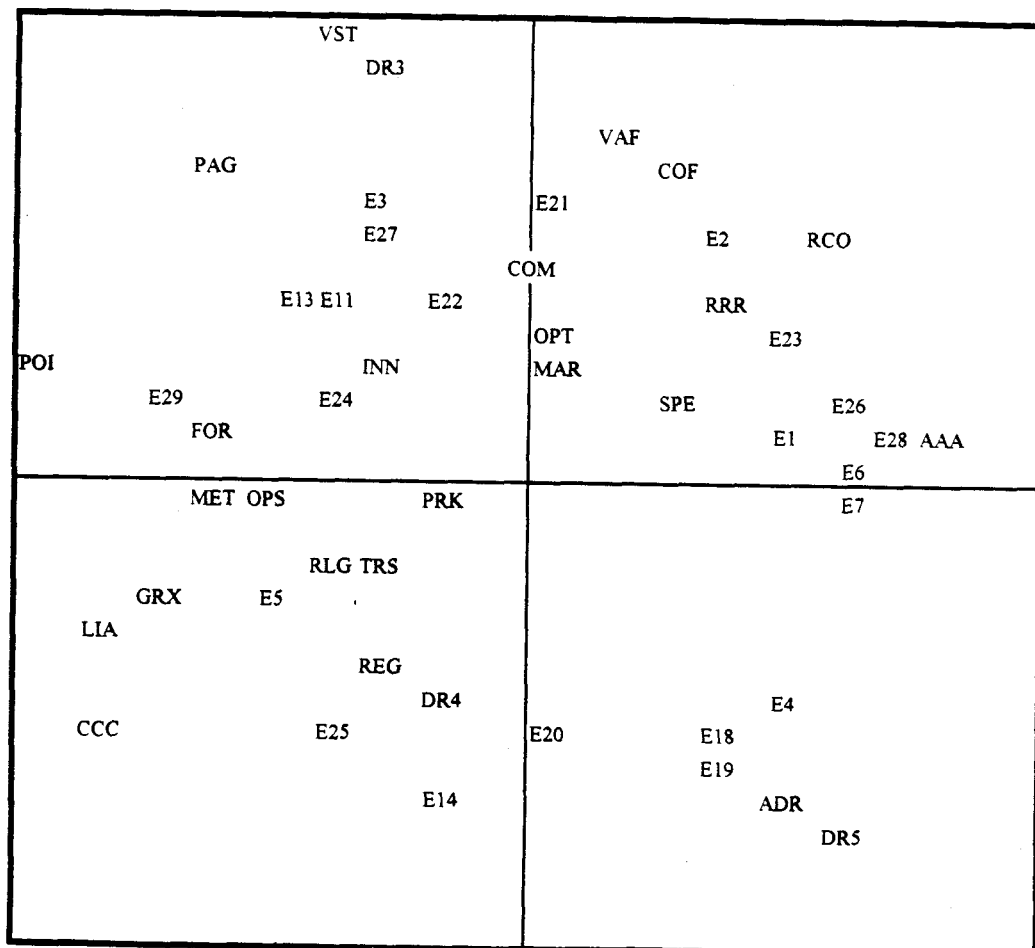
L'optimisation technologique s'appuie beaucoup plus sur la compétitivité des fournisseurs que sur les autres critères de sélection: proximité entre OPT et COM .

Le partage des gains de productivité est plus assuré, formalisé, et prévu par contrat au sein des entreprises qui choisissent de recourir au partenariat par volonté stratégique délibérée: proximité entre PAG et VST. Dans ce cadre là, les responsables assimilent le partenariat à des relations commerciales approfondies et de confiance : RCO & RRR.

Les modes de gestion des relations avec les fournisseurs partenaires dont la période de remise en concurrence est pluriannuelle ou annuelle s'appuient sur la confiance comme principale mesure incitative pour encourager les fournisseurs à améliorer leurs prestations,

dont le volume d'affaire est généralement assuré: proximité entre COF, AAA, BBB, et VAF. Ceci est généralement le cas des entreprises qui ont opté pour le partenariat de façon délibérée: VST . Dans le cadre de L'adaptation réactive, les principales mesures incitatives sont les conseils prodigués aux fournisseurs, les transferts de savoir-faire et le partage des risques : proximité entre ADR, CON, TRS, PRK. Les variables communes aux deux types de manoeuvres sont : les marges de libertés octroyées aux fournisseurs partenaires (MAR), et les spécifications des produits qui sont faites en commun(SPE).

Les entreprises dont le recours au partenariat représente une manoeuvre d'adaptation réactive, attachent de l'importance aux méthodes de management des fournisseurs dans leur sélection comme partenaires, ainsi qu'à leur potentiel d'internationalisation. (ADR, MET & POI). Pour ces entreprises, le partenariat est synonyme de relations d'engagements réciproques et de long terme (REG & RLG).



Pour le troisième axe :

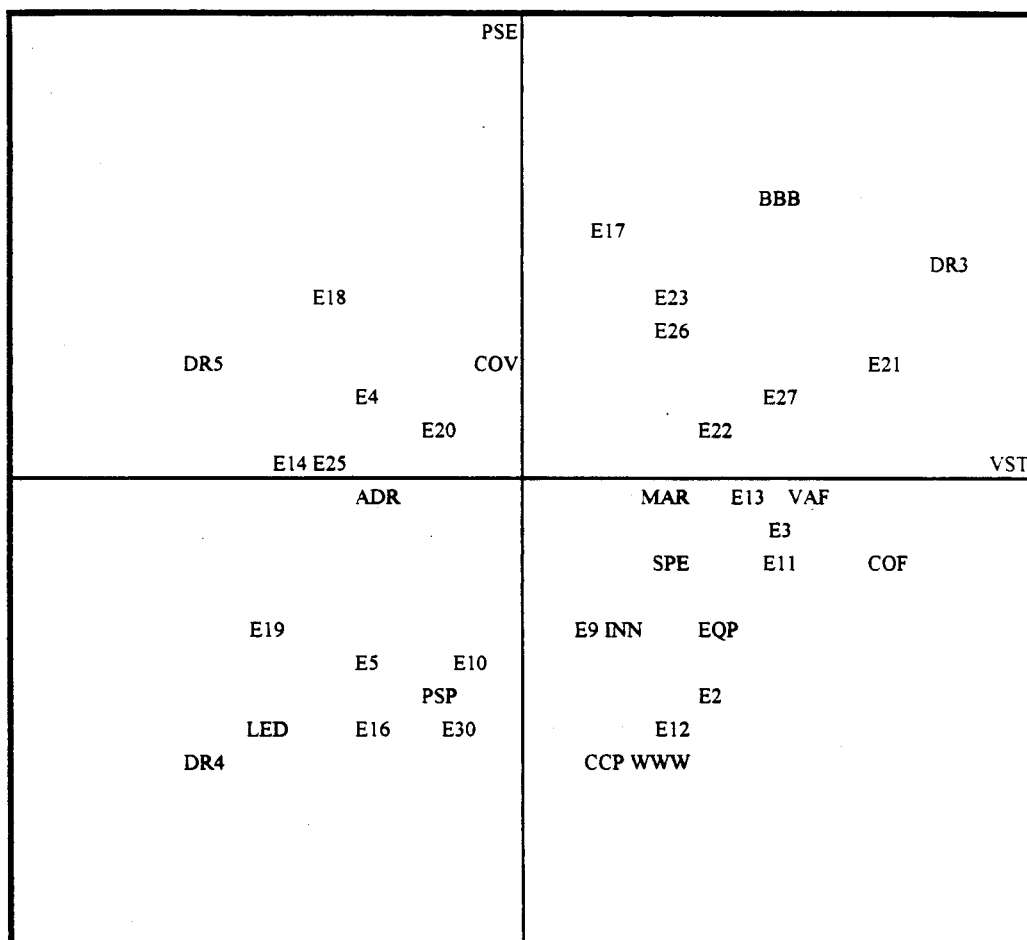
- Les produits spécifiques (PSP) : (12,8%)
- Les produits semi-spécifiques (PSE) : (12,5%)
- La conception mutuelle des produits (CCP) : (14,2%)
- La relation de long terme (DR4) : (7,2%)

L'ensemble de ces variables expriment 46,70% de la contribution de cet axe, ce dernier oppose la modalité affirmative de la variable (PSE) du côté positif aux autres modalités des variables PSP - CCP - DR4 du côté négatif. Cet axe oppose aussi les entreprises 2 - 5 - 10 - 12 - 16 - 30 du côté négatif aux entreprises 17 - 18 - 23 - 26 du côté positif.

Le troisième axe exprime l'objet de la relation partenariale en terme de nature du produit concerné et l'objectif principal assigné à une telle manoeuvre : le co-développement des produits. Il oppose les entreprises suivantes: AGFA - Peugeot - NCR - Legrand - Alcatel - Schneider. Ces entreprises consacrent leurs relations partenariales avec leurs fournisseurs respectifs à l'élaboration et à la conception de produits spécifiques à leurs besoins, sur la base de relation de long terme supérieure à 10 ans, et de convergence stratégique. L'autre groupe de firmes est constituées de : Isover - IBM - Saunier Duval - Sintech. Ces dernières consacrent leurs relations partenariales à l'élaboration de produits semi-spécifiques à leurs besoins avec les fournisseurs partenaires, sur la base d'une remise en concurrence pluriannuelle des fournisseurs.

Analyse du plan (2-3) : L'analyse de ce plan fait apparaître une corrélation entre les produits semi-spécifiques et la volonté stratégique délibérée qui guide la mise en place de relations partenariales avec les fournisseurs, et confirme la proximité entre les relations de moyen terme et cette dernière : DR3, VST, et PSE .

Les produits spécifiques concernent plus la contrainte d'adaptation réactive avec une durée de la relation supérieure à 10 ans et / ou fonction de durée de vie du produit final : proximité entre ADR, DR4, et DR5, et prédominance de la remise en concurrence des fournisseurs qui est , soit permanente (WWW), soit fonction de la durée de vie du produit: CCC .



Pour le quatrième axe :

- Leaders du secteur (LED) : (4,7%)
- La certification (CER) : (6,1%)
- La santé financière (SAN) : (13,2%)
- Les réunions formelles (REU) : (9,5%)
- Les liaisons informatiques (LIA) : (6,7%)
- L'optimisation stratégique (OPS) : (4,9%)

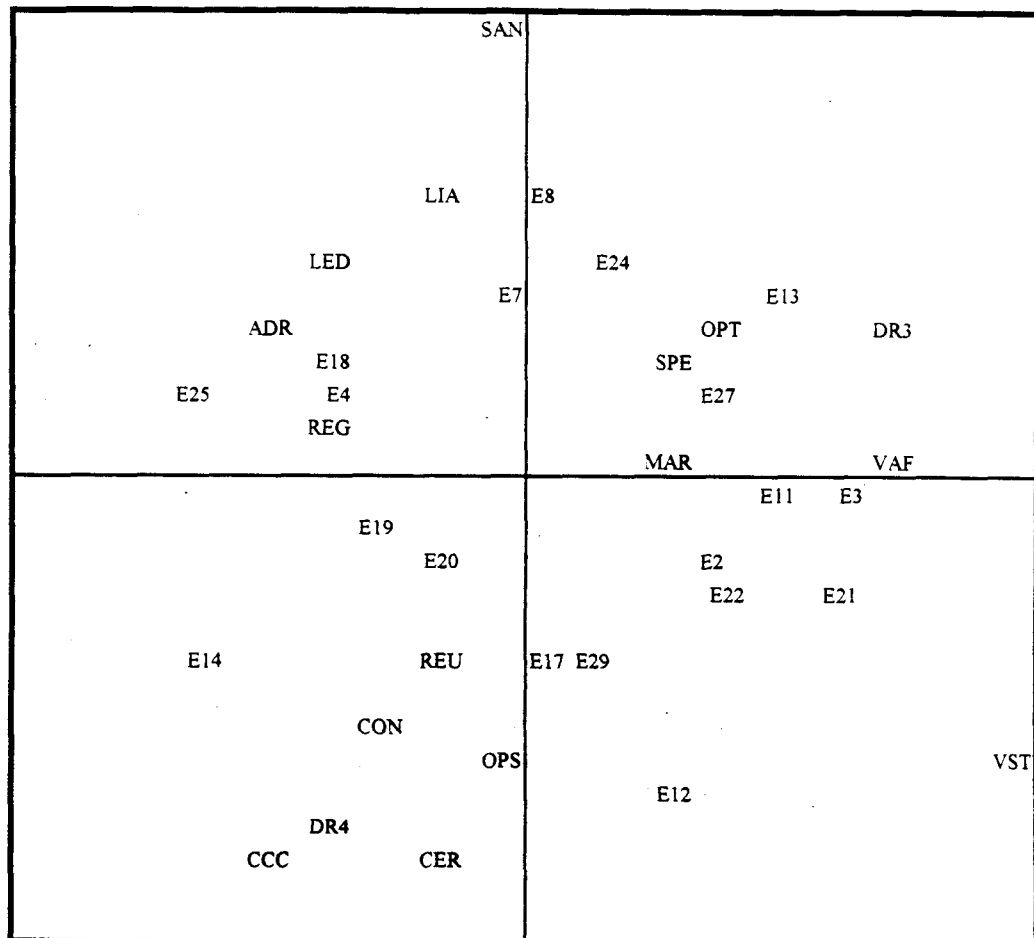
L'ensemble de ces variables qui expliquent le mieux cet axe, totalisent 40,20% de la contribution. Cet axe oppose les modalités affirmatives des variables CER - REU - OPS du côté négatif, aux modalités affirmatives des variables LED - SAN - LIA. Cet axe oppose les entreprises 12 - 14 - 17 - 29 du côté négatif aux entreprises 7 - 8 - 13 - 24 - du côté positif.

Le quatrième axe exprime les modalités de sélection des fournisseurs ainsi que les modalités d'organisation des relations qui en découlent. Il oppose les entreprises : Legrand Matra Défense - Isover - Canon Bretagne, aux entreprises : Zenith Data - Digital - Renault H.Packard .

Analyse du plan (2-4)

Ce plan confirme les positions des variables constatées auparavant, notamment au niveau du plan (1-2) : liens entre ADR, OPS, DR4, DR5, et CCC, mais aussi les liens entre VST, OPT, DR3, AAA, et BBB. Il est possible de constater que les entreprises qui mettent en place des relations partenariales pour des motifs d'adaptation réactive, s'adressent plus à des fournisseurs leaders de leurs secteurs respectifs, disposant d'une santé financière solide

avec tous les avantages que cela représente, mais aussi les risques que cela constitue notamment en matière de rapport de force et de dépendance.(ADR, LED & SAN), ces relations qui sont animées au cours de réunions formelles (REU), mais aussi grâce à des liaisons informatiques d'échange de données (LIA).



Pour le cinquième axe :

- Les réunions planifiées (RUP) : (6,1%)
- Les structures de résolutions des problèmes (SRP) : (5%)
- Les équipes pluridisciplinaires (EQP) : (5,5%)
- Les prêts de machines (PRM) : (9,9%)
- Les conseils (CON) : (7,1%)
- Les aides financières (AIF) : (11,9%)
- La remise ne concurrence Pluriannuelle (BBB) : (10,2%)

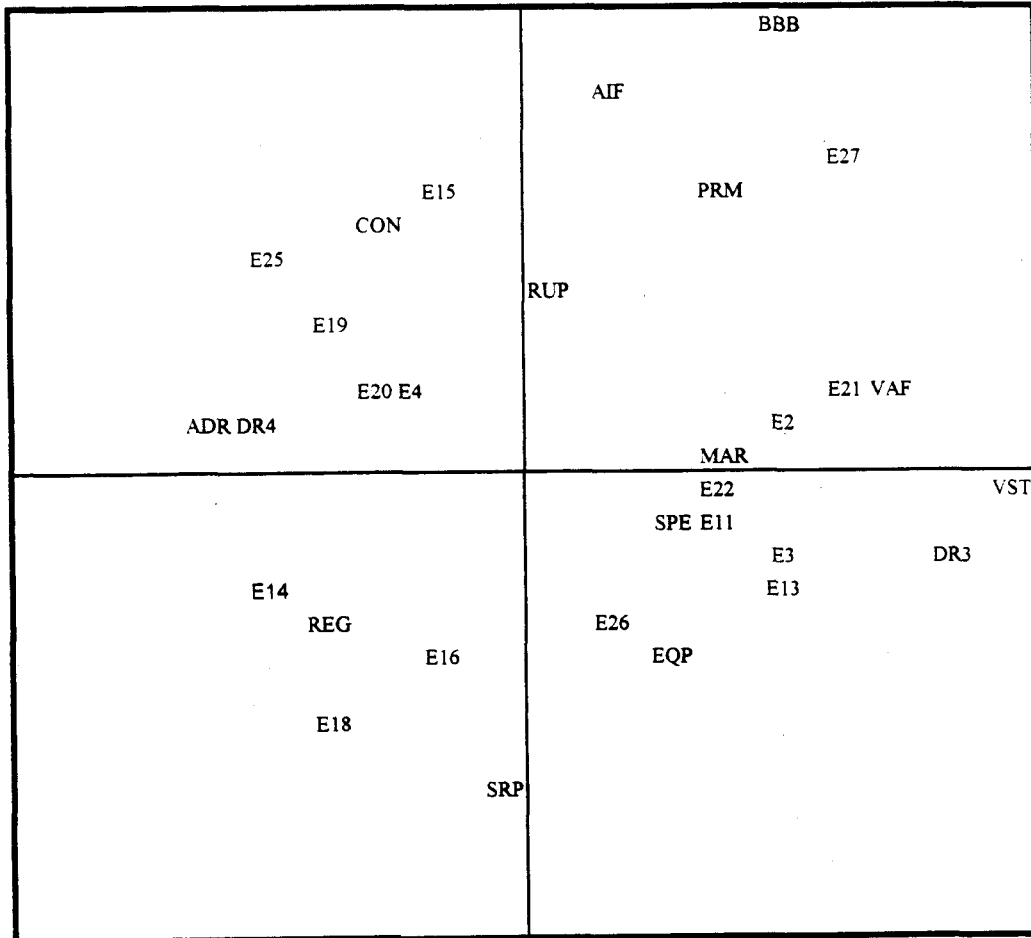
L'ensemble de ces variables totalisent 55,70% de la contribution à la formation de cet axe. Ce dernier oppose les modalités affirmatives des variables EQP - SRP du côté négatif, aux autres modalités affirmatives des variables RUP - PRM - CON - AIF - BBB - du côté positif, cet axe oppose aussi les entreprises 16 - 17 - 18 - 26 - du côté négatif aux entreprises 15 - 25 - 27 du côté positif.

Le cinquième axe exprime les incitations qu'offrent les donneurs-d'ordre à leurs fournisseurs partenaires pour les encourager à les suivre dans leur démarche partenariale. Il oppose les entreprises suivantes : Alcatel - IBM - Isover - Sintech, aux entreprises suivantes : Waelles - Dassault - Auxilec.

Analyse du plan (2-5)

Ce plan permet d'identifier la nature des incitations et des efforts consentis par les firmes au profit de leurs fournisseurs partenaires en fonction des motifs du partenariat. Dans le cadre de L'adaptation réactive, on trouve comme incitations : les conseils CON, la formation du personnel FOR, le transfert de savoir-faire TRS, le partage des risques PRK,

et le cofinancement des projets d'investissements communs (COV), à travers une coordination des tâches par équipes pluridisciplinaires (EQP). Alors que dans le cadre de la volonté stratégique délibérée, on trouve : la confiance COF, le volume d'affaires assuré VAF, les aides financières AIF, et le prêt de machines (PRM).



L'analyse du plan (3 - 5): ne fait que confirmer la positions des variables déjà constatées auparavant, notamment au niveau de la nature du produit concerné et l'ensemble des incitations mis en place pour valoriser sa conception¹⁷⁶.

2.3. Analyse de l'interdépendance des acteurs : H2

La deuxième hypothèse d'interdépendance des acteurs vise à étudier les différentes implications d'ordre organisationnel, et à analyser les variables de dépendance qui peuvent découler des relations partenariales.

2.3.1. Le choix des variables étudiées.

Pour tester la deuxième hypothèse, nous avons sélectionné une série de variables qui sont au nombre de 18 variables actives¹⁷⁷ :

- Réduction du nombre des fournisseurs : (RDB : 87%)
- Catégorisation de leur rang : (CAT : 37%)
- Elimination du fichier : (ELF : 17%)
- Mise en attente : (MAT : 43%)
- Rapports antérieurs : (RPA : 66%)
- Exclusivité des sources : (EXC : 26%)
- Confidentialité : (CFC : 60%)
- Transparence dans la communication des informations : (TRF : 73%)
- Perspectives de développement futur : (PDD : 86%)
- Enjeux : (ENJ : 66%)
- Coûts de prospection de nouveaux fournisseurs : (CPW : 26%)
- Savoir-faire coûteux et difficile à internaliser : (SFX : 50%)

¹⁷⁶ Voir annexes

¹⁷⁷ Sachant que les variables PDD, ENJ, SFX, CTP sont faiblement représentées dans les graphiques.

- Risques par rapport à la concurrence : (RCC : 17%)
- Rupture : (RAT : 23%)
- Activités synchronisées : (ACY : 70%)
- Renégociation : (REN : 63%)
- Connaissance des coûts de production : (CTP : 60%)
- Volume d'achat limité : (VOA : 70%)

2.3.2. Résultats et synthèse de la deuxième AFCM

Les résultats obtenus de la deuxième AFCM appliquée aux 56 variables sélectionnées et énumérées auparavant font apparaître les éléments suivants :

Les variables actives prépondérantes selon chacun des cinq axes sont :

Pour le premier axe :

- Les méthodes de management (MET) : (7,5%)
- Le potentiel d'internationalisation (POI) : (5,3%)
- Les liaisons informatiques (LIA) : (8,3%)
- Les groupes mixtes d'analyse de valeur (GRX) : (9,8%)
- Le transfert de savoir-faire (TRS) : (6,4%)
- La formation du personnel (FOR) : (4,6%)
- Le partage des Risques (PRK) : (5%)

L'ensemble de ces variables contribuent à la formation du premier axe et totalisent 46,90% de la contribution. Cet axe oppose l'ensemble des modalités affirmatives de ces variables (signe négatif) aux autres modalités des variables du côté positif. Cet axe oppose aussi les entreprises 5 - 13 - 24 - 25 - 29 du côté négatif aux entreprises 1 - 2 - 6 - 26 - 28 du côté positif.

L'axe 1 confirme les positions des variables déjà constatée auparavant dans la première AFCM., notamment en opposant des entreprises qui ont mis en place des relations partenariales avec leurs fournisseurs depuis de longues dates. Il oppose les entreprises expérimentées aux entreprises récemment imprégnées de la logique partenariale. il oppose les entreprises : Peugeot - Renault - H.Packard - Dassault Aviation - Canon Bretagne, aux entreprises : Clemessy - AGFA - St Gobain - Sintech - Kontron instruments.

Pour le deuxième axe :

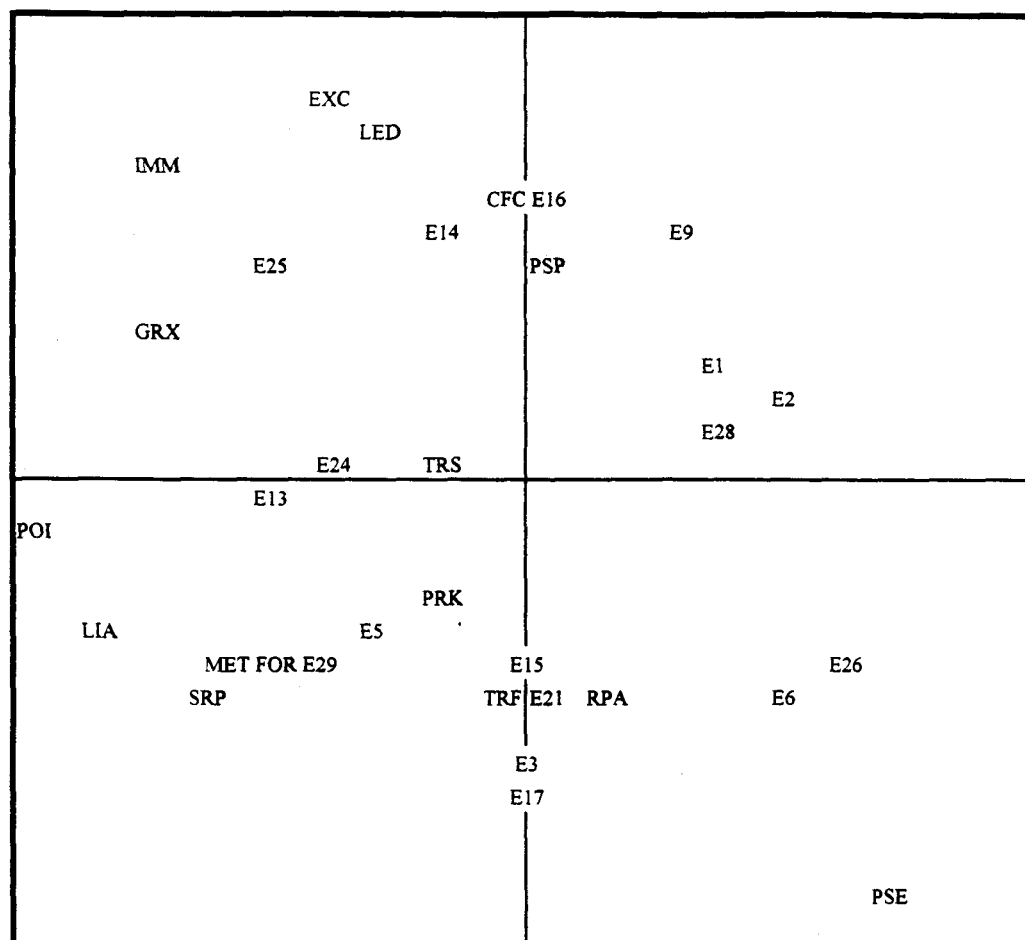
- Les leaders du secteur (LED) : (8%)
- Les produits spécifiques (PSP) : (7,9%)
- Les produits semi-spécifiques (PSE) : (5,6%)
- Le partage des gains de productivité (PAG) : (8%)
- Les rapports antérieurs (RPA) : (5,4%)
- La transparence dans les informations (TRF) : (8,8%)
- La Confidentialité / contrat (CFC) : (9,2%)

L'ensemble de ces variables expliquent fortement le 2eme axe, et totalisent ainsi 52,90% de la contribution à sa variance. Cet axe oppose les modalités affirmatives des variables CFC - PSP - LED du côté positif, aux autres modalités affirmatives des variables PSE - PAG - RPA- TRF du côté négatif. Cet axe oppose aussi les entreprises 3 - 6 - 15 - 17 - 21 - 29 du côté négatif, aux entreprises 9 - 14 - 16 - 25 du côté positif.

L'axe 2 exprime le degré d'engagement relationnel des entreprises avec leurs fournisseurs partenaires. Il oppose les entreprises .Xerox - Waeles - Isover - Schlumberger - Canon Bretagne, aux entreprises : 3M - Matra Défense - Alcatel - Dassault Aviation.

Analyse du plan (1-2).

Ce plan permet de faire les constatations suivantes: tout d'abord, la proximité entre les produits spécifiques et la position des fournisseurs en tant que leaders de leurs secteurs respectifs, ne fait que confirmer une situation déjà constatée auparavant, avec en plus une intention particulière donnée à leur image de marque dans leur sélection comme partenaires. Ces derniers se voient imposer des clauses d'exclusivité et de confidentialité dans les contrats : CFC & EXC, avec un volume d'achat limité VOA afin d'atténuer la dépendance des donneurs d'ordre face à ces derniers. Par contre, les entreprises dont la nature des produits concernée par le partenariat est semi-spécifique, les rapports antérieurs avec les fournisseurs RPA jouent beaucoup dans la reconduite de leurs relations, et à qui on assure une transparence dans les échanges d'informations TRF, notamment en matière d'information sur les perspectives de développement futurs des donneurs d'ordre PDD.



Pour le l'axe 3 :

- La certification (CER) : (5,8%)
- Le prêt de machines (PRM) : (5,4%)
- L'aide financière (AIF) : (4,9%)
- L'exclusivité des sources (EXC) : (8,8%)
- Les coûts de prospections de nouveaux fournisseurs (CPW) : (6,2%)
- Le volume des achats limité (VOA) : (7,3%)

L'ensemble de ces variables qui expliquent fortement le troisième axe totalisent 38,4% de contribution à la formation de ce dernier . Sur cet axe les modalités affirmatives des variables VOA - AIF- PRM s'opposent du côté positif aux modalités affirmatives des variables CER - EXC - CPW du côté négatif .

L'axe 3 oppose les entreprises 10 - 12 - 14 - 18 du côté négatif 7 - 15 - 24 - 27 . Il s'agit des entreprises : NCR - Legrand - Matra Défense - IBM opposées aux entreprises Zenith Data - Waeles - H.Packard - Auxilec

Analyse du plan (2-3)

Ce plan exprime le degré d'interdépendance en fonction de la nature du produit concerné par la transaction. Les entreprises qui engagent des produits semi-spécifiques dans leurs relations partenariales se sentent plus dépendantes en terme du savoir-faire des fournisseurs partenaires coûteux et long à acquérir SFX, des coûts de prospection de nouveaux fournisseurs CPW, ainsi que par les contrats d'exclusivité qui les lient EXC. Alors que les entreprises qui engagent des produits spécifiques, leur dépendance est plus figée dans les contrats de confidentialité qu'ils ont avec leurs fournisseurs, ainsi que les

aides importantes et coûteuses qu'ils doivent avancer à ces derniers : aides financières et prêt de machines par exemple AIF & PRM .

<p style="text-align: right;">AIF</p> <p>PAG</p> <p style="text-align: right;">E27 VOA</p> <p style="text-align: center;">E15</p> <p style="text-align: center;">E29</p> <p style="text-align: left;">E3</p> <p style="text-align: right;">TRF E21</p>	<p style="text-align: center;">PRM</p> <p style="text-align: center;">E7</p> <p style="text-align: left;">E24</p> <p style="text-align: right;">CFC</p> <p style="text-align: right;">E9 E25</p> <p style="text-align: center;">PSP</p> <p style="text-align: right;">LED</p>
<p style="text-align: center;">RPA</p> <p style="text-align: center;">E6</p> <p style="text-align: left;">E17</p> <p style="text-align: right;">CER</p> <p style="text-align: right;">E18</p> <p>PSE</p>	<p style="text-align: right;">E16</p> <p style="text-align: left;">E10</p> <p style="text-align: right;">E14</p> <p style="text-align: left;">E12</p> <p style="text-align: center;">CPW</p> <p style="text-align: right;">EXC</p>

Pour l'axe 4 :

- Les spécifications communes des produits (SPE) : (4,9%)
- L'innovation (INN) : (4,6%)
- La conception mutuelle des produits (CCP) : (5,7%)
- Les marges de manoeuvres (MAR) : (10,6%)
- Le cofinancement des investissements (COV) : (4,8%)
- La réduction du nombre des fournisseurs (RDB) : (6,1%)
- Les activités synchronisées (ACY) : (4,9%)
- La renégociation (REN) : (8,9%)

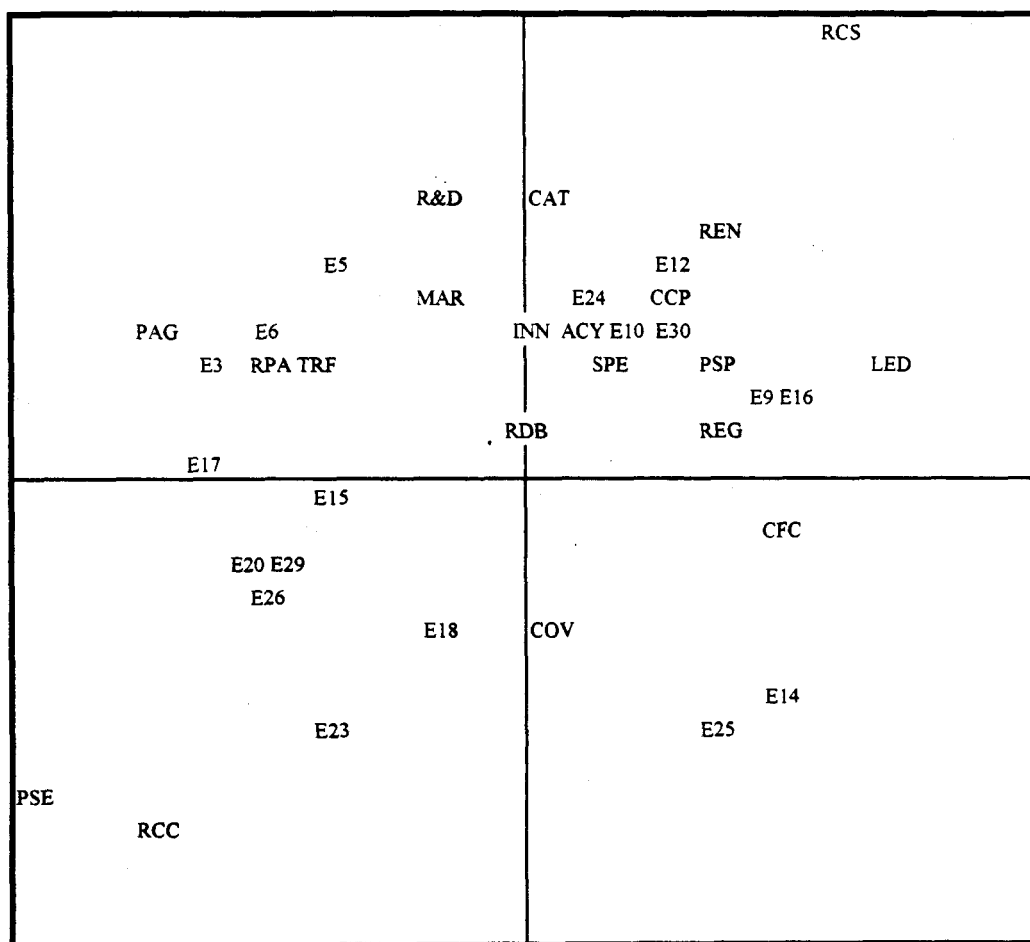
L'ensemble de ces variables qui expliquent fortement l'axe 4 totalisent 50, 50% de la contribution à sa formation . Cet axe oppose la modalité affirmative de la variable COV du côté négatif aux autres modalités affirmatives des variables SPE - INN - CCP - MAR - RDB - ACY - REN. Il oppose aussi les entreprises 14 - 18 - 23 - 25 - 26 - du côté négatif aux entreprises 5 - 10 - 12 - 24 - 30 du côté positif.

L'axe 4 exprime les modalités de gestion de l'interdépendance. Il oppose les entreprises : Matra Défense - IBM - Saunier Duval - Dassault - Sintech, aux entreprises : Peugeot - NCR - H.Packard - Schneider .

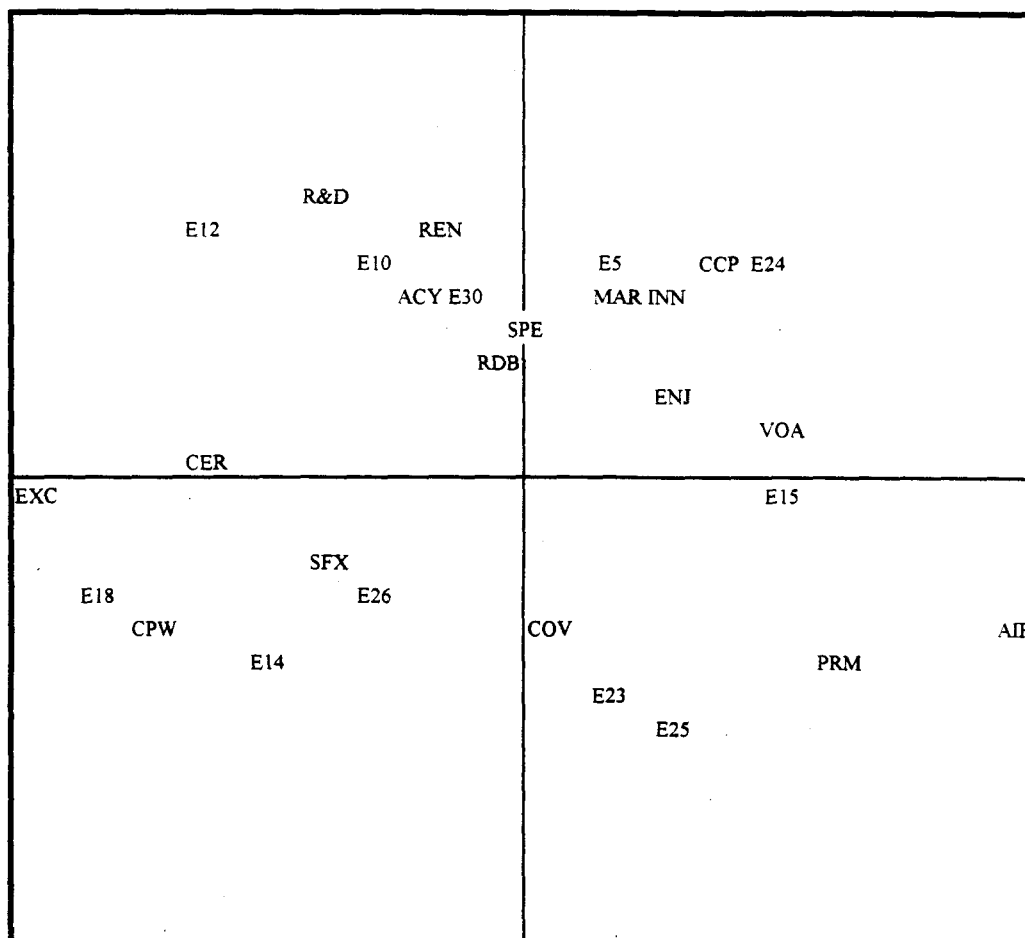
Analyse du plan (2-4)

Ce plan fait apparaître les différentes formes de dépendance qui peuvent exister entre les partenaires. Ainsi pour les produits semi-spécifiques, la dépendance se matérialise dans le cofinancement des investissements entre partenaires COV, le risque de voir la concurrence s'intéresser aux activités des fournisseurs partenaires RCC, le poids des

rapports antérieurs qui représentent un investissement relationnel long à acquérir RPA. Dans le cas des produits spécifiques, la dépendance peut se matérialiser dans la réduction du nombre des fournisseurs RDB, dans leur catégorisation, la synchronisation des activités des différents partenaires ACY, la connaissance des coûts de production des fournisseurs qui n'est pas sans contre partie CTP, et les renégociations qui en découlent REN. Mais l'essentiel de la dépendance peut s'illustrer par les enjeux que représente les activités de R&D et d'innovation que les différents partenaires sont appelés à mener ensemble R&D et INN.



Analyse du plan (3-4) : Ce plan confirme les situations déjà identifiées auparavant.



Pour l'axe 5 :

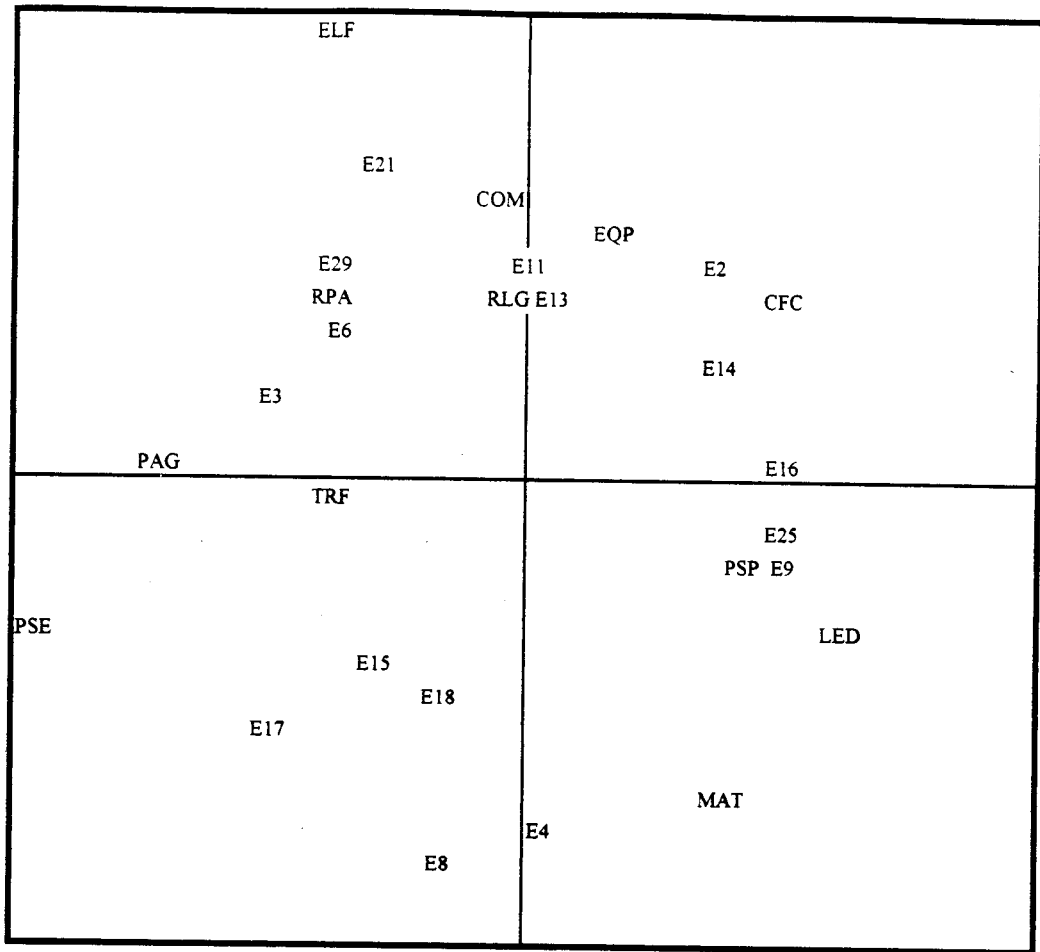
- La compétitivité (COM) : (10,8%)
- Les équipes pluridisciplinaires (EQP) : (6,2%)
- La mise en attente (MAT) : (4,7%)
- L'élimination du fichier (ELF) : (6,1%)

L'ensemble de ces variables qui expliquent le mieux cet axe totalisent 27,8% de sa contribution. Il oppose les modalités affirmatives des variables MAT - ELF du côté négatif aux modalités affirmatives des variables COM - EQP du côté positif, il oppose aussi les entreprises 4 - 8 - 15 - 17 -18 du côté négatif aux entreprises 11 - 13 - 21 - 29 du côté positif.

L'axe 5 exprime le comportement des donneurs d'ordres face à leurs fournisseurs, et l'issue de leurs relations après une rupture. Il oppose les entreprises : Cegelec - Digital - Waeles - Isover - IBM, aux entreprises : Philips - Renault - Schlumberger - Canon Bretagne.

Analyse du plan (2-5) :

Ce plan montre que la rupture des relations partenariales est plus fréquentes dans le cas où des produits semi-spécifiques sont l'objet de la relation : RAT. Les fournisseurs sont alors éliminés parfois du portefeuille des fournisseurs : ELF. Alors que dans le cas des produits spécifiques, les fournisseurs sont parfois mis de côté en attente d'expression de nouveaux besoins chez les donneurs d'ordre MAT.



2.4. L'analyse de l'évolution du système de coordination : H3

La troisième hypothèse étudie l'impact du partenariat sur le système de coordination des activités de la firme pivot à travers l'analyse des modalités de définition des transactions par les acteurs impliqués dans le processus partenarial .

2.4.1.Le choix des variables étudiées.

De l'analyse thématique, nous avons sélectionné 5 variables, qui formalisent la troisième hypothèse, il s'agit de :

- Evolution du métier / secteur : (EVM : 83%)
- Spécialisation : (SPP : 66%)
- Recentrage sur le métier : (RCG : 70%)
- Avantages / concurrence : (AVG : 47%)
- Alliances entre fournisseurs : (ALF : 30%)

2.4.2.Résultats et synthèse de la troisième AFCM .

Les résultats de la 3eme AFCM appliquée aux 43 variables sélectionnées et énumérées auparavant font apparaître les résultats suivants :

Les variables actives prépondérantes selon chaque axe sont :

Pour l'axe 1 :

- Les méthodes de management (MET) : (7,8%)
- Les groupes mixtes d'analyse de valeur (GRX) : (7,6%)
- Le partage des Risques (PRK) : (5,8%)
- Les liaisons informatiques (LIA) : (8,1%)
- La formation du personnel (FOR) : (5,5%)
- Le partage des gains de productivité (PAG) : (4,6%)

- La spécialisation (SPP) : (5,2%)
- Le recentrage sur le métier (RCG) : (5,3%)
- L'alliance entre les fournisseurs (ALF) : (5,7%)

L'ensemble de ces variables qui expliquent fortement cet axe, totalisent 55,6% de sa contribution. L'ensemble des modalités affirmatives de ces variables (signe positif) s'opposent aux autres modalités des autres variables. Cet axe oppose les entreprises 1 - 2 - 6 - 23 - 26 - 28 du côté négatif aux entreprises 5 - 13 - 24 - 25 - 29 du côté positif.

L'axe 1 exprime l'évolution des modalités de coordination des activités des entreprises avec leurs fournisseurs partenaires. Il oppose les entreprises : Clemessy - AGFA - St Gobain - Saunier Duval - Kontron, aux entreprises : Peugeot - Renault - H.Packard - Canon Bretagne .

Pour l'axe 2 :

- Le potentiel d'internationalisation (POI) : (5,9%)
- L'équipe pluridisciplinaire (EQP) : (5,8%)
- Les visites de sites (VIS) : (8,7%)
- Les marges de manoeuvres (MAR) : (5,9%)
- Les spécifications des produits (SPE) : (9,7%)
- Le cofinancement des investissements (COV) : (9,5%)
- L'évolution du métier / secteur (EVM) : (8%)

L'ensemble de ces variables qui expliquent fortement cet axe totalisent 53,50% de sa contribution. Il oppose les modalités affirmatives des variables POI - VIS - SPE - EQP -

MAR - EVM du côté négatif à la modalité affirmative de la variable COV du côté positif l'axe 2 oppose les entreprises 3 -5 - 13 - 30 du côté négatif aux entreprises 4 - 14 - 15 - 18 - 20 - 25 du côté positif.

L'axe 2 exprime l'évolution du métier des entreprises par rapport à leurs secteurs d'activités. Il oppose les entreprises Xerox - Peugeot - Renault - Schneider, aux entreprises Cegelec - Matra Défense - Waeles - IBM - Bosch -Dassault .

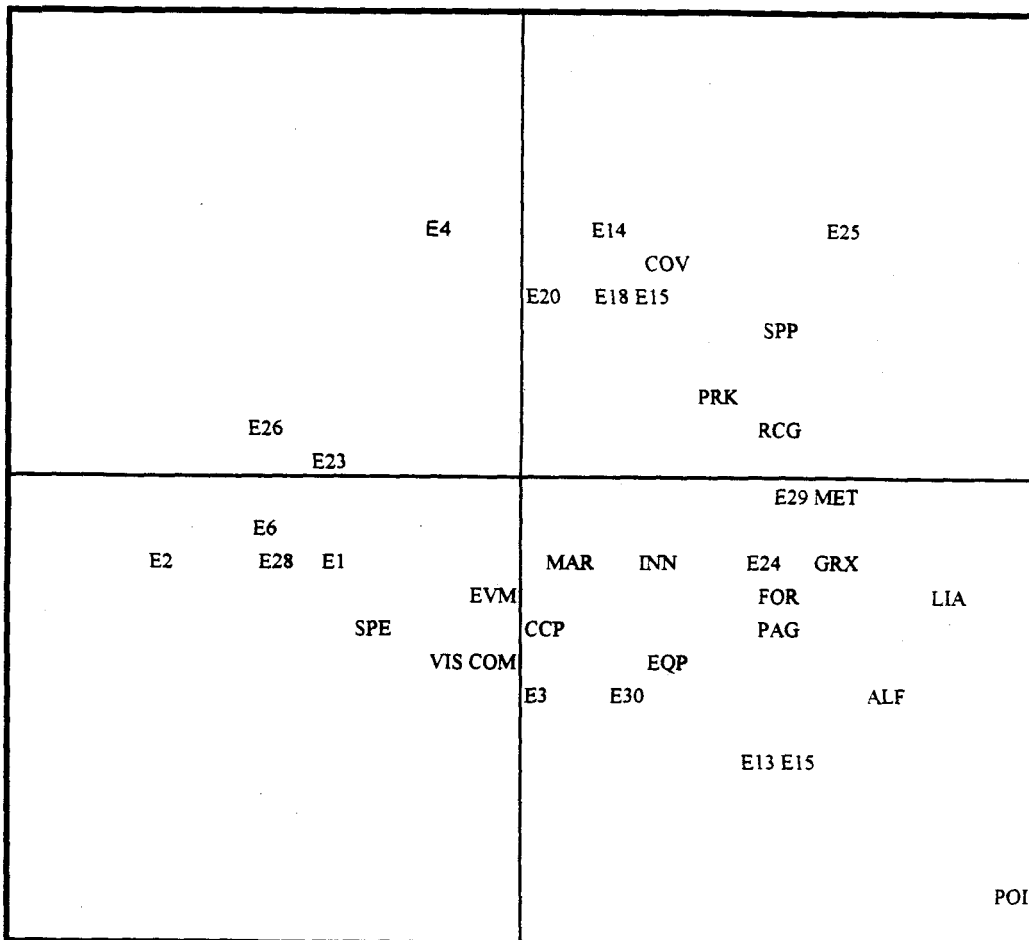
Analyse du plan (1-2)

L'examen de ce plan graphique nous permet de constater les éléments suivants : la tendance vers la spécialisation et le recentrage sur le métier s'accompagne de rapprochement et d'alliance entre fournisseurs concurrents, encouragés en cela par leurs donneurs d'ordre, pour qui les principales mesures incitatives sont: le cofinancement des investissements et les aides financières, ainsi que la formation du personnel des fournisseurs, dont l'objectif principal est de contribuer aux efforts d'innovation des fournisseurs partenaires. Cela donne lieu à un partage des gains de productivité formalisé et précisé par contrat. Ce groupe d'entreprises attache plus d'importance aux méthodes de management des fournisseurs ainsi que leur image de marque dans leur sélection comme partenaires.

Cependant, cela s'oppose en partie aux firmes qui considérant que leur métier évolue par rapport à leur secteur d'activité. Ceci s'accompagne d'une évolution dans les missions des fournisseurs qui disposent de marges de libertés pour contribuer à la spécification des produits de leurs clients, sur la base de réunions planifiées, des visites de sites, dont les principaux objectifs sont : l'organisation des activités de conception et de R&D organisées

en équipes pluridisciplinaires, et où les fournisseurs trouvent comme principal incitation de la part de leurs clients : un volume d'affaires assuré .

Les critères spécifiques de sélection de ce groupe de fournisseurs sont, tout d'abord leur potentiel d'internationalisation (POI), leur santé financière (SAN), mais surtout leur compétitivité (COM) . Ces entreprises considèrent le partenariat comme un ensemble de relations de convergence stratégique, notamment dans le cadre de projets d'internationalisation (RCS).



Pour l'axe 3 :

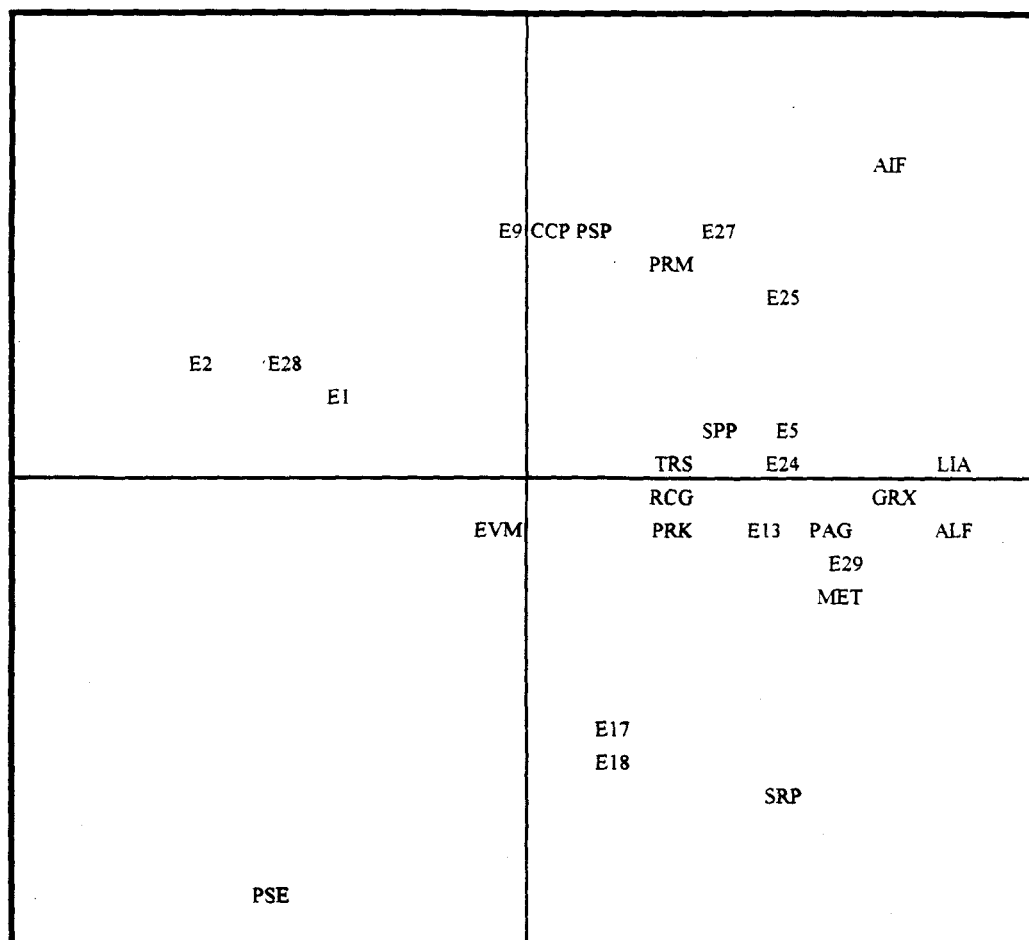
- Les produits spécifiques (PSP) : (18,9%)
- Les produits semi-spécifiques (PSE) : (18,90%)
- Les structures de résolution des problèmes (SRP) : (8,7%)
- Le prêt de machines (PRM) : (4,8%)
- La conception mutuelle des produits (CCP) : (14,1%)

L'ensemble de ces variables qui expliquent le mieux cet axe totalisent 65,40% de sa contribution. Cet axe oppose les modalités affirmatives des variables PSE - SRP du côté négatif aux autres modalités affirmatives des variables PSP - PRM - CCP. Il oppose aussi les entreprises 17 - 18 - 26 du côté négatif aux entreprises 9 - 25 - 27 du côté positif. L'axe 3 exprime la nature des produits, et l'objet de la relation partenariale .

Analyse du plan (1-3)

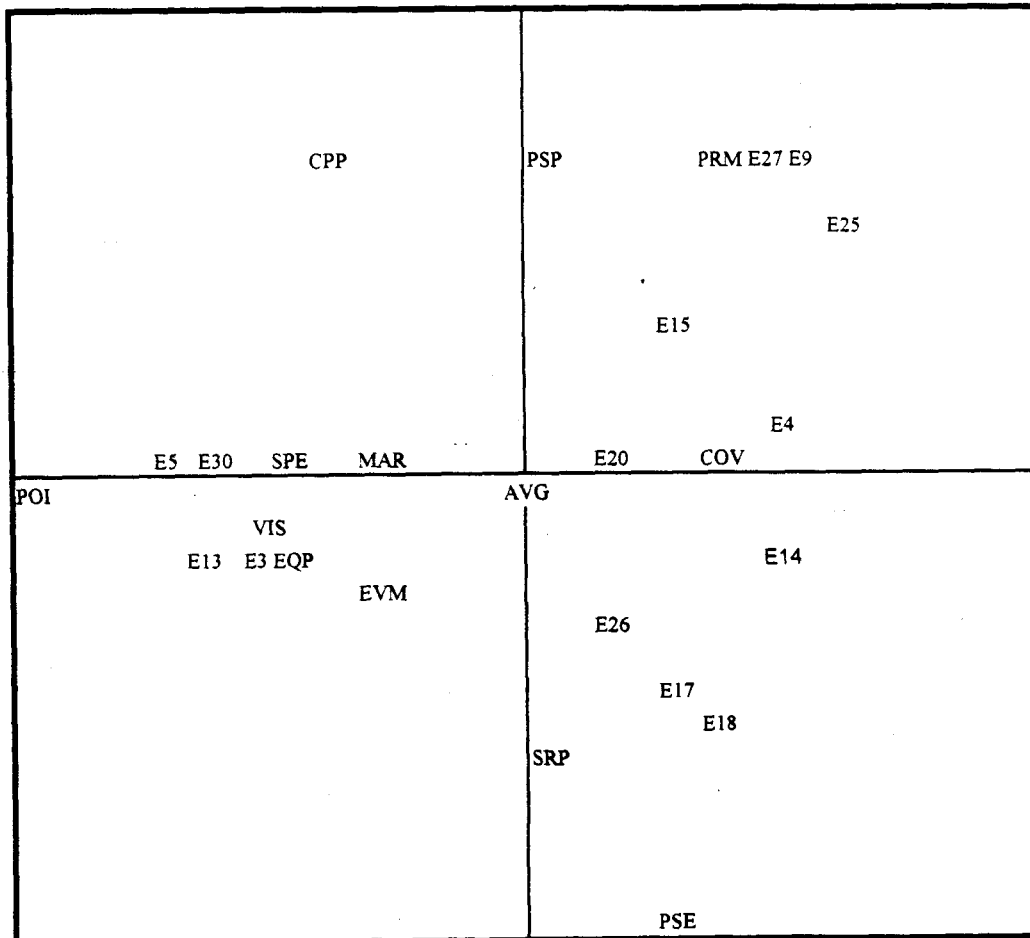
Ce plan affine les éléments constatés auparavant, dans la mesure où il précise la nature des biens concernés pour chacun des deux groupes identifiés auparavant. Il en ressort ainsi que le premier groupe d'entreprises qui tend vers la spécialisation de son activité, se concentre sur son métier, et rapproche ainsi les fournisseurs entre eux, ses relations avec ses derniers portent sur des produits spécifiques à leurs activités, les fournisseurs partenaires de ce groupe de firmes sont généralement des leaders de leurs secteurs respectifs, qui reçoivent comme principales incitations des conseils (CON) et des prêts de machines (PRM) quand cela s'avère nécessaire .

Pour ce qui est du deuxième groupe qui déclare que son métier évolue seulement par rapport à son secteur d'activité, l'objet de ses relations partenariales porte sur des produits semi-spécifiques, avec des structures de résolutions de problèmes et de litiges qui sont prévues (SRP).



Analyse du plan (2-3)

le principal constat issu de ce plan est que, seule une partie des entreprises dont le métier évolue par rapport au secteur d'activités, perçoivent des avantages concurrentiels indéniables procurés par des relations partenariales avec les fournisseurs .



Pour l'axe 4 :

- Leaders du secteurs (LED) : (11,10%)
- La compétitivité (COM) : (10,9%)
- Les conseils (CON) : (7,7%)
- L'innovation (INN) : (5,1%)
- La R & D (R&D) : (4,6%)
- Les avantages / la concurrence (AVG) : (21,4%)

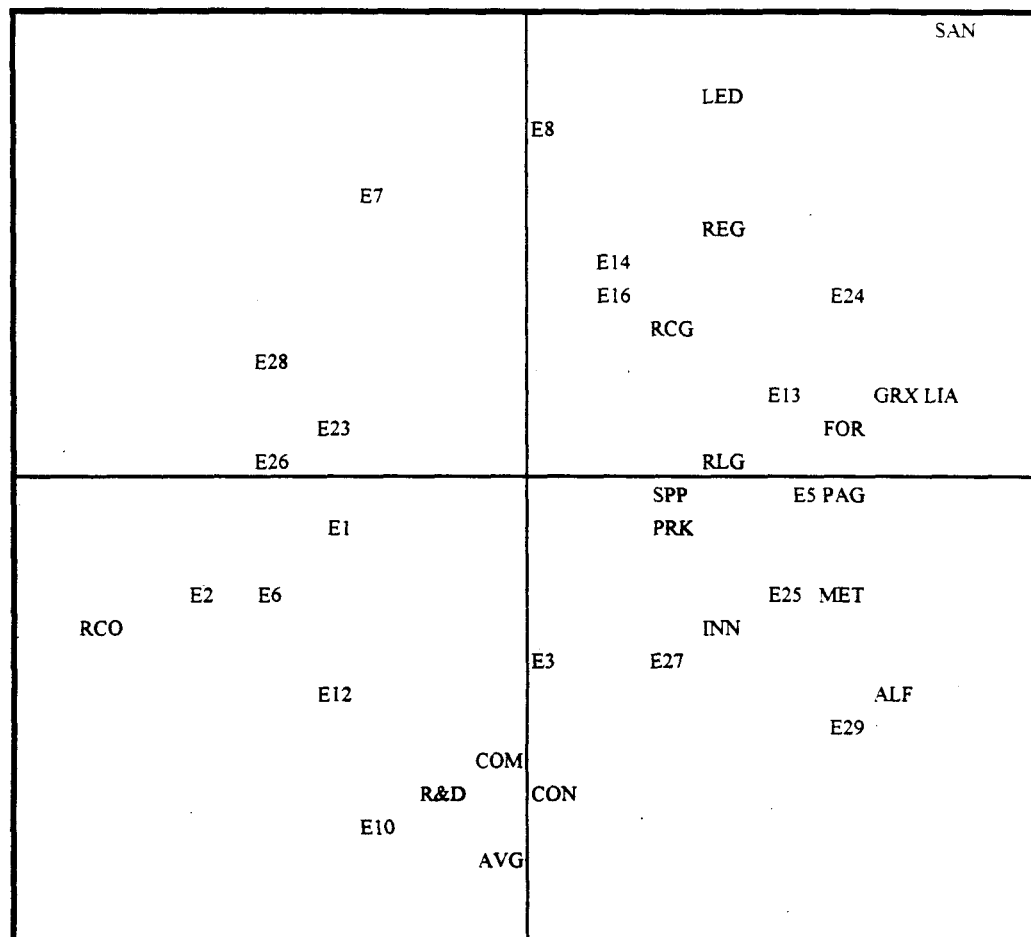
L'ensemble de ces variables qui expliquent le mieux cet axe totalisent 60,80% de sa contribution. Ce dernier oppose la modalité affirmative de la variable LED du côté positif aux autres modalités affirmatives des variables COM - CON - INN - R&D -AVG du côté négatif. Il oppose aussi les entreprises 3 - 10 -12 - 27 - 29 du côté négatif aux entreprises 7 - 8 - 14 - 16 - 24 du côté positif.

L'axe 4 exprime les avantages concurrentiels que peut détenir les entreprises qui ont des relations partenariales avec une partie de leurs fournisseurs. Il oppose les entreprises : R.Xerox - NCR - Legrand - Auxilec - Canon Bretagne, aux entreprises : Zenith Data - Digital - Matra Défense - Alcatel - H.Packard.

Analyse du plan (1-4)

Ce plan confirme les positions des variables déjà constatées, mais la principale information qu'il fournit tient à la considération des avantages perçues des relations partenariales par les différents acteurs interrogés. C'est seulement le deuxième groupe d'entreprise qui considère que le partenariat représente une source indéniable d'avantages concurrentiels notamment en matière de R&D et d'innovation, alors que pour le premier

groupe, sa mise en place constitue seulement un instrument d'optimisation du fonctionnement de la filière qui est utilisé de la même manière, mais à différents degrés par les concurrents directs .



Pour l'axe 5 :

- L'image de marque (IMM) : (11,7%)
- Le volume d'affaires assuré (VAF) : (10,7%)
- Le transfert de savoir-faire (TRS) : (8%)
- Les aides financières (AIF) : (7,2%)
- La confiance (COF) : (21,1%)

L'ensemble de ces variables qui expliquent le mieux cet axe totalisent 58,70% de sa contribution. Il oppose la modalité affirmative de la variable TRS du côté négatif aux autres modalités affirmatives des variables IMM - VAF - AIF - COF du côté positif. Cet axe oppose les entreprises 5 - 8 - 17 - 30 du côté négatif aux entreprises 7 - 21 - 22 - 24 - 29 du côté positif.

L'axe 5 exprime les modalités d'incitation des partenaires fournisseurs, tout en insistant sur leur image de marque captée par les donneurs d'ordre, qui en font un facteur de différenciation. Cet axe oppose les entreprises Peugeot - Digital - Isover - Schneider, aux entreprises : Zenith Data - Schlumberger - Matra Communication - H.Packard - Canon Bretagne .

Analyse du plan (1-5) : confirme des situations déjà constatées auparavant¹⁷⁸

¹⁷⁸ Voir annexes.

Conclusion du chapitre IV :

L'analyse des différentes pratiques managériales dénote d'une réelle reconnaissance des compétences spécifiques des fournisseurs de la part des firmes donneuses d'ordre. La majorité des entreprises entretient des relations de long terme avec les fournisseurs afin d'accompagner leurs efforts d'adaptation. Le partage des résultats et notamment les gains de productivité se fait de manière informelle, au cas par cas. Alors que le deuxième groupe minoritaire s'appuie sur des relations partenariales de moyen terme pour mener à bien des projets précis et limités dans le temps, et où l'ensemble des démarches et prérogatives des différentes parties sont spécifiés par contrat.

En raison de la répartition inégale par secteur d'activité du nombre d'entreprises de l'échantillon, la corrélation entre les modalités et les implications du management des relations partenariales et la nature du secteur d'activité ne peut être confirmée.

Chapitre V : Conceptualisation et modélisation des enjeux du partenariat

Nos investigations empiriques nous ont permis de faire la lumière sur les nouvelles pratiques managériales mises en oeuvre par un certain nombre d'entreprises afin de coordonner leurs relations partenariales avec des fournisseurs privilégiés. Ceci a donné lieu à l'identification de comportements stratégiques différenciés quant aux mobiles du recours au partenariat, mais aussi aux objectifs assignés à une telle pratique. L'objet de la première section sera d'analyser les différentes pratiques identifiées sur le terrain, et de discuter dans une deuxième section, leur contribution quant à la validation des hypothèses. L'objet de la troisième section sera de proposer un modèle qui schématise la dynamique relationnelle issue du partenariat, ainsi que ses implications sur la coordination des activités de la firme donneuse d'ordre.

Section I : Identification de deux logiques managériales

L'ensemble des résultats exposés constituent une synthèse des données révélées par l'analyse thématique des entretiens ainsi que par les corrélations constatées entre les variables au niveau de l'AFCM. Ceci nous a permis d'identifier deux types de logiques managériales, la première est de nature opérationnelle, la seconde est de nature stratégique.

1.1 Une logique opérationnelle

Cette première logique opérationnelle concerne une grande partie de notre échantillon d'entreprises, elle peut être considérée comme une étape fondamentale à la mise en place des relations partenariales avec les fournisseurs, et ce quelque soit le degré

d'implication des différents partenaires dans la relation et la nature de leurs objectifs. Sur un plan strictement opérationnel, cela concerne d'abord la réduction massive du nombre des fournisseurs, et la volonté de s'entourer des plus compétents disposant d'un fort potentiel de développement et de savoir-faire.

La profitabilité amène à raisonner non plus en terme unique de prix ou de qualité, mais plus en termes de coût complet d'approvisionnement dans la définition des transactions. Ces dernières s'accomplissent à l'occasion de diverses réunions planifiées et formalisées ainsi que des visites de sites où des informations confidentiels sont échangées, notamment sur les projets et perspectives de développement futurs qui sont communiquées par les entreprises à leurs fournisseurs-partenaires. Les transactions sont définies sur la base de systèmes d'assurance qualité, et où les activités des partenaires sont synchronisées. La qualité des rapports antérieurs constitue un facteur important dans la reconduite de la relation. Ceci permet de maintenir des liens stables et étroits avec l'imbrication partielle des systèmes logistiques et qualité avec un nombre faible de partenaires, tout en préservant leur indépendance.

Dans la démarche d'ensemble, le plus souvent la firme cliente impose aux fournisseurs des exigences fortes, notamment des clauses de confidentialité et de communication de leurs coûts de revient. Mais cette dernière les assiste souvent dans le processus, en assumant une partie des risques inhérents au projet commun, en assurant des transferts de savoir-faire, et en leur octroyant une grande marge de liberté quant à la définition des spécification. Ceci permet à certains fournisseurs de mettre au point, et de financer ainsi, de nouvelles méthodes et outils additionnels, constituant pour eux un avantage compétitif de premier plan sur d'autres marchés que celui de l'entreprise cliente

qui leur a imposé initialement ces progrès. Toute fois, les engagements de l'entreprise cliente doivent rester dans une marge de volume d'affaire raisonnable, ne dépassant pas le seuil classique des 30 % du C.A des fournisseurs partenaires (sauf quelques rares exceptions limitées dans le temps) afin de limiter les risques en cas de défaillance d'un des deux partenaires. Ceci n'empêche pas les entreprises clientes de prendre des engagements de moyen terme de type "marché", ou par le biais d'une planification prévisionnelle des besoins, avec l'objectif d'obtenir des avantages économiques essentiels. Ces derniers¹⁷⁹ peuvent être cités de la façon suivante :

- Améliorer la flexibilité et la productivité de l'entreprise : 9
- Améliorer les délais de livraison : 5
- Acquérir des prestations complètes : 5
- Rationaliser le processus de production : 7
- Assurer la sécurité des approvisionnements : 3

Il est utile de souligner le fait que l'ensemble des entreprises maintiennent un système de remise en concurrence de leurs fournisseurs qui peut varier dans sa durée et son intensité, mais qui accompagne toujours le suivi des relations avec les différents fournisseurs partenaires, afin de les inciter à maintenir leurs efforts et améliorer leur compétitivité s'ils veulent demeurer pour un moment encore dans le réseau des fournisseurs- partenaires, avec entre autre, l'apparition de systèmes formels d'évaluation et de cotations, mais qui sont surtout l'apanage des entreprises de l'industrie automobile, et de l'aéronautique qui mettent en place des systèmes de catégorisation et d'hierarchisation des fournisseurs en plusieurs rangs.

¹⁷⁹ Résultats issus de l'analyse thématique que l'on a regroupé sous le thème de l'optimisation industrielle : OPI.

Par contre, il semblerait que la pratique de la source unique soit quasi-absente des modalités d'achat sauf quelques rares exceptions, à l'occasion notamment de développements conjoints de nouveaux produits, qui sont assorties de clauses d'exclusivité et de confidentialité. Il en est de même pour ce qui est des liaisons informatiques mis en place entre l'entreprise et ses fournisseurs pour les échanges de données informatisées (EDI) qui semblent peu généralisées. Le même cas de figure concerne la mise en place de structures formelles de résolutions des litiges qui semble peu généralisée.

1.2 Une logique stratégique

cette deuxième logique managériale peut être considérée comme une seconde phase dans la coordination des activités de la firme cliente avec ses fournisseurs-partenaires. Elle peut être considérée comme l'aboutissement des premières modalités opérationnelles. Cependant, l'examen des données empiriques nous a permis de constater l'existence d'une logique stratégique qui revêt des caractéristiques de natures différentes quant aux motifs du recours au partenariat, les objectifs attendus d'une telle action stratégique, ainsi que les modalités organisationnelles mises en place pour assurer l'efficacité d'une telle démarche.

Ainsi, il a été possible de distinguer deux grands types de comportements stratégiques différenciés. Le premier est en quelque sorte imposée à un certain nombre de firmes qui doivent faire face à l'instabilité et à la complexité de leur environnement (19 entreprises). Le deuxième comportement est le fait d'un certain nombre d'entreprises qui l'on initié et mis en place délibérément afin d'exploiter des opportunités de leur environnement (11 entreprises). Chacun de ces deux comportements identifiés sera caractérisé par un certain nombre de variables qui vont concourir à l'analyse de ses spécificités, notamment en matière d'objectifs attendus, la nature des produits concernées,

les modalités d'organisation des transactions, les différentes mesures incitatives, ainsi que les représentations qu'en font les différents acteurs interrogés dans chacun des deux groupes.

1.2.1 Le partenariat comme instrument d'adaptation réactive

Le choix du recours au partenariat par un certain nombre d'entreprises peut s'expliquer par l'ensemble des contraintes environnementales auxquelles elles doivent faire face (ADR). Plusieurs arguments ont été avancé par les acteurs dans ce sens notamment :

- Faire face à la concurrence : 5
- Répondre aux évolutions des choix des clients : 2
- Vital pour la survie de l'entreprise : 5
- Accompagner l'évolution technologique : 7

Dans ce cadre là, les produits faisant l'objet de transactions partenariales sont strictement spécifiques à l'activité de l'entreprise cliente. La durée de la relation partenariale avec les fournisseurs est généralement de long terme, ou du moins est fonction de la durée de vie du produit conçu conjointement au sein d'équipes communes et pluridisciplinaires. Les entreprises clientes attachent plus d'intérêt à la position du fournisseur en tant que leader de son secteur, à son potentiel d'internationalisation ainsi qu'à sa santé financière, et pour certaines d'entre elles, elles s'intéressent même à la personnalité de l'équipe dirigeante et aux méthodes de management qu'elle applique. Plusieurs objectifs¹⁸⁰ sont fixés à partir du motif d'adaptation réactive (ADR) notamment :

¹⁸⁰ Regroupés sous le thème d'optimisation stratégique : OPS.

- Se construire une notoriété : 1
- Atteindre un degré supérieur d'efficacité : 4
- Améliorer la compétitivité : 3
- Contribuer à la redéfinition des fonctions internes : 2
- Consolider une position de leader : 2

Les principales mesures incitatives octroyées par ce groupe d'entreprises à leurs fournisseurs partenaires sont généralement : la formation du personnel des fournisseurs, les conseils et les aides financières notamment dans le cadre de cofinancement de projets d'investissement. La période de remise en concurrence des fournisseurs de ce groupe est soit permanente, soit fonction de la durée de vie du produit.

Les entreprises formant ce premier groupe voient dans les enjeux des relations partenariales, notamment les activités d'innovation et de R & D assurées en commun, les principales variables de dépendance vis à vis des fournisseurs, viennent ensuite mais de façon secondaire, les coûts de prospection¹⁸¹ de nouveaux fournisseurs. En cas de rupture des relations partenariales ou de contrats non reconduits, les fournisseurs sont mis en attente .

Deux grandes tendances semblent caractériser plus ce premier groupe d'entreprises que le deuxième, à savoir un recentrage des firmes sur leur métier de base avec une tendance à la spécialisation qui s'accompagne d'une délégation de développement de sous-ensembles aux fournisseurs-partenaires. Dans ce contexte là, les entreprises clientes cherchent à encourager des rapprochements entre les fournisseurs et leurs concurrents sur

¹⁸¹ Ces coûts comprennent les dépenses liées à la recherche de nouveaux partenaires, à la renégociation et à l'élaboration et à la surveillance des nouveaux contrats.

la base de contrats d'alliances afin de bénéficier d'un effet de taille notamment dans le cadre de développement de nouveaux produits.

A ce stade d'implication, les différents responsables voient dans le partenariat un ensemble d'engagements réciproques basés sur des relations privilégiées de long terme.

1.2.2. Le partenariat comme stratégie délibérée

Le deuxième groupe d'entreprises a recours au partenariat par volonté stratégique délibérée (VST), les arguments qui étayent cette décision peuvent être présentés de la manière suivantes :

- Maintenir le contrôle de la filière : 1
- Renforcer la différenciation par l'amélioration de la qualité : 2
- accompagner le recentrage sur le métier de base : 1
- Accompagner les projets d'internationalisation : 3
- Contribuer à la conquête de nouveaux marchés : 2
- Conquérir un avantage concurrentiel : 2

Dans ce cadre là, les produits faisant l'objet de relations partenariales sont semi-spécifiques à l'activité de la firme cliente, c'est à dire qu'ils peuvent être réaffectés ou cédés à d'autres donneurs d'ordre, concurrents notamment en cas d'absence de clauses d'exclusivité. La durée de la relation partenariale pour ce groupe d'entreprises est généralement de l'ordre du moyen terme. Un intérêt particulier est donné à la compétitivité des fournisseurs dans leur sélection comme partenaires. Plusieurs objectifs¹⁸² sont ainsi fixés à partir du motif de la volonté stratégique délibérée notamment :

¹⁸² Regroupés sous le thème d'optimisation technologique : OPT.

- Améliorer en continue la qualité : 7
- Consolider et renforcer les compétences technologiques : 3
- Acquérir des compétences & savoir-faire complémentaires : 4
- Contribuer aux efforts d'innovation : 2
- Réduire les cycles de développement des nouveaux produits : 2

Les principales mesures incitatives employées par ce groupe d'entreprises sont : la confiance, le cofinancement des investissements, le prêt de machines-outils. Le partage des gains de productivité réalisés est formalisé et prévu par contrat. La période de remise en concurrence des fournisseurs est soit annuelle, soit pluriannuelle.

Les principales variables de dépendance vis à vis des fournisseurs pour ce groupe d'entreprises sont principalement : leur savoir-faire long et coûteux à acquérir, et le risque de défection des fournisseurs au profit de la concurrence qui peut s'y intéresser. En cas de rupture des relations partenariales, les fournisseurs sont éliminés du fichier des fournisseurs.

Pour les responsables de ce deuxième groupe d'entreprises, le partenariat industriel leur procure bien des avantages concurrentiels utiles au métier de leurs entreprises, ce dernier ne cesse d'évoluer en terme d'intensité technologique. Par contre, ni le recentrage sur le métier de base, ni la tendance à la spécialisation des activités ne semblent concerner ce groupe d'entreprises en priorité.

A ce stade d'implication, les différents responsables voient dans le partenariat un ensemble de relations commerciales approfondies et de convergence stratégique, mais surtout de confiance, où les deux partenaires sont gagnant-gagnant dans la relation.

Section II : Analyse des hypothèses

2.1 La complémentarité temporelle et contextuelle

Au delà de la complémentarité classique inhérente à toute relation d'impartition (au sens de Richardson), la complémentarité en jeu ici est de rang supérieur. Elle correspond aux différents engagements supplémentaires dont doivent faire preuve les différents partenaires pour assurer la réussite de leurs projets communs. Cette complémentarité est temporelle dans la mesure où elle correspond à la durée nécessaire pour que l'investissement relationnel dégage enfin des résultats positifs. Elle prend du temps et nécessite de lourds investissements, d'une part pour fixer le cadre de la collaboration et du suivi des contrats, d'autre part pour définir la juste rémunération de chacun en contrepartie de la mise à disposition de ses compétences. Elle se construit petit à petit à partir d'un processus sinueux d'apprentissage et de partage de valeurs, et où la notion de culture ou d'une identité du réseau ainsi construit, garantit la continuité organisationnelle de la coordination mutuelle. Elle est contextuelle, dans le sens où elle participe aux efforts d'adaptation et de réactivité face au changement de l'environnement des deux acteurs.

Cette complémentarité temporelle et contextuelle permet d'accroître la flexibilité de réponse de la firme cliente comme conséquence des échanges continus d'informations (techniques et de marché) réalisés par les différentes parties prenantes à l'accord. L'émergence d'une interaction permanente des décisions de production des différentes firmes regroupées au sein du processus coopératif conduit à créer de l'information, c'est à dire à faire émerger de nouvelles solutions productives.

La création de l'information est quelque chose qui ne va pas de soi et qui ne peut être réalisée sans la mise en oeuvre d'interactions continues entre les partenaires. L'information ou les connaissances ne sont que très rarement acquises par le biais d'une recherche systématique. Mais elles émergent dans la plus part du temps comme un produit joint d'autres activités conduites par les différents acteurs, qui sont en étroite complémentarité en terme de ressources, de compétences, mais aussi en terme d'imbrication des activités respectives. La constitution d'une information commune aux participants correspond également à l'élaboration d'un langage propre à l'organisation hybride. Il est possible d'introduire, ici, le concept de mémoire. En effet, l'information commune est constitutive d'une mémoire propre à l'organisation et alimente constamment cette mémoire.

Le partenariat nécessite donc des investissements matériels et immatériels lourds. Tous les fournisseurs n'ont pas forcément les moyens d'entrer dans une telle dynamique. Par ailleurs, les clients ne jugent pas forcément ces investissements rentables. Selon la façon dont ils perçoivent leur position sur le marché et la nature de l'offre, ils ne développeront pas la même stratégie. Ainsi, l'entrée dans le partenariat représente un coût et donc un risque supplémentaire. En effet la phase d'entrée en relation peut être relativement longue. Les deux entreprises doivent apprendre à travailler ensemble, ce qui implique des investissements informationnels et humains. Plus le temps passe, plus l'apprentissage collectif progresse, plus l'engagement est profond et plus le retour en arrière sera coûteux.

Le partenariat ne peut donc se concevoir que dans la durée, car une entreprise qui s'engage dans une démarche partenariale prend un risque, qu'elle soit client ou fournisseur. En effet, la phase d'entrée en relation est une phase d'incertitude pour les deux parties. Le fournisseur réalise des investissements non directement productifs qui ne seront

rentabilisés que si la démarche débouche effectivement sur des transactions garanties et maintenues dans la durée. Le client investit lui aussi dans la relation. S'il le fait, c'est généralement que le produit est suffisamment stratégique pour justifier de telles dépenses, et c'est donc qu'il en escompte non seulement un retour sur investissement mais aussi des gains à long terme. Si la relation ne répond finalement pas à l'attente qu'il en a, le client peut certes se désengager, mais tous les investissements réalisés sont alors purement et simplement perdus. Par ailleurs, pouvoir se désengager de la relation avec un fournisseur ne résout pas le problème initial pour autant. Le produit pour lequel la relation avait été envisagée reste à concevoir et à industrialiser, et il faut réinvestir dans une autre relation avec un autre fournisseur. Ainsi, à partir du moment où une démarche partenariale est initiée entre deux entreprises, l'investissement est tel que les deux parties ont le même intérêt : parvenir à s'entendre et à travailler ensemble.

La première hypothèse suggère que le partenariat industriel obéit à une logique de complémentarité temporelle et contextuelle. Des résultats obtenus par confrontation entre les variables qui déterminent la nature d'une relation partenariale et celles qui délimitent la complémentarité temporelle en terme de motifs et d'objectifs assignés au partenariat, plusieurs constats s'imposent :

- Quelque soit la nature du motif au recours au partenariat : par adaptation réactive ou par volonté stratégique délibérée, les rencontres régulières et les visites de sites effectuées en commun, ont pour objet la plus part du temps la définition des spécifications des produits et la conception mutuelle des produits.

- L'objet des transactions est dans la majorité des cas un produit spécifique à l'activité du donneur d'ordre.

- Le donneur d'ordre participe au financement des projets commun ou dans de nouveaux outils de production, mais il en reste le propriétaire.

- Le fournisseur- partenaire participe plus aux différents programmes d'innovation de process et de produit de son client. Il dispose pour cela de beaucoup de marge de manoeuvres pour effectuer des modifications qu'il peut juger nécessaire, Mais s'implique moins dans les programmes de R & D de ce dernier.

- Le client partage les risques avec le fournisseur en cas d'échec des projets communs.

- Le contrat qui lie les deux partenaire est généralement de moyen ou de long terme, et avant l'expiration de ce dernier, le fournisseur - partenaire est avisé au cours des périodes de renégociation des projets futurs de son client.

- Le fournisseur - partenaire est dans la plus part des cas, une entreprise qui connaît bien le métier, les besoins, et la culture de son client avec lequel elle a déjà travaillé, et concrétisé des projets et des synergies.

A la lumière de ces éléments, il semblerait ainsi que le partenariat obéit bien à une logique de complémentarité temporelle et contextuelle, synonyme d'un investissement relationnel spécifique de longue date.

L'ensemble de ces éléments milite pour un renversement de la problématique moderne de l'entreprise comme étant celle d'un acteur indépendant, mais plutôt comme un acteur interdépendant des autres acteurs. Ces acteurs ne cherchent pas de prime à bord, compte tenu d'un ensemble de contraintes, à minimiser leurs coûts, mais ils cherchent à mobiliser leurs initiatives stratégiques, de manière individuelle ou à plusieurs, en jouant sur toutes les variables économiques qu'ils peuvent maîtriser pour parvenir à construire un pouvoir de monopole sur le marché¹⁸³, et ce, indépendamment de toute considération en termes de minimisation des coûts, résultat indirect et émergent de l'interaction.

2.2 De la dépendance à l'interdépendance accrue

La deuxième hypothèse suggère qu'au cours de leur relation partenariales, les acteurs voient leurs positions respectives tendre vers une situation d'interdépendance qui ne cesse de s'accroître au fil de leurs engagements. Au delà des aspects techniques, la mise en place d'une stratégie de partenariat industriel a pour conséquence de modifier la nature des relations clients - fournisseurs. Les effets de cette modification des relations sur les rapports de pouvoir notamment sont complexes, le renforcement des phénomènes de domination est souvent plus apparent que réel, en ce sens que l'augmentation de l'interdépendance concerne tous les acteurs en cause.

La supériorité traditionnelle du donneur d'ordre sur son sous-traitant tend par exemple à s'atténuer en raison de la nécessité d'une coopération active entre les deux entreprises. En revanche, de nouveaux problèmes surgissent de ce fait, à qui par exemple

¹⁸³ Selon Houssiaux (1956), ce pouvoir de monopole est la résultante de deux phénomènes économiques : la puissance économique de la firme et l'action stratégique de l'entreprise sur le marché. Le pouvoir de monopole ne constitue pas une simple addition de ces deux sortes de pouvoir car, les deux variables structurelles ne sont pas indépendantes, l'action de l'entreprise sur son marché est en partie conditionnée par sa puissance économique. Et inversement, il n'est pas à exclure a priori que la puissance économique de la firme n'ait été causée par une certaine possibilité de domination du marché à l'origine.

revient la propriété d'un produit créé en commun, question générale de partage des fruits d'une activité créatrice développée de manière conjointe. Il est toujours difficile de déterminer avec précision la contribution, et donc les droits de chacun. Une certaine méfiance règne, qu'il s'agisse du risque de dépendance par rapport à une production relativement stratégique pour la firme ou de la crainte de perte d'un secret industriel par la circulation de l'information. Cette perception de risque entraîne le plus souvent la volonté d'une couverture de type juridico-contratuelle.

La recherche ayant permis de repérer deux types de comportements stratégiques opposés. Une attitude plutôt réactive, lorsque l'entreprise accepte la dépendance et le partage des risques et des responsabilités. La participation est alors contrainte dans le réseau. Les principales variables de dépendance repérées sont : les différents enjeux en question : notamment le co-développement des produits, et plus singulièrement les coûts de prospection et d'homologation de nouveaux fournisseurs. Une deuxième attitude plutôt proactive, lorsque l'entreprise tente de résister aux évolutions et recherche l'autonomie en générale, et n'adopte le partenariat que pour des besoins précis à durée déterminée. Dès qu'une opération peut être réalisée en indépendance, l'entreprise la saisit. Néanmoins, pour ce type d'entreprises, les principales variables de dépendance sont illustrées par : le savoir-faire spécifique du fournisseur et le risque d'appropriation de ce savoir par la concurrence.

Seule une relation fondée sur la confiance mutuelle et une interdépendance relativement forte - mais pas forcément exclusive - est semble-t-il de nature à résister aux différentes formes d'opportunisme qui entraîne des surcoûts immatériels. Mais l'interdépendance forte, même si la réciprocité n'est pas parfaitement égalitaire, n'est pas pour autant synonyme de quasi-intégration comme dans le modèle japonais de référence.

La dépendance peut d'ailleurs s'exprimer autrement que par un pourcentage très élevé du chiffre d'affaires ou par la prise de participation au capital. Le développement des produits en commun, la participation à la conception (de plus en plus requise avec les nouveaux principes d'ingénierie simultanée), la capacité à proposer des améliorations tant au niveau du produit qu'au niveau des processus, la transmission et l'échange d'informations ainsi que des savoir-faire peuvent constituer des garanties d'une relation durable, bien plus que l'engagement d'une certaine quantité de commandes de telle ou telle référence. En effet, être capable de développer ou de concevoir ensemble (ou l'un pour l'autre) signifie une bonne connaissance mutuelle. Un fournisseur qui connaît bien son client est non seulement en mesure d'analyser correctement les spécifications qui lui sont fournies, mais capable de proposer des améliorations ou de nouveaux processus / produits qui répondent aux besoins stratégiques du client. Connaître notamment les risques encourus par le client est une des données fondamentales pour un bon positionnement du fournisseur. Seule une longue expérience de travail en commun est garante de cet apprentissage mutuel.

La réduction du nombre des fournisseurs permet entre autres de leur consacrer plus de temps, et donc d'améliorer la relation et d'optimiser les investissements. Mais en même temps peut octroyer aux fournisseurs une position ou une rente de situation et les rendre indispensables à l'activité du client. Leur savoir-faire les rend difficilement interchangeables. Plusieurs variables y contribuent, notamment, la mise en place d'activités synchronisées, les spécifications des produits faites en commun, l'organisation de groupes mixtes d'analyse de valeur, la formation assurée du personnel des fournisseurs, ainsi que le transfert de compétence et de savoir-faire. De même que les clients acceptent de moins maîtriser la zone d'incertitude que constitue l'approvisionnement en pièces en adoptant la délégation de contrôle de qualité à travers les différents systèmes d'assurance qualité.

La différenciation des produits des fournisseurs se trouve accrue en raison des efforts de gestion de la qualité déployés dans le cadre de relation plus stables, et de la valeur ajoutée grandissante qui existe dans la fourniture de fonctions ou d'ensembles complets. Cela se traduit également par une part toujours plus importante du fournisseur dans le produit final et dans sa qualité finale. La variable de pouvoir : qualité liée tourne à l'avantage des fournisseurs. Les coûts de transfert se développent. En effet, les fournisseurs deviennent des spécialistes du produit, maîtrisant toutes les facettes et les paramètres qui lui sont liés : prise en compte à la conception des contraintes d'utilisation du produit par le client final, techniques de production, investissements productifs,...etc. Le développement d'un véritable savoir-faire se traduit par un accroissement de la valeur du produit et par des barrières à l'entrée pour d'éventuels fournisseurs, mais en même temps des barrières informelles à la mobilité des fournisseurs partenaires déjà en place.

En somme, le client, pour répondre aux impératifs de son activité, accepte de concéder du pouvoir à ses fournisseurs. Les responsabiliser est le meilleur moyen de les faire progresser. On constate ainsi, que les fournisseurs bénéficient d'un support intéressant pour accroître leur compétence et leur niveau de performance. L'accroissement de leurs poids économiques permet aux fournisseurs de ramener à une situation moins déséquilibrée les variables de concentration relative. Leurs efforts d'amélioration de la qualité et de développement de leur savoir-faire avec le support des clients, leur apporte une meilleure maîtrise des variables de pouvoir liés au produit et au service.

L'ensemble de ces éléments concourent à un rééquilibrage relatif des rapports de force entre le clients et ses fournisseurs partenaires, surtout lorsque les premiers savent en saisir l'opportunité. Ce rééquilibrage relatif du pouvoir marque le passage d'une

coordination marquée par la dépendance d'un acteur envers l'autre, à une autre forme de coordination marquée par l'interdépendance des acteurs. Une interdépendance de nature plus organisationnelle et situationnelle que productive dans la mesure où les différentes organisations se concertent pour coordonner leurs actions et ajustent leurs modes de production en fonction des impératifs de leur environnement. C'est le principe fondamental de toute collaboration : l'extension de l'activité se paie d'un partage de pouvoir.

Si les relations partenariales centrées sur la conception commune des produits et l'amélioration de la qualité tendent à diminuer le pouvoir détenu par les clients vis-à-vis de leurs fournisseurs, elles n'en sont pas moins dénuées de contraintes supplémentaires pour ces derniers, car les exigences des clients sont relativement plus strictes et plus contraignantes qu'auparavant. La dépendance ne disparaît pas, elle change de nature, on constate alors que le partenariat est davantage un mode de gestion de la dépendance qu'un moyen pour l'annuler.

La prise de conscience par les entreprises de l'importance des fournisseurs dans la réalisation de leurs objectifs finaux et de son impact direct sur les résultats techniques et financiers des partenaires, implique en fait une remise en cause de la structure de la firme, qui ne va plus raisonner en terme de politique d'achat mais de gestion des ressources extérieures.

2.3 L'évolution du système de coordination

La troisième hypothèse suggère que le partenariat industriel contribue à l'évolution des prérogatives de chacun des acteurs. Tout d'abord l'entreprise cliente qui ne cesse de se focaliser sur ses points forts, et se retourne vers le marché pour identifier des partenaires susceptibles de lui fournir aux meilleures conditions, les ressources qui lui font défaut.

Simultanément, les donneurs d'ordres s'efforcent de se mettre à l'abri des aléas du marché élargissant le cadre de leurs missions, afin de s'adapter aux nouveaux besoins de leurs clients. L'ensemble de cette dynamique contribue à un mouvement qui prend la forme d'une spécialisation des partenaires au sein d'un espace de production segmenté qui donne lieu à un processus d'apprentissage organisationnel. Se met donc progressivement en place une forme d'organisation verticale de l'industrie dans laquelle les fournisseurs se voient confiés la réalisation de sous-ensembles ou de sous-systèmes complets.

Le fonctionnement sur un mode de réciprocité conduit à un apprentissage fondée sur une "efficacité de routine". Elle résulte des avantages perçus par chacun des acteurs de préserver une relation stable dans le temps. Cette efficacité de routine est alors entretenue dans le temps tant que la poursuite de la relation est perçue comme l'intérêt de chacun. La déviance, par l'un des partenaires de la relation sera la conséquence d'une nouvelle information exprimant qu'il n'a plus de communautés d'intérêts. Autrement dit pour tenir compte de l'incertitude, préserver la mobilité de chacun des acteurs et garder une spécificité propre à chaque réseau, il convient de définir des mécanismes d'incitations à la stabilité que chaque acteur trouvera avantageuse pour lui même et qu'il entendra préserver. L'enjeu étant de pouvoir garantir un produit spécifique au réseau, ce qui donne à l'acteur coordinateur les conditions de possibilité d'une position concurrentielle favorable sur le marché aval.

Sur le terrain, une grande majorité des responsables jugent que le métier de leur entreprise évolue, s'intensifie en terme de nouvelles technologies, ce qui accentue l'instabilité de leur secteur d'activité (83 %), $\frac{3}{4}$ des responsables estiment qu'ils sont en phase de restructuration, dont le but est de se recentrer sur les principales compétences que

maîtrise leur entreprise dans un objectif de spécialisation (70 % & 66 %). Environ un responsable sur trois, déclare que son entreprise cherche toujours à rapprocher ses fournisseurs leaders, et à encourager leurs projets de coopération. L'ensemble de ces démarches témoigne de la volonté des entreprises à se polariser sur leur métier. Ceci est imposé par la nécessité qu'elles rencontrent, de coordonner quantitativement et qualitativement des compétences hétérogènes car, conservant la responsabilité du produit final, elles sont contraintes le plus souvent pour des raisons d'image de marque, de contrôler l'ensemble du processus de production à défaut de le maîtriser.

Ceci dénote aussi, de l'intérêt bien compris des acteurs dominants à vouloir paradoxalement débarrasser les fournisseurs - partenaires d'une partie de leur emprise et de rééquilibrer le jeu à leur profit. En l'occurrence, les entreprises clientes tablent sur l'avantage dérivé qu'elles tireront d'une réorganisation du partenariat en faveur de la multiplication de grands fournisseurs "multi-clients" lesquels se trouveront en quelque sorte condamnés, du fait du retrait de la relation domestique antérieure, à mieux s'armer pour agir en terrain ouvert. L'attente concrète associée à une telle évolution réside notamment dans le souci de voir les fournisseurs croître leurs capacités en matière de conception et d'innovation technologique.

Le partenariat est alors le moyen pour atteindre des finalités communes aux participants, et donc de structurer un ou des environnements communs, par le partage d'actifs. De cette façon, les participants évoluent ensemble par rapport à leur environnements communs. L'adhésion des partenaires à un système de valeurs communes contribue à stabiliser leurs engagements. Dans cette vision, l'entreprise est dotée de d'une zone irréductible d'autonomie, ce qui lui permet de concevoir ses actions vis-à- vis de son

environnement sans pour autant tomber dans la vision de l'entreprise comme unité totalement autonome. L'entrée dans des relations partenariales est alors justifiée par le désir des entreprises de limiter l'incertitude. C'est aussi un moyen d'irriguer des barrières à l'entrée du secteur à l'encontre des concurrents potentiels.

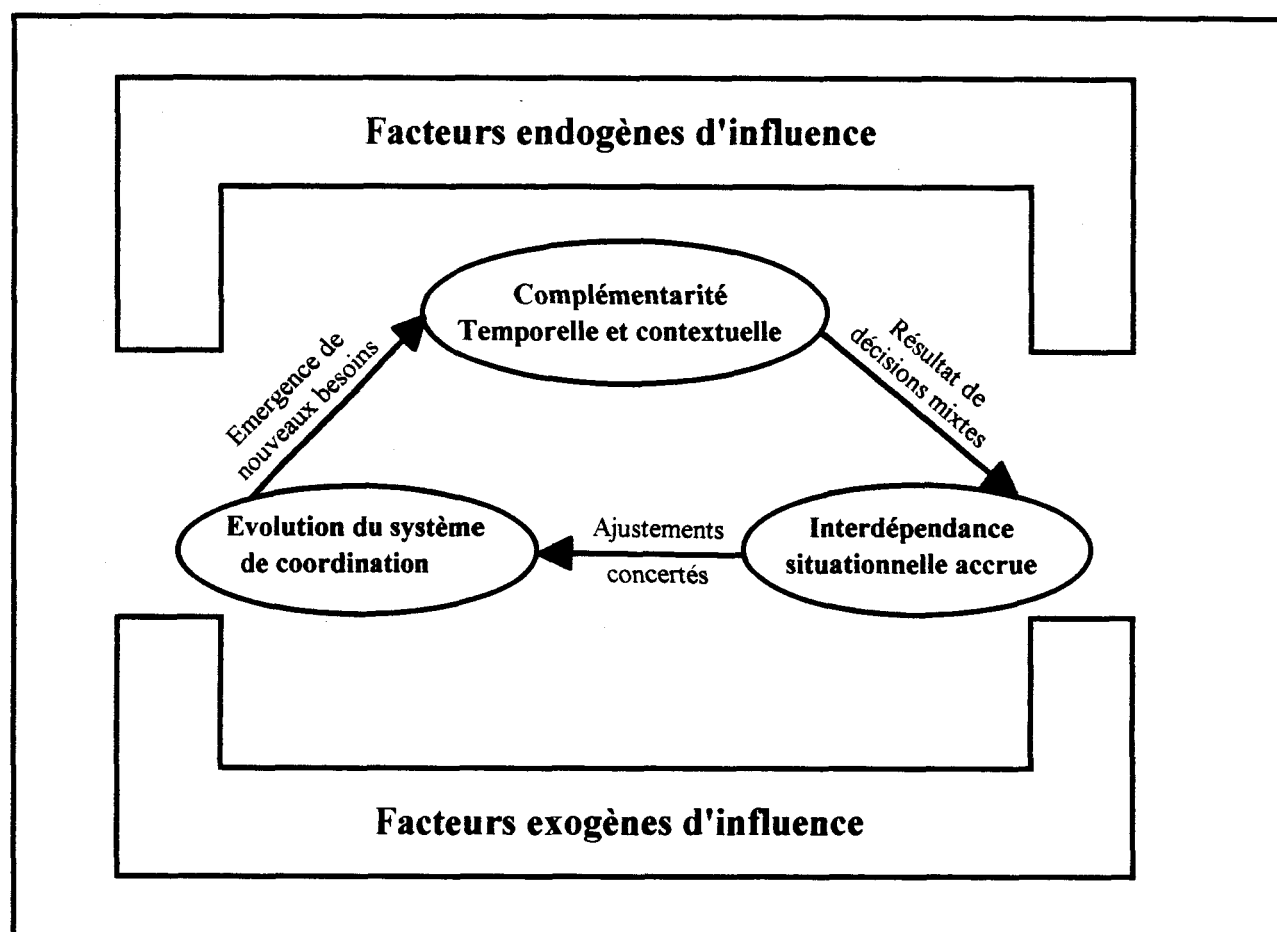
Section III : Proposition d'un modèle de flexibilité organisationnelle

L'ensemble des propositions précédemment formulés donne corps à un modèle que l'on peut représenter sous la forme schématique suivante : il constitue une construction théorique qui a pour objectif d'analyser l'articulation et la séquentialité qu'il peut y avoir entre les trois principales hypothèses de la recherche. Ces dernières représentent les principales étapes de la coordination d'activité issues de la mise en place d'une stratégie partenariale clients - fournisseurs.

3.1 Présentation du modèle

Ce modèle est construit autour d'une distinction entre différentes variables d'influence de nature endogène ou exogène, relevées soit dans la revue de la littérature ou au cours de nos investigations sur le terrain. Ces variables représentent différents facteurs susceptibles d'influencer la dynamique relationnelle issue du partenariat industriel dans sa stabilité, dans son intensité, et dans son évolution. Il est possible à travers ce schéma de montrer comment la variable organisationnelle peut participer à une stratégie de construction ou de consolidation d'un pouvoir sur le marché : il s'agit ici de l'aptitude des acteurs impliqués à opérer, à plusieurs, un glissement de l'intra vers l'inter-organisation par la formation d'une organisation hybride que constitue le partenariat. La durée de cette forme hybride devra donc normalement correspondre à l'avantage que chacun des acteurs

qui y participe en retire : on peut établir que la longévité de l'association va dépendre d'une complémentarité d'activités spécifiques, qui sera maintenue tant que l'apprentissage de l'organisation hybride constituée sera satisfaisant du point de vue des objectifs que se donnent les acteurs individuellement et collectivement. Ainsi, consacrer des investissements irrécupérables pour acquérir une compétence, construire celle-ci, voire même opérer un saut technologique impose un horizon temporel long. Mais naturellement, ces engagements irréversibles ne permettent que de dégager une surface de profit instantanément assez faible, tandis que la stratégie suivie dans le long terme est indispensable pour espérer générer des profits importants.



Dynamique relationnelle issue de "la spécialisation adaptative"

3.2 Dynamique et variables d'influence

l'articulation du système de coordination démarre à partir du stade de la complémentarité temporelle et contextuelle qui émerge au travers des différentes interactions réalisées entre les partenaires donnant lieu à un "système mixte" de coordination bilatérale, au sein duquel le pouvoir des deux parties tend à s'équilibrer, et où il convient de mettre en oeuvre des procédures de négociation. En s'accordant pour maîtriser ces interactions et pour optimiser la division des tâches qui s'est établie entre eux, le client et le fournisseur - partenaire peuvent améliorer leur compétitivité et enregistrer tous les deux des gains appréciables.

L'interdépendance qui en résulte entre les deux organisations contribue à hatter et à optimiser le processus de focalisation bien entamé auparavant, notamment par la firme cliente sur ses propres compétences et à déléguer ainsi le reste de son activité au bénéfice de ses fournisseurs partenaires, au sein d'un réseau de compétences qu'elle aura mis en place.

Durant l'évolution du cycle relationnel entre les différents partenaires, et en fonction de leurs projets communs, d'autres expressions de besoins peuvent émerger. Ces derniers sont, eux aussi, appelés à suivre un processus de complémentarité temporelle et contextuelle, et au delà, vont contribuer à accroître le degré d'interdépendance des deux partenaires, et rejoindre ainsi la boucle de la coordination dite de "flexibilité organisationnelle" ou de "spécialisation adaptative". Les différentes variables contingentes d'influence possible (liste non exhaustive) sont les suivantes :

1 - Les variables endogènes d'influence : relatives à la nature de l'activité à réaliser, en soi ou relativement à l'entreprise cliente confrontée au choix d'un mode d'organisation, mais indépendamment des caractéristiques de l'éventuel partenaire :

- Le degré de spécificité des actifs
- La fréquence des transactions
- Le transfert de savoir-tacite
- L'ambiguïté des résultats
- Le potentiel d'interaction
- Le caractère stratégique de l'activité conjointe
- L'impact de la confiance & de la réputation
- Le degré d'incertitude sur la reconduite de la relation
- Le niveau d'engagement relationnel
- Le niveau de contribution de la relation à la capacité d'innovation de la firme
- Les coûts de rupture de la relation
- Le degré de stabilité de l'activité de la firme

2 - Les variables exogènes d'influence : relatives à l'environnement de la relation partenariale et aux caractéristiques de l'activité des fournisseurs partenaires.

- L'impact de la confiance & de la réputation et leur degré de diffusion
- Le niveau de dépendance par rapport à l'extérieur
- Le degré de réactivité au changement
- Le degré d'ambiguïté dans la valorisation des fruits de la relation partenariale
- L'incertitude sur les modalités futures de l'activité conjointe, et sur sa pérennité
- Le type de stratégie dans lequel s'insère la relation partenariale
- L'importance de l'apparition de nouvelles sources d'approvisionnement
- Le degré de stabilité du secteur d'activité des fournisseurs partenaires.
- Le degré de distanciation culturelle et organisationnelle des différents partenaires.

- Le degré d'homogénéité des attentes des partenaires ou de leurs conceptions des finalités de la coopération.

Cette structuration n'est pas figée dans la mesure où les firmes concernées peuvent toujours modifier leur insertion au sein des liaisons industrielles. Il leur suffira pour se faire, d'accepter de se soumettre aux procédures définissant ces modalités. L'ensemble de ces variables endogènes et exogènes ne fait que refléter la manière dont les firmes gèrent leur domaine de spécialisation et participent par là même à la dynamique du processus de concurrence.

Conclusion du chapitre V :

Bien que d'essence normative, le modèle proposé est de nature à améliorer la compréhension des différents mécanismes organisationnels issus de la mise en place du partenariat industriel. Il représente une illustration de l'investissement relationnel dont doit faire acte l'entreprise pour s'adjuger les compétences des fournisseurs et, assurer ainsi l'optimisation de son système d'offre, sur la base d'une certaine logique de coordination qui concilie " contributions" & " rétributions" avec tous les risques supplémentaires que cela comporte.

Conclusion Générale

Pour les firmes dont la recherche de flexibilité d'initiative est l'objectif, le moyen de satisfaire leur stratégie est de rechercher une configuration efficace (intra et inter firmes) de l'activité industrielle. Dans ce contexte, la notion de coopération d'entreprises occupe une place centrale. En sa qualité de relation interfirme caractérisée par une interpénétration organisationnelle, le partenariat industriel constitue une alternative aux pures relations de marché et à la hiérarchie. De nombreuses firmes peuvent y recourir dans le cadre de la réalisation de leur projet productif.

Ce travail cherchait à mieux comprendre le développement des relations partenariales entre clients et fournisseurs au sein des filières industrielles. Après avoir appréhendé le partenariat en sa qualité de mode relationnel spécifique, nous nous sommes penchés sur l'identification et l'analyse de ses principales implications sur la coordination de l'activité de la firme cliente.

Dans un premier temps, une revue de la littérature combinant divers champs théoriques qui traitent des différents modes de coordination inter-organisationnelle, nous a permis de caractériser la problématique du choix du partenariat. Comparativement à la hiérarchie, le partenariat offre, pour le moins, une plus grande flexibilité, permet d'éviter certains coûts bureaucratiques et permet de partager certains risques. Comparativement aux pures relations de marché, il contribue à une meilleure maîtrise des risques de conflits et d'opportunisme, favorise la création de ressources et l'accélération de l'innovation. Il contribue aussi à la réduction, d'une part, des coûts de résolution d'éventuels conflits entre co-contractants, et, d'autre part, des coûts de surveillance ex post. La combinaison de ces

deux catégories d'avantages vis-à-vis des pures relations de marché et de la hiérarchie explique sans doute son émergence. Si le partenariat ne comportait pas de limites comparativement à ses alternatives, ces dernières n'existeraient certainement pas. Un examen détaillé de ce mode relationnel permet d'identifier ses principales limites. Comparativement à une internalisation, il réduit la liberté d'action de l'entreprise, la confronte à des risques accrus de défection, d'opportunisme post-contractuel et de défaillance de son fournisseur - partenaire. Par ailleurs, il accroît les coûts de résolution des éventuels conflits comparativement aux cas où la relation est fondée sur l'autorité comme mécanisme de coordination principal. Aussi est-il un facteur de risque stratégique accru et conduit-il à un nécessaire partage de la quasi-rente composite engendrée par la relation partenariale.

Il n'est pas non plus exempt de limites comparativement aux pures relations de marché. D'une part, il peut être plus coûteux et difficile à mettre en oeuvre et plus délicat à gérer. D'autre part, du fait du couplage étroit qu'il entraîne, il peut rendre plus vulnérables les partenaires face aux turbulences de l'environnement, réduire leur capacité d'adaptation autonome et constituer ainsi un facteur d'inertie concurrentielle en augmentant le degré de dépendance de l'un envers l'autre. Ces limites et risque permettent de comprendre pourquoi les acteurs peuvent préférer la hiérarchie ou les pures relations de marché et, par conséquent, pourquoi le partenariat n'a qu'un poids limité dans la pratique des affaires.

Dans un second temps, nous avons cherché à identifier les principales implications managériales issue de la mise en place de relations partenariales clients - fournisseurs sur la base de trois principales propositions. L'analyse du discours d'une trentaine de

responsables des achats nous a permis d'évaluer la portée explicative de ces hypothèses, et ainsi proposer un modèle illustratif de la dynamique issue du partenariat industriel.

La recherche a permis ainsi, d'identifier principalement deux comportements stratégiques différenciés et caractérisés par des dimensions comportementales spécifiques. Tout d'abord, le partenariat peut avoir pour origine, la volonté de l'entreprise d'impliquer ses fournisseurs dans ses efforts d'adaptation et de réactivité face à l'instabilité de son environnement dans une optique d'optimisation stratégique, et où la relation de long terme et/ ou de durée de vie du produit sont privilégiées. Les produits concernés par ces relations sont spécifiques à l'activité de l'entreprise cliente. Le second type de comportement est relatif au recours au partenariat par volonté stratégique délibéré, afin de répondre à un besoin précis et circonscrit dans une optique d'optimisation technologique. Une attention particulière est consacrée à la gestion à moyen terme de cette relation dont l'objet n'est pas forcément un produit spécifique à l'activité de l'entreprise cliente mais plutôt semi-spécifique. Ce second mode de coordination obéit plus un degré de formalisme que le premier, notamment dans le cadre du partage des fruits de la collaboration et/ ou la rétrocession des gains de productivité réalisée unilatéralement ou mutuellement.

L'analyse des résultats nous a permis de montrer que la mise en place de relations partenariales obéissait bien à une logique de complémentarité temporelle et contextuelle, et en tant que modalité de coordination verticale. Elle reflète bien une interdépendance accrue entre les partenaires, dont l'objet est principalement la contribution mutuelle à l'amélioration et au développement du produit final ainsi que son process de production. Par contre, au vue des données dont nous disposons, nous ne pouvons pas nous prononcer sur l'évolution organisationnelle du système de coordination qui nécessite une investigation

approfondie auprès des fournisseurs impliqués dans les mêmes relations partenariales. Il semblerait aussi que la nature du secteur d'activité ne constitue pas un facteur déterminant dans le choix des modalités de coordination des relations partenariales même si certains secteurs semblent plus prédisposés que d'autres, en jouant le rôle de précurseurs en la matière, notamment l'industrie automobile.

D'un point de vue théorique, il semble que le partenariat participe aux différentes mutations de l'organisation industrielle. Celle-ci soulève une question essentielle, celle des frontières de la firme. En effet l'évolution en cours tend à remettre progressivement en cause ces dernières. Ainsi, la coordination physique de la production s'étend de plus en plus à l'intérieur d'un réseau composé par des firmes juridiquement indépendantes, mais économiquement interdépendantes par le développement synchrone du potentiel des différents acteurs. En ce sens, l'organisation s'étend à l'extérieur de la firme et raréfie la place des dispositifs purement marchands pour réguler les relations interentreprises.

Les principales limites de la recherche sont tout d'abord liées à la méthodologie appliquée, qui a privilégié uniquement le point de vue de l'entreprise cliente, principale instigatrice d'une telle politique, sur la base d'un échantillon réduit. Les données recueillies concernent une période déterminée de l'histoire des firmes qui peut évoluer. D'autres travaux permettraient de tester si les résultats obtenus ont une validité plus générales ou spécifiques à des secteurs bien particuliers, en intégrant cette fois-ci le point de vue des fournisseurs - partenaires, pour voir si les deux parties s'accordent sur les mêmes principes, interprètent de la même façon les situations, et prêtent à leurs comportements la même signification.

Enfin, la contribution essentielle de cette recherche aura été d'établir un cadre d'analyse permettant de mieux cerner le partenariat industriel, ainsi que ces principales implications sur la coordination de l'activité de la firme cliente. Le cadre d'analyse pourrait servir de canevas à tous ceux qui souhaitent enrichir la connaissance sur ce mode relationnel particulier que constitue le partenariat en tant qu'évolution des pratiques managériales issues des pratiques d'impartition, et améliorer ainsi la compréhension des choix organisationnels qu'effectuent les firmes dans la réalisation de leurs projets productifs. D'autant que les propositions avancées pourront sans doute être approfondies, et que la recherche réalisée ne supprime pas loin s'en faut, toutes les questions que suscite ce mode relationnel et le comportement des firmes dans le cadre de ses choix. Ainsi, la validité des hypothèses proposées reste à confirmer et qui demeurent des propositions fortes de travail, notamment à travers le modèle proposé qui reste à confirmer pour pouvoir en généraliser la pertinence.

En particulier, l'analyse proposée pourrait être utile aux professionnels des achats qui souhaitent des éclaircissements sur les enjeux du partenariat industriel et des précisions sur les circonstances dans lesquelles il semble le mieux ou le moins bien adapté, ainsi que ses conséquences organisationnelles sur la structure de leur entreprise. Aussi peut elle éventuellement guider ces responsables dans leurs choix d'une ou de plusieurs modalités organisationnelles pour leurs futures relations avec les fournisseurs, et contribuer à finaliser dans de meilleures conditions leurs projets communs.

BIBLIOGRAPHIE

AFGI. (1986), "Dossier : Le partenariat, une nouvelle relation client-fournisseur", Revue Française de Gestion Industrielle, n° 4.

Adler.L.(1979),"La stratégie de la symbiose", Harvard-L'expansion, automne.

Airaudi.S.(1994),"Le destin de la globalisation", Revue Française de Gestion, septembre-octobre.

Aleo.J.P.(1992), "Redifing the manufactuer-supplier relationship", Journal of Business Strategy, septembre-octobre.

Alchian.A.Demsetz.H.(1972),"Production,information costs, and economic organization", American Economic Review, vol 62, n° 5.

Altersohn.C.(1986), "L'évolution actuelle des problèmes de partenariat", Revue Française de Gestion Industrielle, n° 4.

Altersohn.C.(1987), "Les aspects financiers du partenariat inter-entreprises", Revue Banque, n° 474.

Altersohn.C.(1992), De la sous-traitance au partenariat, Editions l'Harmattan

Alvin.W.J.Williams.S.(1990), " Involving purchasing in product development", Industrial Marketing Management, n° 19.

Anastassopoulos.J.P.Ramanantsoa.B.(1982),"Le segment est mort, place au métier", Revue Française de Gestion, mars-avril.

Anastassopoulos.J.P.Blanc.G.Nioche.J.P.Ramanantsoa.B.(1985), Pour une nouvelle Politique d'entreprise, PUF.

Ansoff.H.I.(1989), Stratégie du développement de l'entreprise, Editions d'Organisation.

Aoki.M.(1988), Economie Japonaise, information, motivations et marchandage. Economica .

Aoki.M.(1990),"Towards an economic theory of the japanese firm", Journal of Economic Literature, march, vol 26, n° 1.

Arndt (1979), "Toward a concept of domesticated markets", Journal of Marketing, Automne, n° 43.

Arrous.J.(1983) " La coordination entre les firmes et à l'intérieur des firmes vers une redéfinition de l'économie industrielle" in ADEFI, Economie industrielle, problématique et méthodologie. Economica.

Arrow.K.(1974), Les limites de l'organisation. P.U.F.

Asanuma.B.(1989), "Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill", Journal of Japanese and International Economies, n° 3.

Axelrod.R.(1992), Donnant, donnant : théorie du comportement coopératif, Editions O.Jacob

Baile.S.(1995), "Bénéfices et avantages compétitifs des échanges de données informatiques pour les PME / PMI", Revue Internationale PME, vol. 8, n° 2.

Ballon.R.J.(1989), "The subcontracting system : challenge to foreign firms " Gestion 2000, n° 5

Bardin .L.(1989), L'analyse de contenu P.U.F

Barreyre.P.Y.(1968), L'impartition, politique pour une entreprise compétitive, Hachette

Barreyre.P.Y.(1976), "La fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise", Revue Française de Gestion, septembre-octobre.

Barreyre.P.Y.(1978), " Le choix de la sous-traitance dans la stratégie de l'entreprise", Revue Française de Gestion, janvier-fevrier.

Barreyre.P.Y.(1988), " The concept of impartition policies, a different approach to vertical integration strategies", Strategic Management Journal, n° 9.

Barreyre.P.Y.(1992), "La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition", Encyclopédie de Management, Vuibert.

Barreyre.P.Y.Bouche.M.(1982), "Pour une meilleure compétitivité fondée sur la solidarité inter-entreprises", Revue Française de Gestion, septembre-octobre.

Barreyre.P.Y.Lentrein.D.(1988), " La participation des services achat à l'innovation dans les grandes entreprises industrielles, analyse d'une trentaine de cas". Cahiers de Recherche du CERAG, n° 88-02, Université de Grenoble II.

Barbant.J.C.Chanut.PH(1989), "Les réseaux créateurs de richesses", Annales des Mines, juin.

Bardelli.P.(1991), " Implications de la production juste à temps sur l'organisation des entreprises de l'équipement automobile : le cas du siège", Cahiers de Recherche de l'IAE de Nancy, n° 1, juin.

BaronJ.M.Petiteau.J.(1990), "Partenariat, préalable à un succès", Revue Française de Gestion Industrielle, n° 2.

Batsch.L.(1993), "La diversité des activités des groupes industriels : une approche empirique du recentrage", Revue d'Economie Industrielle, n° 66.

Baudry.B.(1991),"Une analyse économique des contrats de partenariat, l'apport de l'économie des coûts de transaction", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 56.

Baudry.B.(1992), "Contrat, autorité et confiance, la relation de sous-traitance est elle assimilable à la relation d'emploi ?", *Revue Economique*, vol 43, n° 5.

Baudry.B.(1993), "Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 66.

Baudry.B.(1994a)," Segmentation du marché du travail et segmentation du marché de la sous-traitance : une étude de la firme réseau", *Revue d'Economie Politique*, n° 104.

Baudry.B.(1994b)," De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance", *Sociologie de Travail*, n° 1.

Belley.J.G.Billette.A.Rasmussen.L.Thompstone.R.M.(1995),"Les PME et les risques de la sous-traitance industrielle à l'heure de l'assurance qualité", *Revue Internationale PME*, vol. 8, n° 2

Bidault.F.(1988), *Le champ stratégique de l'entreprise*, Economica

Baumard.PH.(1991), *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Masson.

Benchimol.G.(1993), *L'entreprise étendue*, Hermès .

Benjamin.R.Rockart.J.Scott Morton.M.Wyman.J.(1984)," Information technology : a strategic opportunity", *Sloan Management Review*, vol 25, n° 3.

Bevan.J.(1989), "Co-makership" *Management Decision*, vol 27, n°3.

Bertodo.R.(1991), " The role of suppliers in implementing a strategic vision", *Long Range Planning*, vol 24, n° 3.

Bienayme.A.(1988), "Technologie et nature de la firme", *Revue d'Economie Politique*,n° 6

Blenkhorn.D.L.Banting.P.M.(1991) "How reverse marketing changes buyer-seller roles" *Industrial Marketing Management*, n° 20.

Blois.K.J.(1972),"Vertical quasi-integration", *Journal of Industrial Economics*, vol XX, juillet.

Blois.K.J.& All,(1990),"Buyer-seller relationships in industrial marketing", *Gestion* 2000, n° 3

Boisseau.C.Tarondeau.J.C.(1991), "Développer la réactivité dans les opérations industrielles ne s'improvise pas", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre.

Burt.D.N.Soukup.W.R.(1987), " Produits nouveaux, découvrez les achats", *Harvard-l'Expansion*, hiver

- Burt.D.**(1989), "Managing suppliers Up to Speed" Harvard-l'Expansion, July-August.
- Bouche.M.**(1988)." Effets d'expérience et sous-traitance", Revue Française de Gestion, novembre-décembre.
- Bouche.M.Plauchu.V.**(1995), " De l'utilité du coût global pour l'acheteur", Gestion 2000, n° 3
- Bourqui.M.**(1990), "Relations interorganisationnelles et relations interpersonnelles : l'impact des réseaux sur l'approche concurrentielle des projets", Revue Française de Marketing, n° 127-128.
- Bonaccorsi.A.Lipparini.A.**(1994),"Strategic Partnerships in new product development : an Italian case study", Journal of Product Innovation Management, vol.11, n° 2.
- Bonaccorsi.A.J.Pliwoda.S.J.**(1994),"Trends In procurement strategies within the european aircraft industry", Industrial Marketing Management, n° 23.
- Bouvier-Patron.P.**(1993),"les formes d'organisation des entreprises, limites de l'approche transactionnelle et genèse de l'inter-organisation", Economie Appliquée, n° 4.
- Boyer.L.**(1996), "La stratégie de recentrage des firmes", Gestion 2000, n° 2.
- Brilman.J.**(1995), L'entreprise réinventée, Editions d'Organisation.
- Brousseau.E.**(1993), L'économie des contrats : technologie de l'information et coordination interentreprise, PUF.
- Bruel.O.**(1991a), Politique d'achat et gestion des approvisionnements, Editions d'Organisation.
- Bruel.O.**(1991b), "Achat proactif et évolutions stratégiques actuelles, stratégie différenciée, partenariat, achat amont", première partie, Cahiers de Recherche Groupe HEC. N° 405.
- Bruel.O.**(1992)," Partenariat et relations clients-fournisseurs, limites du paradigme, typologies", deuxième partie, Cahiers de Recherche Groupe HEC, n°433.
- Bruel.O.Favaletto.B.**(1995), " Achat et logistique d'approvisionnement" in M.Ingham. Management stratégique et compétitivité. Editions De Boeck.
- Capet.M.Hoflack.J.**(1978), Gestion de l'entreprise sous-traitante. Economica.
- Capet.M.**(1989), "Sous-traitance : aspects économiques et financiers" Encyclopédie de Gestion, Economica.
- Chandler.A.**(1972), Stratégies et structures de l'entreprise. Editions d'Organisation.
- Chandler.A.**(1988), La main visible des managers, Economica.

- Child.J.**(1987), " Information technology, organization and the response to strategic challenges", California Management Review, Fall, pp. 33-51.
- Charreaux.G.**(1988), " La théorie positive de l'agence, une synthèse de la littérature" in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise. Economica-CEDAC.
- Clouet.PH.**(1989), Les achats, un outil de management, Editions d'Organisation .
- Coase.R.H.**(1937), "Nature of de firm", Economica, vol.NS4, Traduction française de "La nature de la firme", Revue d'Economie Française. 1987.
- Cointeraux.M.Pardoux.F.**(1990), "Le partenariat interne, un exemple de mise en place", Revue Française de Gestion Industrielle, n° 2.
- Cohendet.P.Llerena.P.**(1990a)," Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise", Revue d'Economie Industrielle, n° 56.
- Cohendet.P.Llerena.P.**(1990b)," Flexibilité et évaluation des systèmes de production " in Gestion industrielle et mesures économiques : approches et nouvelles applications. ECOSIP-Economica.
- Colin.J.Paché.G.**(1988), La logistique de distribution, Chotard et associés éditeurs .
- Commission technique de la sous-traitance**,(1986)," Le livre blanc sur le partenariat" AFNOR-Gestion
- Crozier.M.Friedberg.E.**(1977), L'acteur et le système . Seuil
- Crozier.M.**(1989). L'entreprise à l'écoute, InterEditions .
- Coriat.B.**(1990), L'atelier et le robot, Editions C.Bourgois
- Coriat B.**(1991), Penser à l'envers, Editions C.Bourgois
- Coriat.B.Weinstein.O.**(1995), Les nouvelles théories de l'entreprise, Librairie Générale Française
- Courlet.C.Pecqueur.B.**(1991)," Systèmes locaux d'entreprise et externalités : essai de typologie", Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n° 3 - 4.
- Contractor.F.J.Lorange.P.**(1988),"Compétition vs cooperation : a benefit/cost framework for choosing between fully-owned investments and cooperative relationships." Management International Review, Special Issue.
- Cugler.Ph** .(1992), Les alliances stratégiques transnationales, Ed Universitaires de Fribourg, Suisse.
- Currien.N.**(1992), Economie et management des entreprises de réseau .Economica-ENSPTT

Cusumano.M.Takeishi.A.(1991)," Supplier relations and management : a survey of Japanese, Japanese-transplant, and US auto plants" Strategic Management Journal, vol 12.

Darreon.J.L.Faïçal.S.(1993),"les enjeux des partenariats stratégiques entre grands groupes et PME" Revue Française de Gestion, septembre-octobre.

De banville.E.(1989),"Le développement du partenariat industriel", Revue d'Economie Industrielle, n° 47.

De banville.E.J.J.Chanaron(1990), " Les relations d'approvisionnement " in J.H.Jacot. Du fordisme au toyotisme, les voies de la modernisation du système automobile en France et au Japon.La Documentation Française, n° 7 - 8, février.

Deiness.I.(1988), " De l'assurance qualité au partenariat", Revue Française de Gestion Industrielle, vol 7, n° 2.

Delapierre.M.(1991)," Les accords inter-entreprises : partage ou partenariat" Revue d'Economie Industrielle, n° 55.

Delapierre.M.Michalet.C.A.(1989)," Vers un changement des structures des multinationales : le principe d'internationalisation en question", Revue d'Economie Industrielle, n° 47.

De Montmorillon.B.(1989)."La croissance contractuelle", Revue Française de Gestion, Janvier-Fevrier

Desreumaux.A.(1993). Stratégie, Dalloz .

Desreumaux.A.(1994),"Problèmes organisationnels de la coopération interfirmes", Cahiers de Recherche de l'IAE de Lille, n° 5.

Desreumaux.A.(1996), "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", Revue Française de Gestion, janvier-fevrier.

Diday.E.Lemaire.J.Pouget.J.Testu.F.(1982). Eléments d'analyse de données, Dunod .

Donada.C.Garette.B.(1996)," Quelles stratégies pour les fournisseurs partenaires", Communication 5' Conférence Internationale de Management Stratégique, mai, Lille.

Dosi.G.Teece.D.Winter.S.(1990)," Les frontières des entreprises, vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise " Revue d'Economie Industrielle, n° 51.

Dosi.G.(1984), Technical change and industrial transformation, London, Mc Millan.

Doz.Y.(1994),"Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés", Revue Française de Gestion, janvier-fevrier.

Dulbecoo.PH.(1990)."La coopération industrielle en analyse économique, quelques éléments de repères bibliographiques", Revue d'Economie Industrielle, n° 51.

- Dupont.C.**(1990). La négociation, conduite, théorie, application. Editions Dalloz .
- Dussauge.P.**(1990),"Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes, le cas des industries aérospatiales et de l'armement", Revue Française de Gestion, septembre-octobre.
- Dussauge.P.Garette.B.Ramanantsoa.B.**(1988), "Stratégies relationnelles et stratégies d'alliances technologiques", Revue Française de Gestion, mars-avril-mai .
- Dussauge.P.Garette.B.**(1995), Stratégies d'alliance, Editions d'Organisation.
- Dyer.J.H.**(1996), "Specialized supplier networks as a source of competitive advantage : evidence from the auto industry", Strategic Management Journal, vol 17, april.
- Dwyer.F.R.Schurr.P.H.Oh.S.**(1987), "Developing buyer-seller relationships", Journal of Marketing, vol. 51, April.
- Eisenhardt.K.M.**(1989), "Agency theory : an assesement and review", Academy of Management Review, vol 14, n°1, p. 57-74.
- Ellram.L.**(1991)." A managerial guideline for the developpement and implementation of purchasing partnerships" International Journal of Purchasing and Material Management, summer.
- Enrietti.A.**(1990)." Les rapports de pouvoir et de collaboration: filière, quasi-integration et réseaux" Cahiers de Recherche du GREPME. N° 90 - 15.
- Escofier.B.Pagès.J.**(1988), Analyses factorielles simples et multiples, objectifs, méthodes, et interprétation, Dunod.
- Everaere.C.**(1993)." Des coûts aux investissements de transaction, pour un reversement de la théorie de Williamson", Revue Française d'Economie, Vol. VIII, n° 3.
- Everaere.C.**(1994)." Intégration et flexibilité : une relecture ambiguë", Revue Française de Gestion, juin-juillet-août.
- Eymard-Duvernay.F.**(1989)," Conventions de qualité et formes de coordination" Revue Economique, vol 40, n° 2.
- Farmer.D.McMillan.K.**(1976),"Voluntary collaboration vs "disloyalty" to suppliers", Journal of Purchasing and Materials Management, vol 12, n° 4.
- Fenneteau.H.**(1990)."Partenariat ou remise en concurrence." Revue Internationale PME, Vol 3, n° 2
- Fenneteau.H.**(1992)."Les caractéristiques de l'acte d'achat et la logique du marketing amont", Recherche et Applications en Marketing, vol VIII, n° 3.
- Foray.D.**(1991),"Repères pour une économie des organisations de R&D", Revue d'Economie Politique, n° 5, septembre-octobre.

- Friedberg.E.**(1993). Le pouvoir et la règle, dynamique de l'action organisée, Seuil .
- Fusfeld.H.I.Hacklich.C.S.**(1985),"Cooperative R&D for competitors", Harvard Business Review, novembre.
- Gaffard.J.L.**(1989)," Marchés et organisation dans les stratégies technologiques des firmes industrielles", Problèmes Economiques, n° 2149 .
- Gaffard.J.L.**(1990).Economie industrielle et de l'innovation, Editions Dalloz .
- Garette.B.**(1995), "Coopérations, alliances et compétitivité" in Ingham.M. Management stratégique et compétitivité". Editions De Boeck.
- Gaujet.R.Bansard.D.Salle.R.**(1992)," L'établissement des relations clients-fournisseurs en milieu industriel", Gestion 2000, n° 6.
- Gault.O.**(1991)." Importance stratégique de la démarche qualité dans la relation client-fournisseur", Cahiers de Recherche ESC Paris, n° 100.
- GEST.**(1986)." Grappes technologiques : les nouvelles stratégies d'entreprises." MC Graw-Hill
- Giard.V.Midler.C.**(1993), Pilotages des projets et entreprises, Economica .
- Gintard.A.**(1990)."La synergie : concept et mesure", Cahiers de Recherche IAE Bordeaux, n° 90-91.
- Gomory.R.Schmitt.R.**(1991), "Science et produit " Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août
- Gorgeu.M.Mathieu.R.**(1990), "Partenaires ou sous-traitants ? qualité et ressources humaines chez les fournisseurs de l'automobile et de l'armement-aéronautique" Dossier de Recherche n° 31, Centre d'Etudes de l'Emploi, juillet.
- Gorgeu.M.Mathieu.R.**(1991), "Les pratiques de livraison en juste à temps en France entre fournisseurs et constructeurs automobiles", Dossier de Recherche, n° 41, Centre d'Etude de l'Emploi, décembre.
- Gorgeu.M.Mathieu.R.**(1992), "Les nouvelles exigences des donneurs d'ordre : une incitation au dynamisme pour les sous-traitants" Dossier de Recherche n° 45, Centre d'Etude de l'Emploi, mars.
- Gorgeu.A.Mathieu.R.**(1996),"L'assurance qualité fournisseur de l'industrie automobile française", Revue d'Economie Industrielle, n° 75.
- Gouillart.F.J.**(1993), Stratégie pour une entreprise compétitive, Economica .
- Grawitz.M.**(1993), Méthodes de sciences sociales, Dalloz
- Guerrien.B.**(1993)." La théorie des jeux ", Economica

Ghilgione.R.Beauvois.J.L.Chabrol.C.Trognon.A.(1980), Manuel d'analyse de contenu, Armand Collin Editions.

Guilhon.B.(1992),"Technologie, organisation, et performances, le cas de la firme-réseau", Revue d'Economie Politique, vol 102, n° 2.

Guilhon.B.(1993)." Les relations entre constructeurs et fournisseurs, l'exemple de l'industrie automobile", Revue Internationale P.M.E., Vol. 6, n° 1 .

Guilhon.B.Gianfaldoni.P.(1990)."Chaînes de compétences et réseaux" Revue d'Economie Industrielle, n° 51.

Guilloux.V.(1994),"De l'intégration verticale à la co-traitance électronique" Revue Française de Gestion, juin-juillet-août.

Gummesson.E.(1987), "The new marketing : developing long-term interactive relationships", Long Range Planning, vol 20, n° 4.

Hakanson.H.(1982),"International marketing and purchasing goods an interaction approach". IMP Group, J.Wiley.

Hakanson.H.(1989), Corporate technological behavior : co-operation and networks, London, Routledge.

Hans.S.L.Wilson.D.T.Dant.S.(1993)."Buyer-supplier relationships today", Industrial Marketing Management, n° 22.

Hogbers.B.(1977), Interfirm cooperation and strategic developpment, Stokolm Bas.

Houssiaux.J.(1956), Le pouvoir de monopole, Essai sur les structures industrielles du capitalisme contemporain. Série Recherches Economiques, Editions Sirey.

Houssiaux.J.(1957a)," Le concept de quasi-integration, et le rôle des sous-traitants dans l'industrie", Revue Economique, n° 2.

Houssiaux.J.(1957b)," Quasi-integration, croissance des firmes et structures industrielles", Revue Economique, n° 3.

Heide.J.B.John.G.(1990)," Alliances in industrial purchasing : the determinants of joint action in buyer-supplier relationships", Journal of Marketing Research, vol XXVII.

Heide.J.B.Miner.A.S.(1992),"Anticipated Interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation", Academy of Management Journal, vol. 35, june.

Henderson.J.C.(1990)." Plugging in to strategic partnerships : the critical is connection", Sloan Management Review, Spring.

Ho Hyun.J.(1994)," Buyer-supplier relation in the European automobile component industry", Long Range Planning, vol 27, n° 2.

Hocquard.C.Oury.J.M.(1989),"Vers une nouvelle économie d'entreprise", Gérer et comprendre, n°11.

Hutchins.D.(1989). Le juste à temps. Afnor-Gestion

Huberman.A.M.Miles.M.B.(1991), Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes, De Boeck Université.

Iked.M.(1991)," Trajectoires d'évolution de la sous-traitance japonaise", Sociologie de Travail, vol. 33.

Imai.K.Itami.H.(1984)." Interpenetration of organization and market", International Journal of Industrial Organization, n° 2.

Imai.K.(1988)." Network industrial organization in Japan", Gestion 2000, n° 1 et 2 .

Ingham.M.(1994)."L'apprentissage organisationnel dans les coopérations"Revue Française de Gestion, janvier-fevrier.

Ingham.M.(1995), Management stratégique et compétitivité, De Boeck Editions.

Jacot.M.(1990),"Du fordisme au toyotisme ?", Etudes et Recherches du Commissariat Général du Plan, n° 2-3, La Documentation Française.

Jackson.B.B.(1986)."Construisez des relations durables avec vos clients", Harvard-L'Expansion, été

Jacquemin.A.(1985). Sélection et pouvoir dans la nouvelle économie industrielle, Economica-Cabay

Jacquemin.A.(1987),"Comportements collusifs et accords en R&D" Revue d'Economie Politique, n°1

James.B.G.(1991),"Strategic alliances" International Review of Strategic Management, vol 2, n° 2.

Jarillo.J.C.(1988)." On strategic networks " Strategic Management Review, Vol. 9, n° 1.

Jarillo.J.C.Stevenson.H.H.(1991)." Co-opérative stratégies the payoffs and the pitfalls", Long Range Planning, vol 24, n° 1.

Jaussaud.J.Kageyama.T.(1991), "Comment mieux mettre en oeuvre le juste à temps", Revue Française de Gestion, n° 85.

Jensen.M.Meckling.W.(1976)." Theory of the firm : Managerial behavior, agency cost, and ownership structure" The Journal of Financial Economics, n° 3.

Joffre.P.(1988)." L'économie des coûts de transactions " in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, Economica-CEDAC .

- Joffre.P.Koenig.G.**(1985). Stratégie d'entreprise : antimanuel, Economica .
- Joffre.P.Koenig.G.**(1989),"L'achat industriel", Encyclopédie de Gestion, Economica.
- Joffre.P.Koenig.G.**(1992), Gestion stratégique, Litec.
- Johanson.J.Matson.L.G.**(1987),"Interorganizational relations in industrial systems : a network approach compared with the transaction-cost approach", International Studies of Management and Organization, vol. XVII, n° 1.
- Jolly.M.R.**(1989), "Le partenariat, une stratégie pour les secteurs en impasse concurrentielle", Gestion 2000, n° 2.
- Jolly.D.**(1993), "Alliances technologiques inter-entreprises : champ d'application et explications théoriques", Gestion 2000, n° 5
- Kaldor.N.**(1934), "The equilibrium of the firm ", Economic Journal, vol. XLIV, n° 173.
- Karpik.L.**(1989)." L'économie de la qualité " Revue Française de Sociologie, n° 30
- Kawasaki.S.Mc Millan.J.**(1987), "The design of contracts : evidence from japanese subcontracting", Journal of the Japanese and International Economies, vol.1, septembre.
- Kirat.T.Lebas.C.**(1993)." La technologie comme actif, de la firme portefeuille à la firme organisation" Revue Française d'Economie, vol 8, n° 1.
- Koenig.G.**(1981),"De la sous-traitance à la cession d'activité", Revue Française de Gestion, septembre-octobre.
- Koenig.G.**(1988)," La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre" in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, Economica-CEDAC .
- Koenig.G.**(1990). Le management stratégique, Nathan Editions
- Koenig.G.**(1994)." Dimension, empan et étendue à l'aune de l'incertitude", Economie Appliquée, Tome XLVI.. N° 4.
- Koenig.G.**(1996)," L'incertitude construite", Gestion 2000, n° 2.
- Koenig.C.Van Wijk.G.**(1992), "Alliances interentreprises : le rôle de la confiance", in Noel. A. Perspectives en management stratégique, Tome 1, Economica .
- Kraljic.P.**(1984)."Gérer les achats", Harvard-l'Expansion, été.
- Konsynski.B.R.McFarlan.F.W.**(1990), "Information partnerships - shared data, shared scale", Harvard Business Review, septembre-octobre.
- Labourdette.A.**(1990)." La confrontation de deux logiques : faire ou faire faire", Cahiers de Recherche du CRG, IAE de Bordeaux, n° 90-06.

- Langeard.E.Eiglier.P.**(1988)," Le couple produit-service dans l'offre globale de services aux entreprises" *Revue d'Economie Industrielle*, n° 43.
- Lamming.R.**(1986)." For better or worse : technical change and buyer-supplier relationships", *International Journal of Operations and Production Management*, n° 5.
- Lamming.R.**(1993), *Beyond partnership, strategies for innovation and lean supply*. NY. Prentice-Hall.
- Laszlo.E.Laszlo.C.**(1993). *Le management évolutionniste*, Economica .
- Lebart.L.Morineau.A.Tabard.N.**(1977), *Techniques de la description statistique*, Dunod
- Leborgne.D.Lipietz.A.**(1992),"L'après-fordisme : idées fausses et questions ouvertes", *Problèmes Economiques*, n° 2260.
- Lewkowicz.J.**(1992),"Comment mieux intégrer la technologie dans la stratégie de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, juillet-août.
- Lecler.Y.**(1981),"Les petites et moyennes entreprises japonaises et la régulation de l'activité des grandes entreprises", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 17.
- Lecler.Y.**(1989),"Les PMI sous traitants japonais face aux enjeux des années quatre-vingt", *Gestion 2000*, n° 1.
- Lecler.Y.**(1992a),"Partenariat industriel client-fournisseur et transfert de compétence : une comparaison France-Japon", *Revue Française de Gestion Industrielle*, n° 2.
- Lecler.Y.**(1992b),"L'avenir du partenariat à la japonaise", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre.
- Lecler.Y.Mercier.C.**(1989)."Vers une gestion globale : le partenariat dans l'industrie automobile japonaise", *Gérer et Comprendre*, n° 17, *Annales des Mines*.
- Leclercq.X.**(1988)."Acheter en partenariat ou remettre systématiquement en concurrence", *Revue Acheteurs*, n° 410-1988, n° 411-1989, n° 412-1989.
- Leclercq.C.Leclercq.X.**(1993), *Gestion stratégique de la concurrence en temps de crise*. Editions Maxima.
- Leclère.D.Elis. J. M.**(1993),"Les stratégies d'alliance entre firmes : un essai de typologie", *Gestion 2000*, n° 5.
- Leduff.R.Maisseu.A.Soulie.D.**(1988)."L'industrie automobile: les difficiles relations entre constructeurs et équipementiers" *Science et Technologie*, septembre.
- Leenders.M.Blenkhorn.D.L.**(1988), *Reverse Marketing*, Free Press
- Lepage.H.**(1989), *La nouvelle économie industrielle*, Seuil.

Letourneur.J.(1994). " Le partenariat Vertical, définition et interprétation ", Gestion 2000, n° 2

Levitt.T.(1984), "Après la vente", Harvard-l'Expansion, Automne.

Loyd.T.(1992). Les entreprises de bonne compagnie : stratégie de coopération et de partenariat, Calman-Levy.

Lyons.T.E.Krachenberg.A.R.Henke.J.W.(1990)," Mixed motive marriages what's next for buyer-supplier relations ? " Sloan Management Review, Spring, Volume 31, n° 3 .

McMillan.K.(1990), "Managing suppliers : incentive systems in Japan and the US", California Management Review, vol 32, n° 4, Summer.

Marchesnay.M.(1979)."La dépendance des firmes industrielles : un essai d'analyse et d'application dans leurs relations d'échange avec les groupes", Economie et Société, série S. G, n° 1.

Marchesnay.M.(1991),"La transaction, outil d'analyse stratégique ? ", in Identités de la gestion, Mélanges en l'honneur du professeur Lassègue, Vuibert.

Marchesnay.M.(1992)."Les stratégies de spécialisation", Encyclopédie de Management, Vuibert

Margirier.G.(1990),"L'impact des technologies d'information sur les performances et l'organisation de la firme, le cas des réseaux locaux industriels", Revue d'Economie Industrielle, n° 51.

Martinet.A.C.(1983). Stratégie, Vuibert

Mansfield.E.(1988),"The speed and cost of industrial innovation in Japan and the USA : External vs internal technology " Management Science , N° 34 .

Ménard.C.(1989), "Les organisations en économie de marché", Revue d'Economie Politique, n° 6 .

Ménard.C.(1990), L'économie des organisations . La découverte .

Merli.G.(1991), Co-makership, the new supply strategy for manufacturers, Productivity Press, Cambridge, Mass.

Michalet.Ch.A.(1990),"Des accords inter-firmes internationaux : un cadre pour l'analyse", in Traité d'Economie Industrielle, Economica.

Midler.C.(1991),"L'apprentissage de la gestion par projet dans l'industrie automobile", Gérer et comprendre, Annales des Mines, Octobre .

Midler.C.(1993), L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformations des entreprises, InterEditions.

Miles.R.E.Snow.C.C.(1986)."Organization : new concept for news forms" California Management Review, vol XXXVIII, n° 3.

Morris.J.Imrie.R.(1993)."Japanese style subcontracting-its impact on european industries" Long Range Planning Volume 26, n° 4.

Morvan.Y.(1991), Fondements d'économie industrielle, Economica.

Moss.Kanter.R.(1992). L'entreprise en éveil, InterEditions

Moulet.M.(1982),"Modes d'échanges et coûts de transactions : une approche comparative du marché et de la firme", Sociologie du Travail, n° 4.

Mucchielli.A.(1992), Les méthodes qualitatives .P.U.F

Navarre.N.(1992)," De la bataille pour mieux produireà la bataille pour mieux concevoir" Gestion 2000, n° 6.

Neuville.J.PH.(1996), "La qualité en question" Revue Française de Gestion, mars-avril-mai.

O'Neil.C.R.(1987)." The buyer-seller linkage in a juste time environment" Journal of Purchasing and Materials Management, printemps.

Ouchi.W.G.(1980)."Markets, bureaucracies and clans " Administrative Science Quaterly, vol 25

Porter.M.(1982). Choix stratégiques et concurrence, Economica.

Porter.M.(1986). L'avantage concurrentiel, interEditions

Piore.M.R.Sabel.C.F.(1989). Les chemins de la prospérité, de la production de masse à la spécialisation souple. Editions Hachette.

Palenstijn.G.(1990), " Les relations de partenariat avec les fournisseurs à Timken France" Revue Française de Gestion Industrielle, N° 2 .

Pallez.F.(1993)," Le partenariat dans l'industrie", Revue Française de Gestion Industrielle, n° 1

Paché.G.(1990),"Relations non hiérarchiques, réseaux et manoeuvres logistiques " Gestion 2000, n° 3

Paché.G.(1991),"L'impact des stratégies d'entreprises sur l'organisation industrielle P.M.E. et réseaux de compétence ." Revue d'Economie Industrielle, N° 56

Paché.G.(1996), "L'entreprise en réseau entre mythes et réalités", Gestion 2000, n° 1.

Paché.G.Paraponaris.C.(1993), L'entreprise en réseau .P.U.F.

- Pardoux.J.**(1990)," Le partenariat client-fournisseurs dans l'industrie : une stratégie d'achat à utiliser sélectivement", Revue Française de Gestion Industrielle, n° 2 .
- Pacitto..J.C.**(1995), "La stratégie gagnante de l'industrie italienne de la motocyclette" Revue Française de Gestion, janvier-fevrier.
- Pernin.J.**(1993)."La coopération entre firmes, une approche par l'économie des conventions", Economie Appliquée, Tome XLVI, n° 4
- Pfeffer.J.SalancikG.**(1978)," The external control of organizations ", New-York Harper& Row
- Pfeffer.J.**(1992),"Understanding power in organizations", California Management Review, Winter
- Pearson.J.Gritzmacher.K.J.**(1990),"Integrating purchasing into strategic management", Long Range Planning, vol 23, n° 3.
- Perroux.F.**(1969), L'économie du XX siècle, PUF.
- Perroux.F.**(1973), Pouvoir et économie, Bordas .
- Perrotin.R.Loubère.J.M.**(1996), Nouvelles stratégies d'achat, sous-traitance, coopération, partenariat?, Editions d'Organisation.
- Peters.T.**(1993), L'entreprise libérée, Dunod .
- Petiteau.J.Baron.J.M.**(1990),"Partenariat : préalables à un succès", Revue Française de Gestion Industrielle, n° 2 .
- Pollak.M.H.**(1993)."Les achats, facteurs de succès japonais", Harvard-l'Expansion, Eté .
- Ponsard.J.P.**(1988), Stratégie d'entreprise et économie industrielle, McGraw-Hill
- Powell.W.**(1990)."Neither market nor hierarchy : network forms of organization", Research in Organizational Behavior, Vol 12 .
- Provan.K.G.Skinner.S.J.**(1989),"interorganizational dependance and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations " Academy of Management Review, Volume 8, n° 1 .
- Provan.K.G.Gassenheimer.J.B.**(1994)."Supplier commitment in relational contact exchanges with buyers a study of interorganizational dependance and exercised power", Journal of Management Studies, vol. 31, January.
- Pratt.J.Zeckhauser.R.**(1985), "Principals and agents : the structure of business", Harvard Business School Press.
- Quin.J.B.Doorley.T.Parquette.P.**(1991)."Utiliser mieux la sous-traitance", Harvard-l'Expansion, été.

Ravix.J.L.(1990)." L'émergence de la firme et des coopérations dans la théorie de l'organisation industrielle : Coase et Richardson .", Revue d'Economie Industrielle, n° 51.

Ravix.J.T.Romani.P.M.(1996),Certification et formes de coordination dans l'organisation de la production industrielle", Revue d'Economie Industrielle, n° 75.

Rainelli.M.(1993). Economie Industrielle, Dalloz.

Reix.R.(1992)," Technologie de l'information et stratégie de partenariat", in Mélange en l'honneur de J.C.Mérigot, sous la direction de A.Labourdette, Economica .

Ring.P.S.VandeVen.A.H.(1992),Structuring cooperative relationships between organizations", Strategic Management Journal, Volume 13.

Robertson.TH.(1993)," How to reduce market penetration cycles times", Sloan Management Review, Volume 35, Automne, n°1 .

Rousseau.A.Warnotte.G. (1995),"Qualité totale, gestion du changement et compétitivité de l'entreprise", in Ingham.M Management stratégique et compétitivité, De Boeck Editions.

Richardson .G.B.(1972)," The organization of industry ", The Economic Journal, n° 82 .

Strategor.(1988). Structure-Stratégie-Culture-Identité, InterEditions

Saporta.B.(1989), Marketing industriel, Eyrolles Management

Salle.R.(1983)." L'interaction fournisseur-client en milieu industriel", Cahiers de Recherches IRE ESC Lyon .

Salle.R.(1987)." Le coût de la relation client-fournisseurs en milieu industriel", Cahiers de Recherches IRE ESC Lyon.

Salle.R.Silvestre.H.(1994), Vendre à l'industrie : approche stratégique de la relation business to business. Editions Liaisons .

Shapiro.R.D.(1986-87)," Gérez vos relations avec vos fournisseurs", Harvard-l'Expansion, hiver.

Saad.K.N.NILS.H.B.Van Oene.F.(1991), R&D de 3`eme génération, la gestion en partenariat ,Editions d'Organisation.

Segrestin.D.(1996),"La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production", Revue d'Economie Industrielle, n° 75.

Sekkat.K.(1992), Les relations verticales inter-entreprises, objectifs et instruments, Editions de l'Université de Bruxelles .

Segal.M.N.(1989)."Implications of single vs multiple buying sources", *Industrial Marketing Management*, N° 18 .

SESSI.(1989), *La sous-traitance industrielle*, AFNOR, Direction Générale de l'industrie.

Spekman.R.E.(1988), " Strategic supplier selection : understanding long term buyer relationship" *Business Horizons* , July-August.

Spekman.R.E.Kamauff.J.W..Salomond.D.(1994), "At last purchasing is becoming strategic", *Longe Range Planning*, vol. 2, n°2.

Sostènes.M.J.(1994), " Le partenariat dans l'optique marketing-achat", *Revue Française de Gestion*, janvier-fevrier.

Soulié.D.(1986)." Le partenariat entre le marché et la sous-traitance dans les PME." in *Les systèmes économiques contemporains*, Aide, Deboeck Université.

Stalk.G.(1989-1990),"Le temps : source d'avantage compétitif", *Harvard-L'Expansion*, hiver.

Stigler.G.(1951), "The division of labor as limited by the extent of the markets" *Journal of Political Economy*, Vol 53, n° 2.

Takeuchi.H.Nonaka.I.(1986)," The new new-product development game", *Harvard Business Review*, janvier-fevrier.

Tapscott.D.Caston.A.(1994), *L'entreprise de la deuxième ère*. Dunod.

Tarondeau.J.C.(1979), *L'acte d'achat et la politique d'approvisionnement*, les Ed. d'Organisation.

Tarondeau.J.C.(1982a), *Produits et technologies*, Dalloz .

Tarondeau.J.C.(1982b),"Usine à tout faire, ou usine spécialisée" *Revue Française de Gestion*, n° 35

Tarondeau.J.C.(1988),"L'évolution de la gestion industrielle" *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre.

Tarondeau.J.C.(1993), *Stratégie industrielle*, Vuibert.

Tarondeau. J.C.Jouffroy.F.(1993), " Comment formuler une stratégie industrielle ?", *Revue Française de Gestion*. janvier-fevrier.

Teece.D.(1986)," Firm boundaries, technological innovation and strategic management", in Thomas (Ed), *The Economics of Strategic Planning*, Lexington.

Thietart.R.A.(1990), *Stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill.

Thietart.R.A.Koenig.C.(1987)," Programmes aero-spaciaux : la stratégie d'organisation mutuelle", Revue Française de Gestion, mars-avril-mai .

ThorelliH.B.(1986),"Networks : between markets and hierarchies", Strategic Management Journal, Vol. 7 .

Treleven.M.(1987)."Single sourcing a management tool for the quality supplier", Journal of Purchasing Management, April .

Valla.J.P.(1978), "Une analyse du comportement de l'acheteur industriel", Revue Française de Gestion, septembre-octobre.

Valla.J.P.(1982),"Eléments d'une approche marketing du concept de filière", Revue d'Economie Industrielle, n° 21 .

Valla.J.P.(1987),"L'approche interactive : les travaux du groupe européen IMP en marketing industriel", Cahiers de Recherches IRE ESC Lyon .

Véran.L.(1991), La prise de décision dans les organisations, réactivité et changement, Editions d'Organisation .

Velz.P.Zarifian.PH.(1993),"Vers de nouveaux modèles d'organisation", Sociologie du Travail, n° 1, janvier .

Velz.P.Zarifian.P.H.(1994)," De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation", Revue Française de Gestion , janvier-fevrier .

Venkatesan.R.(1993)." Faire ou faire faire : un choix stratégique", Harvard-L'Expansion, printemps.

Volle.M.(1993). Analyse des données. Economica

Wacheux.F.(1994)." Coopération et alliances à travers les recherches sur les relations inter-organisationnelles " Cahiers de Recherches IAE de Lille, n° 1.

Wacheux.F.(1996),"Alliances : conséquences stratégiques et organisationnelles" Revue Française de Gestion, mars-avril-mai.

Weinstein.O.(1992), "R&D et théorie de la firme", Economie Appliquée, vol. 65, n°1.

Weiss.D.(1994a), " Nouvelles formes d'entreprises et relations de travail", Revue Française de Gestion, n° 98, mars-avril-mai .

Weiss.D.(1994b), "Les nouvelles frontières de l'entreprise", Revue Française de Gestion, septembre-octobre.

Wickham.S.(1996),"Scénarios de contractions rentables", Gestion 2000, n° 2.

Wildemann.H.(1993)," L'Europe peut elle donner de l'air à la sous-traitance ?", Harvard-L'Expansion, hiver .

Williamson.O.E.(1975). *Markets and hierarchies*, Free Press

Williamson.O.E.(1994). *Les Institutions de l'Economie*, InterEditions, Traduction de "the economic institutions of capitalism " Free Press,1985.

Williamson.O.E.(1991),"Comparative economic organization : the analyse of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quaterly*, Volume 36, n° 2 .

Willinger.M.(1989),"La diffusion des matériaux composites dans les systèmes complexes et l'intensification des relations inter-industrielles", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 49.

Womack.J.P.Jones.D.T.Ross.D.(1992). *Le système qui va changer le monde*, Dunod .

Womack.J.P.Jones.D.(1994), "From lean production to the lean entreprise", *Harvard Business Review*, mars-avril.

ANNEXES

Annexe 1 : LE GUIDE D'ENTRETIEN

Thème 1 : L'identification des acteurs

1. Présentation de la personne interrogée, de sa fonction dans l'entreprise .
2. Présentation de l'entreprise, de ses principales activités, de sa stratégie globale, les spécificités de son secteur d'activité, son poids sur le marché vis à vis de la concurrence, l'organisation interne de la fonction achat.
3. Présentation de données chiffrées sur la base de documents internes : volume des achats, ventilation Des achats selon la nature des produits achetés.

Thème 2 : L'organisation des relations avec les fournisseurs

4. Modalités de sélection des fournisseurs ?
5. Caractéristiques des produits achetés ?
6. Modalités des transactions : types de contrats ?
7. La durée moyenne de la relation avec les fournisseurs selon le type de produits achetés, et le type de contrat ?
8. Période de remise en concurrence ?
9. Faites vous des appels d'offres ?

Thème 3 : Les déterminants du partenariat industriel

10. Critères de sélection des fournisseurs partenaires ?
11. Motifs de recours à de telles relations ?
12. Objectifs attendus de ces relations ?
13. Sur quels types de produits portent ces relations partenariales ?
14. Quelles sont les modalités d'organisation de ces relations ?

15. Quels sont les efforts consentis en contrepartie des engagements des fournisseurs?

**Thème 4 : Conséquences et implications de la relation partenariale sur la
coordination des activités de la firme cliente.**

16. Vos rapports antérieurs avec les fournisseurs ont-ils été déterminants dans leur sélection comme partenaires ?

17. Procédez-vous à la réduction du nombre de vos fournisseurs ? Pourquoi ?

18. Que deviennent les fournisseurs non sélectionnés comme partenaires ?

19. Les spécifications des produits commandés aux fournisseurs partenaires sont-elles entièrement définies par vos services ou faites en commun ?

20. Vos fournisseurs partenaires disposent-ils de marges de manoeuvre pour effectuer les modifications jugées nécessaires ?

21. Disposent-ils d'une information complète sur les produits auxquels ils contribuent?

22. Avez-vous connaissance de leurs coûts de production ?

23. Participez-vous à leurs efforts d'innovation ?

24. Sont-ils engagés dans vos activités de R&D ?

25. Sont-ils impliqués dans la conception de vos produits ?

26. Ont-ils connaissance de vos projets et vos perspectives de développement futurs?

27. Vos activités de production respectives sont-elles synchronisées ?

28. Partagez-vous avec eux les risques en cas d'échec ?

29. Les produits achetés chez eux sont-ils spécifiques à vos besoins ?

30. Combien représente vos achats en % dans le total de leurs activités en moyenne?

31. Participez-vous au financement de leurs investissements ?

32. Avez-vous des participations financières dans leurs capitaux ?

33. Avez-vous mis en commun des procédures pour régler d'éventuels litiges ?

34. En cas de retournement de conjoncture , vous est-il possible de mettre fin à ces relations partenariales et reprendre la pratique de mise en concurrence entre vos fournisseurs ?
35. Avez-vous prévu des clauses qui vont dans ce sens dans vos relations partenariales ?
36. Estimez-vous que par le biais de ces relations partenariales vous êtes plus dépendants de vos fournisseurs ?
37. Si oui, à quels niveaux ?
38. Pensez-vous que le métier de votre entreprise évolue suite à ces accords de partenariat avec les fournisseurs ?
39. Et en terme de spécialisation ?
40. Pensez-vous que grâce à ces relations partenariales , vous êtes avantagés par rapport à vos concurrents ?
41. Si oui, à quels niveaux ?
42. Comment s'effectue la renégociation des relations partenariales arrivés à échéance ?
43. Encouragez-vous vos fournisseurs partenaires à nouer des relations d'alliance avec leurs concurrents ?
44. Si oui, dans quels buts ?

ANNEXES 2 : PROFILS DES ENTREPRISES

ENTREPRISES	SECTEURS D'ACTIVITES	FONCTION DU RESPONSABLE INTERVIEWE
<p align="center"> CLEMESY AGFA RANK-XEROX CEGELEC PEUGEOT SA ST GOBAIN ZENITH DATA SYSTEM DIGITAL FRANCE 3 M N C R PHILIPS FRANCE LEGRAND RENAULT MATRA DEFENSE WAELES INDUSTRIES ALCATEL ISOVER I B M THOMSON CEPE BOSCH SCHLUMBERGER MATRA COMMUNICATION SAUNIER DUVAL INDUSTRIES HEWLETT-PACKARD DASSAULT AVIATION SINTECK AUXILEC KONTRON INSTRUMENTS CANON BRETAGNE GRUPE SCHNEIDER </p>	<p> ELECTRONIQUE INFORMATIQUE-BUREAUTIQUE INFORMATIQUE- BUREAUTIQUE ELECTRONIQUE AUTOMOBILE CHIMIE INFORMATIQUE-BUREAUTIQUE INFORMATIQUE-BUREAUTIQUE CHIMIE INFORMATIQUE-BUREAUTIQUE ELECTRONIQUE ELECTRONIQUE AUTOMOBILE ARMEMENT MECANIQUE TELECOMMUNICATION CHIMIE INFORMATIQUE-BUREAUTIQUE ELECTRONIQUE ELECTRONIQUE ELECTRONIQUE TELECOMMUNICATION ELECTRONIQUE INFORMATIQUE-BUREAUTIQUE AERONAUTIQUE ELECTRONIQUE ELECTRONIQUE ELECTRONIQUE INFORMATIQUE-BUREAUTIQUE ELECTRONIQUE </p>	<p> RESPONSABLE DES ACHATS PRODUCTION DIRECTEUR DES ACHATS USINE DIRECTEUR DES ACHATS USINE RESPONSABLE DES ACHATS PRODUCTION CHEF DU DEPARTEMENT POLITIQUE INDUSTRIELLE (SOGEDAC) RESPONSABLE DES ACHATS GROUPE RESPONSABLE DES ACHATS PRODUCTION DIRECTEUR GENERAL DES ACHATS GROUPE DIRECTEUR GENERAL DES ACHATS GROUPE DIRECTEUR GENERAL DES ACHATS GROUPE DIRECTEUR GENERAL DES ACHATS GROUPE DIRECTEUR GENERAL DES ACHATS GROUPE DIRECTEUR DU SERVICE MARKETING ACHAT GROUPE DIRECTEUR GENERAL DES ACHATS GROUPE RESPONSABLE DES ACHATS GROUPE DIRECTEUR GENERAL DES ACHATS GROUPE DIRECTEUR GENERAL DES ACHATS GROUPE RESPONSABLE DES ACHATS GROUPE DIRECTEUR ADJOINT DES ACHATS GROUPE DIRECTEUR GENERAL DES ACHATS GROUPE RESPONSABLE DES ACHATS GROUPE DIRECTEUR GENERAL DES ACHATS GROUPE RESPONSABLE DES ACHATS GROUPE RESPONSABLE DES ACHATS PRODUCTION GROUPE DIRECTEUR GENERAL DES ACHATS GROUPE DIRECTEUR DES ACHATS USINE DIRECTEUR GENERAL DES ACHATS GROUPE DIRECTEUR DES ACHATS FILIALE DIRECTEUR GENERAL DES ACHATS GROUPE DIRECTEUR GENERAL DES ACHATS GROUPE </p>

ANNEXE 3 : LA CATEGORISATION THEMATIQUE

3.1. Resultats de la categoration thématique parmi les items d'identification des acteurs

1. Statut du responsable

1. Responsable des achats production
2. Responsable des achats groupe
3. Responsable des achats filiale
4. Directeur des achats usine
5. Directeur général des achats groupe
6. Autres

2. Taille en C.A global

1. < 10 M
2. 10 - 49 M
3. 50 - 199M
4. 200 - 499M
5. 500 - 999M
6. > 1000 M

3. Volume des achats

1. < 10 M
2. 10 - 49M
3. 50 -199M
4. 200 - 499M
5. 500 - 999M
6. > 1000M

4. % des achats dans le C . A

1. < 25%
2. 25% - 50%
3. 50% - 75%
4. >75%

5.Structures économiques

1. Filiales
2. Sociétés indépendantes
3. Maison-mère

6.Secteurs d'activités

1. Aéronautique
2. Armement
3. Automobile
4. Chimie
5. Electronique
6. Informatique
7. Mécanique
8. Télécommunication

3.2. Resultats de la catégorisation thématique parmi les items de l'organisation des relations des acteurs avec les fournisseurs

7. Modalités de sélection des fournisseurs

7. Prix
8. Qualité
9. Service
10. Coût global d'acquisition
11. Grande capacité de flexibilité
12. Proximité

8. Modalités de transaction

13. Appels d'offre
14. Commande ouverte
15. Contrat cadre
16. Achat spot

9. Durée moyenne de la relation (17)

1. <1 an
2. 2 - 5 ans
3. 5 - 10 ans
4. >10 ans
5. Nature du bien (output)

10. Période de remise en concurrence (18)

1. Permanente
2. Annuelle
3. Pluri-annuelle
4. Durée de vie du produit

3.3. Résultats de la catégorisation thématique parmi les items des déterminants du partenariat

11. Critères de sélection spécifiques

19. Leaders dans leurs secteurs
20. Créativité / flexibilité
21. Méthodes de management
22. Image de marque
23. Potentiel de développement
24. Potentiel d'internationalisation
25. Savoir-faire
26. Compétitivité
27. Certification qualité
28. Santé financière
29. Personnalité de l'équipe dirigeante

12. Motifs de recours au partenariat (30)

1. Volonté stratégique
2. Adaptation réactive

13. Nature des produits concernés par le partenariat (31)

1. Tous produits
2. Produits spécifiques
3. Produits semi-spécifiques
4. Produits standards

14. Objectifs poursuivis à travers le partenariat

32. Optimisation stratégique
33. Optimisation technologique

34. Optimisation industrielle

15. Modalités d'organisation des relations partenariales

35. Club de fournisseurs

36. Réunions formelles

37. Réunions planifiées

38. Visite de sites

39. Systèmes d'assurances qualité

40. Liaisons informatiques

41. Groupes mixtes d'analyse de valeur

42. Structure de résolution de problèmes ou de litiges

43. Equipes pluridisciplinaires

16. Efforts consentis

44. Volume d'affaires assuré

45. Formation de personnel

46. Transfert de savoir-faire

47. Prêts de machines

48. Conseils

49. Aides financières

50. Confiance

3.4. Résultats de la catégorisation thématique parmi les items des implications du partenariat.

17. Comportements

- 51. Réduction du nombre des fournisseurs
- 52. Hiérarchisation de leurs rangs
- 53. Catégorisation
- 54. Elimination des fichiers
- 55. Mise en attente

18. Fonctionnements

- 56. Spécifications produits
- 57. Innovation
- 58. R&D
- 59. Conception produits
- 60. Activités synchronisées
- 61. Cofinancement des investissements
- 62. Participation financière dans le capital
- 63. Renégociation
- 64. Partage des risques
- 65. Coûts de production
- 66. Volume des achats
- 67. Partage des gains de productivité

19. Attitudes

- 68. Rapports antérieurs
- 69. Marges de manoeuvre
- 70. Transparence des informations

- 71. Exclusivité des sources
- 72. Confidentialité
- 73. Perspectives de développement
- 74. Rupture

20. Dépendance

- 75. Enjeux
- 76. Coûts de prospection de nouveaux fournisseurs
- 77. Savoir-faire coûteux
- 78. Risques face à la concurrence

21. Evolution

- 79. Evolution métier / secteur
- 80. Recentrage sur le métier
- 81. Spécialisation
- 82. Avantages concurrentiels
- 83. Alliances entre fournisseurs

22. Représentations du partenariat

- 84. Relation privilégiée
- 85. Relation commerciale approfondie
- 86. Relation de long terme
- 87. Relation de convergence stratégique
- 88. Relation de confiance
- 89. Relation d'engagements réciproques
- 90. Relation de gagnant-gagnant

Annexes 4 : Résultats statistiques de l'analyse factorielle des correspondances multiples

***** ANALYSE DES CORRESPONDANCES MULTIPLES *****

CARACTERISTIQUES DU FICHIER : C:F11
 TITRE : HYPOTHESE 1

NOMBRE D'OBSERVATIONS : 30 NOMBRE DE VARIABLES : 49

***** NO DES VARIABLES ET NOMS *****

1.	LED /	2.	MET /	3.	IMM /	4.	POI /	5.	COM /	6.	CER /	7.	SAN /	8.	PSP /	9.	PSE /	10.	REU
11.	RUP /	12.	VIS /	13.	LIA /	14.	GRX /	15.	SRP /	16.	EQP /	17.	VAF /	18.	TRS /	19.	FOR /	20.	PRM
21.	CON /	22.	AIF /	23.	COF /	24.	SPE /	25.	INN /	26.	R&D /	27.	CCP /	28.	MAR /	29.	COV /	30.	PRK
31.	PAG /	32.	VST /	33.	ADR /	34.	OPS /	35.	OPT /	36.	DR3 /	37.	DR4 /	38.	DR5 /	39.	WWW /	40.	AAA
41.	BBB /	42.	CCC /	43.	REP /	44.	RLG /	45.	RRR /	46.	REG /	47.	GAG /	48.	RCO /	49.	RCS /		

VARIABLE	Nb de CLASSES CREES		CLASSES	
		No	Définition	Libellé	Nb.individus
LED	2	1	LED de 0 a 0	P1	18
		2	LED de 1 a 1	LED	12
MET	2	1	MET de 0 a 0	P2	17
		2	MET de 1 a 1	MET	13
IMM	2	1	IMM de 0 a 0	P3	25
		2	IMM de 1 a 1	IMM	5
POI	2	1	POI de 0 a 0	P4	25
		2	POI de 1 a 1	POI	5
COM	2	1	COM de 0 a 0	P5	13
		2	COM de 1 a 1	COM	17
CER	2	1	CER de 0 a 0	P6	20
		2	CER de 1 a 1	CER	10
SAN	2	1	SAN de 0 a 0	P7	25
		2	SAN de 1 a 1	SAN	5
PSP	2	1	PSP de 0 a 0	P8	8
		2	PSP de 1 a 1	PSP	22
PSE	2	1	PSE de 0 a 0	P9	25
		2	PSE de 1 a 1	PSE	5
REU	2	1	REU de 0 a 0	P10	9
		2	REU de 1 a 1	REU	21
RUP	2	1	RUP de 0 a 0	P11	13
		2	RUP de 1 a 1	RUP	17
VIS	2	1	VIS de 0 a 0	P12	9

		2	VIS	de	1	a	1	VIS	21
LIA	2	1	LIA	de	0	a	0	P13	20
		2	LIA	de	1	a	1	LIA	10
GRX	2	1	GRX	de	0	a	0	P14	18
		2	GRX	de	1	a	1	GRX	12
SRP	2	1	SRP	de	0	a	0	P15	22
		2	SRP	de	1	a	1	SRP	8
EQP	2	1	EQP	de	0	a	0	P16	12
		2	EQP	de	1	a	1	EQP	18
VAF	2	1	VAF	de	0	a	0	P17	18
		2	VAF	de	1	a	1	VAF	12
TRS	2	1	TRS	de	0	a	0	P18	7
		2	TRS	de	1	a	1	TRS	23
FOR	2	1	FOR	de	0	a	0	P19	18
		2	FOR	de	1	a	1	FOR	12
PRM	2	1	PRM	de	0	a	0	P20	17
		2	PRM	de	1	a	1	PRM	13
CON	2	1	CON	de	0	a	0	P21	17
		2	CON	de	1	a	1	CON	13
AIF	2	1	AIF	de	0	a	0	P22	23
		2	AIF	de	1	a	1	AIF	7
COF	2	1	COF	de	0	a	0	P23	19
		2	COF	de	1	a	1	COF	11
SPE	2	1	SPE	de	0	a	0	P24	6
		2	SPE	de	1	a	1	SPE	24
INN	2	1	INN	de	0	a	0	P25	11
		2	INN	de	1	a	1	INN	19
R&D	2	1	R&D	de	0	a	0	P26	20
		2	R&D	de	1	a	1	R&D	10
CCP	2	1	CCP	de	0	a	0	P27	10
		2	CCP	de	1	a	1	CCP	20
MAR	2	1	MAR	de	0	a	0	P28	5
		2	MAR	de	1	a	1	MAR	25

COV	2	1	COV	de	0	a	0	P29	11
		2	COV	de	1	a	1		
PRK	2	1	PRK	de	0	a	0	P30	8
		2	PRK	de	1	a	1		
PAG	2	1	PAG	de	0	a	0	P31	19
		2	PAG	de	1	a	1		
VST	2	1	VST	de	0	a	0	P32	19
		2	VST	de	1	a	1		
ADR	2	1	ADR	de	0	a	0	P33	11
		2	ADR	de	1	a	1		
OPS	2	1	OPS	de	0	a	0	P34	18
		2	OPS	de	1	a	1		
OPT	2	1	OPT	de	0	a	0	P35	12
		2	OPT	de	1	a	1		
DR3	2	1	DR3	de	0	a	0	P36	19
		2	DR3	de	1	a	1		
DR4	2	1	DR4	de	0	a	0	P37	19
		2	DR4	de	1	a	1		
DR5	2	1	DR5	de	0	a	0	P38	24
		2	DR5	de	1	a	1		
WWW	2	1	WWW	de	0	a	0	P39	20
		2	WWW	de	1	a	1		
AAA	2	1	AAA	de	0	a	0	P40	22
		2	AAA	de	1	a	1		
BBB	2	1	BBB	de	0	a	0	P41	25
		2	BBB	de	1	a	1		
CCC	2	1	CCC	de	0	a	0	P42	23
		2	CCC	de	1	a	1		
REP	2	1	REP	de	0	a	0	P43	16
		2	REP	de	1	a	1		
RLG	2	1	RLG	de	0	a	0	P44	14
		2	RLG	de	1	a	1		
RRR	2	1	RRR	de	0	a	0	P45	20

		2	RRR de 1 a 1	RRR	10
REG	2	1	REG de 0 a 0	P46	17
		2	REG de 1 a 1	REG	13
GAG	2	1	GAG de 0 a 0	P47	24
		2	GAG de 1 a 1	GAG	6
RCO	2	1	RCO de 0 a 0	P48	26
		2	RCO de 1 a 1	RCO	4
RCS	2	1	RCS de 0 a 0	P49	26
		2	RCS de 1 a 1	RCS	4

NOMBRE TOTAL DE CLASSES = 98

NOMBRE DE VARIABLES SUPPLEMENTAIRES = 7

REP
RLG
RRR
REG
GAG
RCO
RCS

VALEURS PROPRES ET VECTEURS PROPRES

INERTIE TOTALE 1.000001

1ere COLONNE : VALEURS PROPRES (variances sur les axes principaux)

2eme COLONNE : CONTRIBUTION A L'INERTIE TOTALE

(pourcentages expliqués par les axes principaux)

3eme COLONNE : CONTRIBUTION CUMULEE A L'INERTIE TOTALE

(pourcentages cumulés expliqués par les axes principaux)

VAL.PRO %EXP %CUM

0.14	14	14	/	*****
0.10	10	25	/	*****
0.09	9	33	/	*****
0.08	8	41	/	*****
0.07	7	48	/	*****

VECTEURS PROPRES (coefficients des modalités des variables dans l'équation linéaire des axes principaux)

P1	0.713	0.788	1.012	-1.144	0.410
LED	-1.067	-1.181	-1.518	1.716	-0.615
P2	1.564	0.150	-0.644	-0.553	0.350
MET	-2.042	-0.195	0.842	0.724	-0.458
P3	0.376	0.468	-0.139	-0.144	-0.306
IMM	-1.873	-2.339	0.694	0.720	1.532
P4	0.619	-0.169	0.356	-0.094	0.398
POI	-3.092	0.848	-1.781	0.469	-1.988
P5	0.197	-1.425	1.149	0.505	-0.685

COM	-0.149	1.090	-0.879	-0.386	0.524
P6	-0.674	0.360	0.116	1.128	0.256
CER	1.351	-0.719	-0.232	-2.256	-0.512
P7	0.372	0.049	-0.115	-1.054	0.608
SAN	-1.855	-0.245	0.576	5.270	-3.039
P8	0.165	1.213	3.848	-0.691	-1.710
PSP	-0.059	-0.441	-1.399	0.251	0.622
P9	-0.419	0.029	-1.024	0.124	0.604
PSE	2.100	-0.142	5.122	-0.617	-3.020
P10	1.621	1.083	0.157	3.051	1.583
REU	-0.693	-0.464	-0.067	-1.308	-0.678
P11	0.351	-0.139	0.043	-0.751	-1.833
RUP	-0.267	0.107	-0.033	0.575	1.401
P12	-0.514	-1.798	0.260	-0.779	-0.008
VIS	0.222	0.771	-0.111	0.334	0.004
P13	1.092	0.308	-0.214	-1.189	-0.429
LIA	-2.181	-0.615	0.429	2.378	0.858
P14	1.393	0.338	0.364	-0.360	0.822
GRX	-2.087	-0.506	-0.546	0.541	-1.233
P15	0.699	0.073	-0.533	0.085	0.875
SRP	-1.917	-0.200	1.466	-0.232	-2.408
P16	1.050	-1.267	1.490	0.502	1.862
EQP	-0.699	0.845	-0.993	-0.334	-1.241
P17	-0.204	-1.324	0.041	-0.025	-0.299
VAF	0.308	1.987	-0.061	0.038	0.449
P18	3.155	1.766	-0.203	-1.143	0.103
TRS	-0.959	-0.537	0.062	0.348	-0.031
P19	1.140	-0.065	-0.170	-1.014	-0.401
FOR	-1.708	0.098	0.254	1.522	0.602
P20	0.458	-0.342	0.009	0.338	-1.782
PRM	-0.597	0.448	-0.012	-0.441	2.330
P21	-0.034	0.878	0.664	1.180	-1.506
CON	0.047	-1.148	-0.868	-1.543	1.970
P22	0.683	-0.149	-0.310	0.048	-1.232
AIF	-2.239	0.491	1.018	-0.157	4.048
P23	-0.392	-0.935	0.364	0.597	-0.022
COP	0.680	1.615	-0.628	-1.031	0.038
P24	-1.713	-2.984	2.503	-2.319	1.553
SPE	0.429	0.746	-0.626	0.580	-0.388
P25	2.009	-0.623	1.631	1.178	-1.133
INN	-1.162	0.361	-0.944	-0.682	0.656
P26	-0.000	-0.478	0.547	0.435	0.695
R&D	0.003	0.957	-1.095	-0.869	-1.390
P27	-0.027	-0.449	3.450	-1.820	-1.232
CCP	0.015	0.225	-1.725	0.910	0.616
P28	0.281	-4.098	0.352	0.154	0.142
MAR	-0.055	0.820	-0.070	-0.031	-0.028
P29	0.831	0.559	-1.757	0.296	-1.612
COV	-0.480	-0.323	1.017	-0.171	0.933
P30	2.616	0.542	-1.330	1.033	0.567
PRK	-0.950	-0.197	0.483	-0.375	-0.206
P31	1.166	-0.942	-0.642	-0.075	-0.374
PAG	-2.012	1.629	1.109	0.129	0.646
P32	0.691	-1.692	-0.059	1.045	0.090
VST	-1.191	2.924	0.102	-1.805	-0.156
P33	-1.191	2.924	0.102	-1.805	-0.156
ADR	0.691	-1.692	-0.059	1.045	0.090
P34	1.167	0.126	0.757	1.173	1.032
OPS	-1.748	-0.188	-1.136	-1.759	-1.548
P35	0.227	-1.441	0.225	-1.428	-0.820
OPT	-0.150	0.961	-0.150	0.952	0.546
P36	0.462	-1.494	-1.202	-0.614	0.332
DR3	-0.795	2.581	2.075	1.061	-0.573
P37	0.244	0.851	1.323	1.280	-0.059
DR4	-0.418	-1.469	-2.285	-2.211	0.102
P38	-0.280	0.568	-0.311	-0.262	-0.065

DR5	1.123	-2.270	1.245	1.049	0.259
P39	0.392	-0.241	0.922	-0.509	0.167
WWW	-0.782	0.483	-1.844	1.019	-0.335
P40	-0.889	-0.031	0.236	-0.450	0.747
AAA	2.449	0.086	-0.649	1.237	-2.053
P41	-0.180	-0.334	-0.579	0.127	-0.926
BBB	0.906	1.672	2.896	-0.636	4.631
P42	0.709	0.604	-0.398	0.735	0.147
CCC	-2.326	-1.982	1.308	-2.414	-0.483

ETUDE DES VARIABLES

1re COLONNE : COORDONNEE
 2e COLONNE : COSINUS CARRE (QUALITE DE LA REPRESENTATION)
 3e COLONNE : CONTRIBUTION RELATIVE A L'INERTIE EXPLIQUEE PAR L'AXE

AXES PRINCIPAUX

AXE 1 AXE 2 AXE 3 AXE 4 AXE 5

VARIABLES PRISES EN COMPTE DANS L'ANALYSE

P1	**	0.270	0.109	0.7*	0.255	0.097	0.9*	0.297	0.133	1.5*	-0.314	0.148	1.9*	0.109	0.018	0.2*
LED	**	-0.404	0.109	1.1*	-0.382	0.097	1.3*	-0.446	0.133	2.2*	0.471	0.148	2.8*	-0.163	0.018	0.4*
	**			1.8 *			2.2 *			3.7 *			4.7 *			0.6 *
P2	**	0.592	0.459	3.3*	0.048	0.003	0.0*	-0.189	0.047	0.6*	-0.152	0.030	0.4*	0.093	0.011	0.2*
MET	**	-0.774	0.458	4.3*	-0.063	0.003	0.0*	0.247	0.047	0.7*	0.199	0.030	0.5*	-0.122	0.011	0.2*
	**			7.6 *			0.1 *			1.3 *			1.0 *			0.4 *
P3	**	0.142	0.101	0.3*	0.151	0.115	0.4*	-0.041	0.008	0.0*	-0.040	0.008	0.0*	-0.081	0.033	0.2*
IMM	**	-0.709	0.101	1.4*	-0.757	0.115	2.2*	0.204	0.008	0.2*	0.198	0.008	0.2*	0.407	0.033	0.9*
	**			1.7 *			2.6 *			0.2 *			0.2 *			1.1 *
P4	**	0.235	0.275	0.8*	-0.055	0.015	0.1*	0.105	0.055	0.3*	-0.026	0.003	0.0*	0.106	0.056	0.3*
POI	**	-1.171	0.274	3.8*	0.274	0.015	0.3*	-0.523	0.055	1.3*	0.129	0.003	0.1*	-0.528	0.056	1.6*
	**			4.6 *			0.3 *			1.5 *			0.1 *			1.9 *
P5	**	0.075	0.004	0.0*	-0.461	0.162	2.1*	0.338	0.087	1.4*	0.139	0.015	0.3*	-0.182	0.025	0.5*
COM	**	-0.057	0.004	0.0*	0.353	0.163	1.6*	-0.258	0.087	1.0*	-0.106	0.015	0.2*	0.139	0.025	0.4*
	**			0.1 *			3.7 *			2.4 *			0.5 *			0.9 *
P6	**	-0.255	0.130	0.7*	0.116	0.027	0.2*	0.034	0.002	0.0*	0.310	0.192	2.0*	0.068	0.009	0.1*
CER	**	0.512	0.131	1.4*	-0.232	0.027	0.4*	-0.068	0.002	0.0*	-0.619	0.192	4.0*	-0.136	0.009	0.2*
	**			2.2 *			0.6 *			0.1 *			6.1 *			0.3 *
P7	**	0.141	0.099	0.3*	0.016	0.001	0.0*	-0.034	0.006	0.0*	-0.289	0.418	2.2*	0.162	0.130	0.7*
SAN	**	-0.702	0.099	1.4*	-0.079	0.001	0.0*	0.169	0.006	0.1*	1.446	0.418	11.0*	-0.808	0.130	3.7*
	**			1.6 *			0.0 *			0.2 *			13.2 *			4.4 *
P8	**	0.062	0.001	0.0*	0.392	0.056	0.9*	1.130	0.465	9.4*	-0.190	0.013	0.3*	-0.455	0.075	1.9*
PSP	**	-0.022	0.001	0.0*	-0.143	0.056	0.3*	-0.411	0.465	3.4*	0.069	0.013	0.1*	0.165	0.075	0.7*
	**			0.0 *			1.3 *			12.8 *			0.4 *			2.5 *
P9	**	-0.159	0.126	0.3*	0.009	0.000	0.0*	-0.301	0.453	2.1*	0.034	0.006	0.0*	0.161	0.129	0.7*
PSE	**	0.795	0.127	1.8*	-0.046	0.000	0.0*	1.505	0.453	10.4*	-0.169	0.006	0.2*	-0.803	0.129	3.6*
	**			2.1 *			0.0 *			12.5 *			0.2 *			4.3 *
P10	**	0.614	0.161	1.9*	0.350	0.053	0.8*	0.046	0.001	0.0*	0.837	0.301	6.6*	0.421	0.076	1.8*
REU	**	-0.263	0.161	0.8*	-0.150	0.052	0.4*	-0.020	0.001	0.0*	-0.359	0.300	2.8*	-0.180	0.076	0.8*
	**			2.7 *			1.2 *			0.0 *			9.5 *			2.6 *
P11	**	0.133	0.013	0.1*	-0.045	0.002	0.0*	0.013	0.000	0.0*	-0.206	0.032	0.6*	-0.487	0.181	3.5*
RUP	**	-0.101	0.013	0.1*	0.035	0.002	0.0*	-0.010	0.000	0.0*	0.158	0.033	0.4*	0.372	0.181	2.7*
	**			0.2 *			0.0 *			0.0 *			1.0 *			6.1 *
P12	**	-0.195	0.016	0.2*	-0.582	0.145	2.3*	0.076	0.002	0.0*	-0.214	0.020	0.4*	-0.002	0.000	0.0*
VIS	**	0.084	0.016	0.1*	0.249	0.145	1.0*	-0.033	0.002	0.0*	0.092	0.020	0.2*	0.001	0.000	0.0*

	**		0.3 *			3.3 *			0.1 *		0.6 *			0.0 *		
P13	**	0.414	0.342	1.9*	0.100	0.020	0.2*	-0.063	0.008	0.1*	-0.326	0.213	2.2*	-0.114	0.026	0.3*
LIA	**	-0.826	0.341	3.8*	-0.199	0.020	0.3*	0.126	0.008	0.1*	0.653	0.213	4.5*	0.228	0.026	0.6*
	**			5.7 *			0.4 *			0.2 *			6.7 *			0.9 *
P14	**	0.528	0.417	2.8*	0.109	0.018	0.2*	0.107	0.017	0.2*	-0.099	0.015	0.2*	0.218	0.072	1.0*
GRX	**	-0.790	0.417	4.1*	-0.164	0.018	0.2*	-0.160	0.017	0.3*	0.148	0.015	0.3*	-0.328	0.072	1.4*
	**			6.9 *			0.4 *			0.5 *			0.5 *			2.4 *
P15	**	0.265	0.192	0.9*	0.024	0.002	0.0*	-0.157	0.067	0.5*	0.023	0.001	0.0*	0.233	0.149	1.3*
SRP	**	-0.726	0.192	2.3*	-0.065	0.002	0.0*	0.431	0.067	1.4*	-0.064	0.001	0.0*	-0.640	0.149	3.7*
	**			3.2 *			0.0 *			1.9 *			0.0 *			5.0 *
P16	**	0.398	0.106	1.1*	-0.410	0.112	1.5*	0.438	0.128	2.1*	0.138	0.013	0.2*	0.495	0.163	3.3*
EQP	**	-0.265	0.105	0.7*	0.273	0.112	1.0*	-0.292	0.128	1.4*	-0.092	0.013	0.2*	-0.330	0.163	2.2*
	**			1.7 *			2.5 *			3.5 *			0.4 *			5.5 *
P17	**	-0.077	0.009	0.1*	-0.428	0.275	2.5*	0.012	0.000	0.0*	-0.007	0.000	0.0*	-0.080	0.009	0.1*
VAF	**	0.117	0.009	0.1*	0.643	0.275	3.8*	-0.018	0.000	0.0*	0.010	0.000	0.0*	0.119	0.009	0.2*
	**			0.2 *			6.3 *			0.0 *			0.0 *			0.3 *
P18	**	1.195	0.434	5.5*	0.571	0.099	1.7*	-0.060	0.001	0.0*	-0.314	0.030	0.7*	0.027	0.000	0.0*
TRS	**	-0.363	0.433	1.7*	-0.174	0.099	0.5*	0.018	0.001	0.0*	0.095	0.030	0.2*	-0.008	0.000	0.0*
	**			7.2 *			2.3 *			0.0 *			0.9 *			0.0 *
P19	**	0.432	0.280	1.9*	-0.021	0.001	0.0*	-0.050	0.004	0.0*	-0.278	0.116	1.5*	-0.107	0.017	0.2*
FOR	**	-0.647	0.279	2.8*	0.032	0.001	0.0*	0.075	0.004	0.1*	0.418	0.116	2.2*	0.160	0.017	0.3*
	**			4.6 *			0.0 *			0.1 *			3.7 *			0.6 *
P20	**	0.174	0.039	0.3*	-0.111	0.016	0.2*	0.003	0.000	0.0*	0.093	0.011	0.2*	-0.474	0.293	4.3*
PRM	**	-0.226	0.039	0.4*	0.145	0.016	0.2*	-0.004	0.000	0.0*	-0.121	0.011	0.2*	0.619	0.293	5.6*
	**			0.7 *			0.4 *			0.0 *			0.4 *			9.9 *
P21	**	-0.013	0.000	0.0*	0.284	0.106	1.0*	0.195	0.050	0.6*	0.324	0.137	1.9*	-0.400	0.210	3.1*
CON	**	0.018	0.000	0.0*	-0.371	0.105	1.4*	-0.255	0.050	0.8*	-0.423	0.137	2.5*	0.523	0.210	4.0*
	**			0.0 *			2.4 *			1.4 *			4.3 *			7.1 *
P22	**	0.258	0.220	0.9*	-0.048	0.008	0.0*	-0.091	0.027	0.2*	0.013	0.001	0.0*	-0.327	0.352	2.8*
AIF	**	-0.848	0.219	2.8*	0.159	0.008	0.1*	0.299	0.027	0.6*	-0.043	0.001	0.0*	1.076	0.352	9.1*
	**			3.6 *			0.2 *			0.8 *			0.0 *			11.9 *
P23	**	-0.149	0.038	0.2*	-0.302	0.158	1.3*	0.107	0.020	0.2*	0.164	0.046	0.5*	-0.006	0.000	0.0*
COF	**	0.258	0.038	0.4*	0.522	0.158	2.3*	-0.185	0.020	0.3*	-0.283	0.046	0.9*	0.010	0.000	0.0*
	**			0.6 *			3.6 *			0.5 *			1.5 *			0.0 *
P24	**	-0.649	0.105	1.4*	-0.965	0.233	4.2*	0.735	0.135	3.0*	-0.637	0.101	2.6*	0.413	0.043	1.1*
SPE	**	0.163	0.106	0.4*	0.241	0.233	1.1*	-0.184	0.135	0.7*	0.159	0.101	0.6*	-0.103	0.043	0.3*
	**			1.7 *			5.3 *			3.7 *			3.2 *			1.4 *
P25	**	0.761	0.335	3.5*	-0.201	0.023	0.3*	0.479	0.133	2.3*	0.323	0.061	1.2*	-0.301	0.052	1.1*
INN	**	-0.440	0.334	2.0*	0.117	0.024	0.2*	-0.277	0.133	1.3*	-0.187	0.061	0.7*	0.174	0.052	0.6*
	**			5.6 *			0.5 *			3.7 *			1.9 *			1.8 *
P26	**	-0.000	0.000	0.0*	-0.155	0.048	0.4*	0.161	0.052	0.5*	0.119	0.028	0.3*	0.185	0.068	0.8*
R&D	**	0.001	0.000	0.0*	0.310	0.048	0.7*	-0.322	0.052	1.0*	-0.239	0.028	0.6*	-0.369	0.068	1.5*
	**			0.0 *			1.1 *			1.4 *			0.9 *			2.3 *
P27	**	-0.010	0.000	0.0*	-0.145	0.011	0.2*	1.013	0.513	9.4*	-0.499	0.125	2.6*	-0.328	0.054	1.2*
CCP	**	0.006	0.000	0.0*	0.073	0.011	0.1*	-0.507	0.513	4.7*	0.250	0.125	1.3*	0.164	0.054	0.6*
	**			0.0 *			0.2 *			14.2 *			3.9 *			1.8 *
P28	**	0.107	0.002	0.0*	-1.326	0.352	6.7*	0.103	0.002	0.0*	0.042	0.000	0.0*	0.038	0.000	0.0*
MAR	**	-0.021	0.002	0.0*	0.265	0.352	1.3*	-0.021	0.002	0.0*	-0.008	0.000	0.0*	-0.008	0.000	0.0*
	**			0.0 *			8.0 *			0.1 *			0.0 *			0.0 *
P29	**	0.315	0.057	0.6*	0.181	0.019	0.3*	-0.516	0.154	2.7*	0.081	0.004	0.1*	-0.428	0.106	2.3*
COV	**	-0.182	0.057	0.3*	-0.105	0.019	0.2*	0.299	0.154	1.6*	-0.047	0.004	0.0*	0.248	0.106	1.3*
	**			1.0 *			0.4 *			4.3 *			0.1 *			3.6 *
P30	**	0.991	0.357	4.3*	0.175	0.011	0.2*	-0.391	0.055	1.1*	0.283	0.029	0.7*	0.151	0.008	0.2*
PRK	**	-0.360	0.356	1.6*	-0.064	0.011	0.1*	0.142	0.055	0.4*	-0.103	0.029	0.2*	-0.055	0.008	0.1*
	**			5.9 *			0.3 *			1.5 *			0.9 *			0.3 *
P31	**	0.442	0.337	2.1*	-0.305	0.161	1.3*	-0.189	0.061	0.6*	-0.021	0.001	0.0*	-0.099	0.017	0.2*
PAG	**	-0.762	0.336	3.5*	0.527	0.161	2.3*	0.326	0.061	1.1*	0.036	0.001	0.0*	0.172	0.017	0.4*
	**			5.6 *			3.7 *			1.7 *			0.0 *			0.6 *
P32	**	0.262	0.118	0.7*	-0.547	0.518	4.3*	-0.017	0.001	0.0*	0.287	0.142	1.6*	0.024	0.001	0.0*
VST	**	-0.451	0.118	1.2*	0.946	0.518	7.5*	0.030	0.001	0.0*	-0.495	0.142	2.8*	-0.042	0.001	0.0*
	**			2.0 *			11.8 *			0.0 *			4.5 *			0.0 *
P33	**	-0.451	0.118	1.2*	0.946	0.518	7.5*	0.030	0.001	0.0*	-0.495	0.142	2.8*	-0.042	0.001	0.0*
ADR	**	0.262	0.118	0.7*	-0.547	0.518	4.3*	-0.017	0.001	0.0*	0.287	0.142	1.6*	0.024	0.001	0.0*
	**			2.0 *			11.8 *			0.0 *			4.5 *			0.0 *
P34	**	0.442	0.293	1.9*	0.041	0.002	0.0*	0.222	0.074	0.8*	0.322	0.155	2.0*	0.274	0.113	1.5*
OPS	**	-0.662	0.292	2.9*	-0.061	0.002	0.0*	-0.334	0.074	1.2*	-0.483	0.155	2.9*	-0.411	0.113	2.3*

P35	**	0.086	0.005	0.0*	-0.466	0.145	2.0*	0.066	0.003	0.0*	-0.392	0.102	1.9*	-0.218	0.032	0.6*
OPT	**	-0.057	0.005	0.0*	0.311	0.145	1.3*	-0.044	0.003	0.0*	0.261	0.102	1.3*	0.145	0.032	0.4*
P36	**	0.175	0.053	0.3*	-0.483	0.404	3.4*	-0.353	0.215	2.2*	-0.168	0.049	0.6*	0.088	0.013	0.2*
DR3	**	-0.301	0.053	0.6*	0.835	0.404	5.8*	0.610	0.215	3.8*	0.291	0.049	1.0*	-0.152	0.013	0.3*
P37	**	0.092	0.015	0.1*	0.275	0.131	1.1*	0.389	0.261	2.6*	0.351	0.213	2.5*	-0.016	0.000	0.0*
DR4	**	-0.158	0.015	0.2*	-0.475	0.131	1.9*	-0.671	0.261	4.6*	-0.607	0.213	4.3*	0.027	0.000	0.0*
P38	**	-0.106	0.045	0.1*	0.184	0.135	0.6*	-0.091	0.033	0.2*	-0.072	0.021	0.1*	-0.017	0.001	0.0*
DR5	**	0.425	0.045	0.6*	-0.734	0.135	2.5*	0.366	0.033	0.7*	0.288	0.021	0.5*	0.069	0.001	0.0*
P39	**	0.149	0.044	0.2*	-0.078	0.012	0.1*	0.271	0.147	1.3*	-0.140	0.039	0.4*	0.044	0.004	0.0*
WWW	**	-0.296	0.044	0.5*	0.156	0.012	0.2*	-0.542	0.147	2.7*	0.280	0.039	0.8*	-0.089	0.004	0.1*
P40	**	-0.337	0.312	1.4*	-0.010	0.000	0.0*	0.069	0.013	0.1*	-0.123	0.042	0.4*	0.198	0.108	1.0*
AAA	**	0.928	0.313	3.8*	0.028	0.000	0.0*	-0.191	0.013	0.3*	0.339	0.042	1.0*	-0.546	0.108	2.7*
P41	**	-0.068	0.023	0.1*	-0.108	0.058	0.2*	-0.170	0.145	0.7*	0.035	0.006	0.0*	-0.246	0.303	1.7*
BBB	**	0.343	0.024	0.3*	0.541	0.059	1.1*	0.851	0.145	3.3*	-0.175	0.006	0.2*	1.231	0.303	8.5*
P42	**	0.269	0.237	0.9*	0.195	0.125	0.7*	-0.117	0.045	0.3*	0.202	0.134	1.0*	0.039	0.005	0.0*
CCC	**	-0.881	0.236	3.0*	-0.641	0.125	2.2*	0.384	0.045	1.0*	-0.662	0.134	3.2*	-0.128	0.005	0.1*
	**			3.9*			2.8*			1.2*			4.2*			0.2*

VARIABLES SUPPLEMENTAIRES

P43	**	-0.194	0.043	*	0.118	0.016	*	-0.100	0.011	*	0.014	0.000	*	-0.111	0.014	*
REP	**	0.227	0.045	*	-0.133	0.016	*	0.113	0.011	*	-0.015	0.000	*	0.127	0.014	*
P44	**	0.550	0.264	*	0.157	0.022	*	0.288	0.073	*	0.223	0.043	*	-0.054	0.003	*
RLG	**	-0.476	0.259	*	-0.137	0.021	*	-0.252	0.073	*	-0.194	0.043	*	0.047	0.003	*
P45	**	-0.224	0.100	*	-0.121	0.029	*	0.026	0.001	*	-0.074	0.011	*	0.081	0.013	*
RRR	**	0.455	0.103	*	0.244	0.030	*	-0.052	0.001	*	0.149	0.011	*	-0.163	0.013	*
P46	**	0.188	0.046	*	0.349	0.160	*	0.146	0.028	*	-0.021	0.001	*	0.174	0.040	*
REG	**	-0.240	0.044	*	-0.455	0.158	*	-0.191	0.028	*	0.028	0.001	*	-0.228	0.040	*
P47	**	0.112	0.050	*	0.069	0.019	*	-0.034	0.005	*	-0.021	0.002	*	0.089	0.032	*
GAG	**	-0.437	0.048	*	-0.274	0.019	*	0.135	0.005	*	0.083	0.002	*	-0.355	0.032	*
P48	**	-0.132	0.113	*	-0.057	0.021	*	0.084	0.046	*	-0.002	0.000	*	0.036	0.008	*
RCO	**	0.875	0.118	*	0.374	0.022	*	-0.548	0.046	*	0.015	0.000	*	-0.234	0.008	*
P49	**	0.045	0.013	*	-0.078	0.040	*	0.173	0.194	*	0.073	0.035	*	0.069	0.031	*
RCS	**	-0.273	0.011	*	0.513	0.041	*	-1.124	0.194	*	-0.475	0.035	*	-0.451	0.031	*

ETUDE DES INDIVIDUS

1re COLONNE : COORDONNEE
 2e COLONNE : COSINUS CARRE (QUALITE DE LA REPRESENTATION)
 3e COLONNE : CONTRIBUTION RELATIVE A L'INERTIE EXPLIQUEE PAR L'AXE

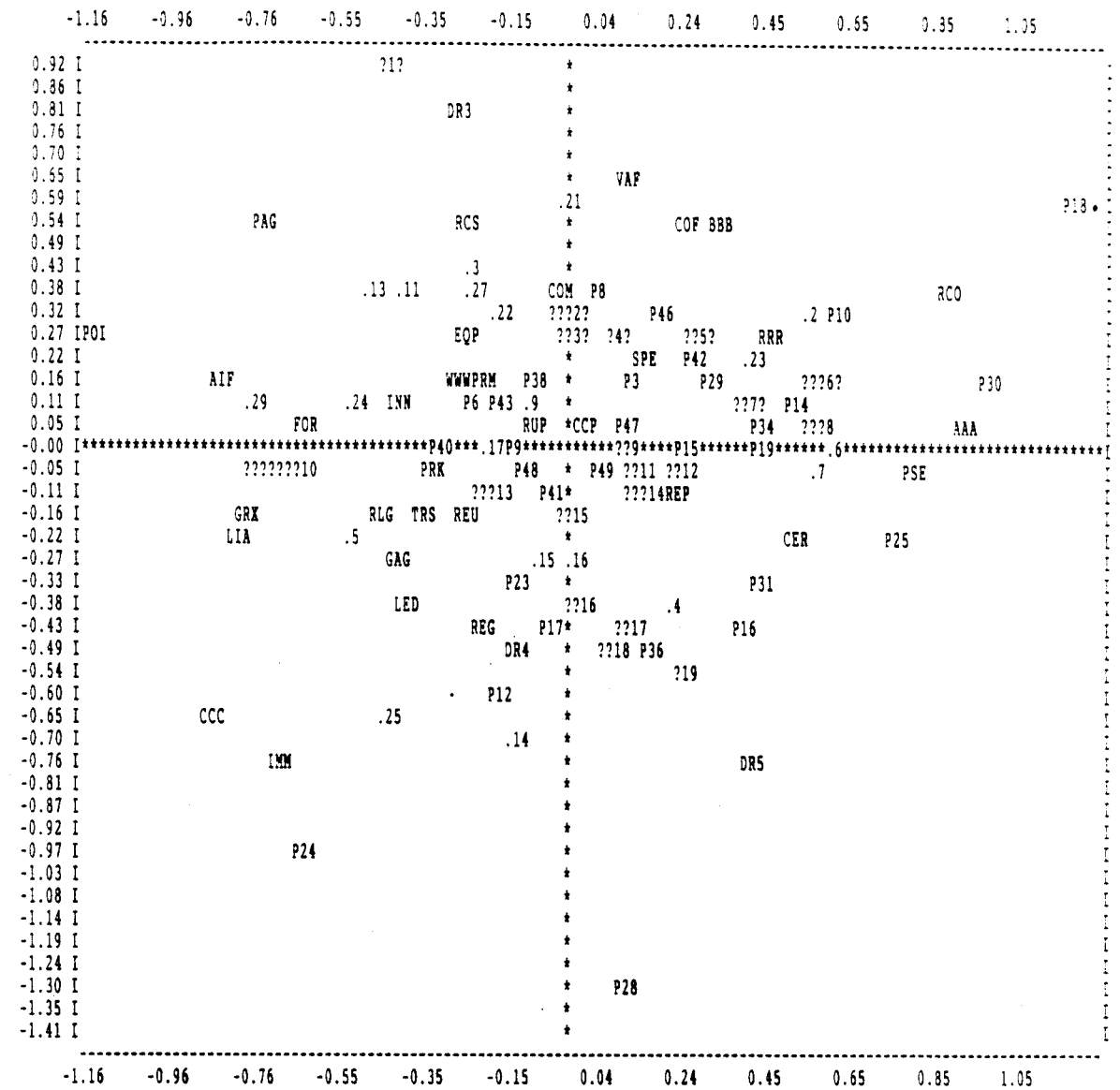
AXES PRINCIPAUX

	AXE 1	AXE 2	AXE 3	AXE 4	AXE 5										
INDIVIDUS PRIS EN COMPTE DANS L'ANALYSE															
.1	** 0.390	0.213	3.5*	0.092	0.012	0.3*	-0.269	0.102	2.8*	0.226	0.071	2.3*	0.128	0.023	0.8*
.2	** 0.553	0.313	7.1*	0.345	0.122	3.8*	-0.340	0.118	4.5*	-0.194	0.039	1.7*	0.073	0.005	0.2*
.3	** -0.260	0.082	1.6*	0.443	0.237	6.3*	-0.089	0.010	0.3*	-0.049	0.003	0.1*	-0.147	0.026	1.0*

.4	**	0.231	0.059	1.2*	-0.380	0.159	4.6*	0.231	0.059	2.1*	0.060	0.004	0.2*	0.079	0.007	0.3*
.5	**	-0.532	0.265	6.6*	-0.197	0.037	1.2*	-0.359	0.121	5.0*	0.125	0.015	0.7*	-0.220	0.045	2.3*
.6	**	0.617	0.324	8.8*	-0.027	0.001	0.0*	0.184	0.029	1.3*	-0.149	0.019	1.0*	0.075	0.005	0.3*
.7	**	0.575	0.315	7.7*	-0.071	0.005	0.2*	-0.048	0.002	0.1*	0.370	0.130	6.1*	0.128	0.016	0.8*
.8	**	0.116	0.014	0.3*	-0.001	0.000	0.0*	0.068	0.005	0.2*	0.677	0.490	20.3*	-0.132	0.019	0.8*
.9	**	-0.100	0.010	0.2*	0.107	0.011	0.4*	-0.286	0.082	3.2*	-0.085	0.007	0.3*	0.007	0.000	0.0*
.10	**	0.124	0.020	0.4*	-0.099	0.012	0.3*	-0.323	0.134	4.0*	-0.268	0.092	3.2*	-0.077	0.008	0.3*
.11	**	-0.403	0.196	3.8*	0.389	0.183	4.8*	-0.141	0.024	0.8*	-0.049	0.003	0.1*	-0.116	0.016	0.6*
.12	**	0.303	0.101	2.1*	0.264	0.077	2.2*	-0.438	0.211	7.4*	-0.515	0.291	11.7*	-0.199	0.043	1.9*
.13	**	-0.494	0.205	5.7*	0.394	0.131	5.0*	-0.013	0.000	0.0*	0.399	0.133	7.0*	-0.203	0.035	1.9*
.14	**	-0.142	0.017	0.5*	-0.709	0.431	16.0*	0.055	0.003	0.1*	-0.332	0.094	4.9*	-0.143	0.018	1.0*
.15	**	-0.091	0.008	0.2*	-0.268	0.073	2.3*	0.119	0.014	0.5*	-0.145	0.021	0.9*	0.632	0.404	18.9*
.16	**	0.001	0.000	0.0*	-0.252	0.068	2.0*	-0.438	0.204	7.4*	0.062	0.004	0.2*	-0.341	0.123	5.5*
.17	**	-0.220	0.038	1.1*	0.018	0.000	0.0*	0.646	0.327	16.1*	-0.316	0.078	4.4*	-0.446	0.156	9.4*
.18	**	0.110	0.009	0.3*	-0.410	0.127	5.4*	0.504	0.191	9.8*	0.237	0.042	2.5*	-0.540	0.219	13.8*
.19	**	0.137	0.023	0.4*	-0.434	0.226	6.0*	-0.292	0.103	3.3*	-0.142	0.024	0.9*	0.245	0.072	2.8*
.20	**	-0.001	0.000	0.0*	-0.359	0.172	4.1*	0.116	0.018	0.5*	-0.193	0.050	1.7*	0.106	0.015	0.5*
.21	**	-0.037	0.001	0.0*	0.586	0.333	10.9*	0.277	0.075	3.0*	-0.225	0.049	2.2*	0.126	0.015	0.7*
.22	**	-0.188	0.042	0.8*	0.331	0.132	3.5*	0.087	0.009	0.3*	-0.239	0.069	2.5*	-0.072	0.006	0.2*
.23	**	0.408	0.170	3.9*	0.206	0.043	1.3*	0.456	0.212	8.0*	0.140	0.020	0.9*	0.123	0.015	0.7*
.24	**	-0.526	0.250	6.4*	0.089	0.007	0.3*	0.048	0.002	0.1*	-0.549	0.273	13.3*	0.018	0.000	0.0*
.25	**	-0.458	0.165	4.9*	-0.642	0.325	13.1*	0.058	0.003	0.1*	0.041	0.001	0.1*	0.361	0.102	6.1*
.26	**	0.596	0.350	8.2*	0.143	0.020	0.7*	0.420	0.174	6.8*	-0.143	0.020	0.9*	-0.278	0.076	3.6*
.27	**	-0.245	0.060	1.4*	0.381	0.144	4.6*	0.214	0.046	1.8*	0.137	0.019	0.8*	0.680	0.459	21.9*
.28	**	0.564	0.316	7.4*	0.052	0.003	0.1*	-0.176	0.031	1.2*	0.254	0.064	2.8*	0.127	0.016	0.8*
.29	**	-0.786	0.445	14.3*	0.113	0.009	0.4*	0.184	0.024	1.3*	-0.357	0.092	5.6*	0.178	0.023	1.5*
.30	**	-0.214	0.063	1.1*	-0.096	0.013	0.3*	-0.455	0.286	8.0*	0.128	0.023	0.7*	-0.171	0.041	1.4*

GRAPHE 1 2
 AXE HORIZONTAL : 1 AXE VERTICAL : 2

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES

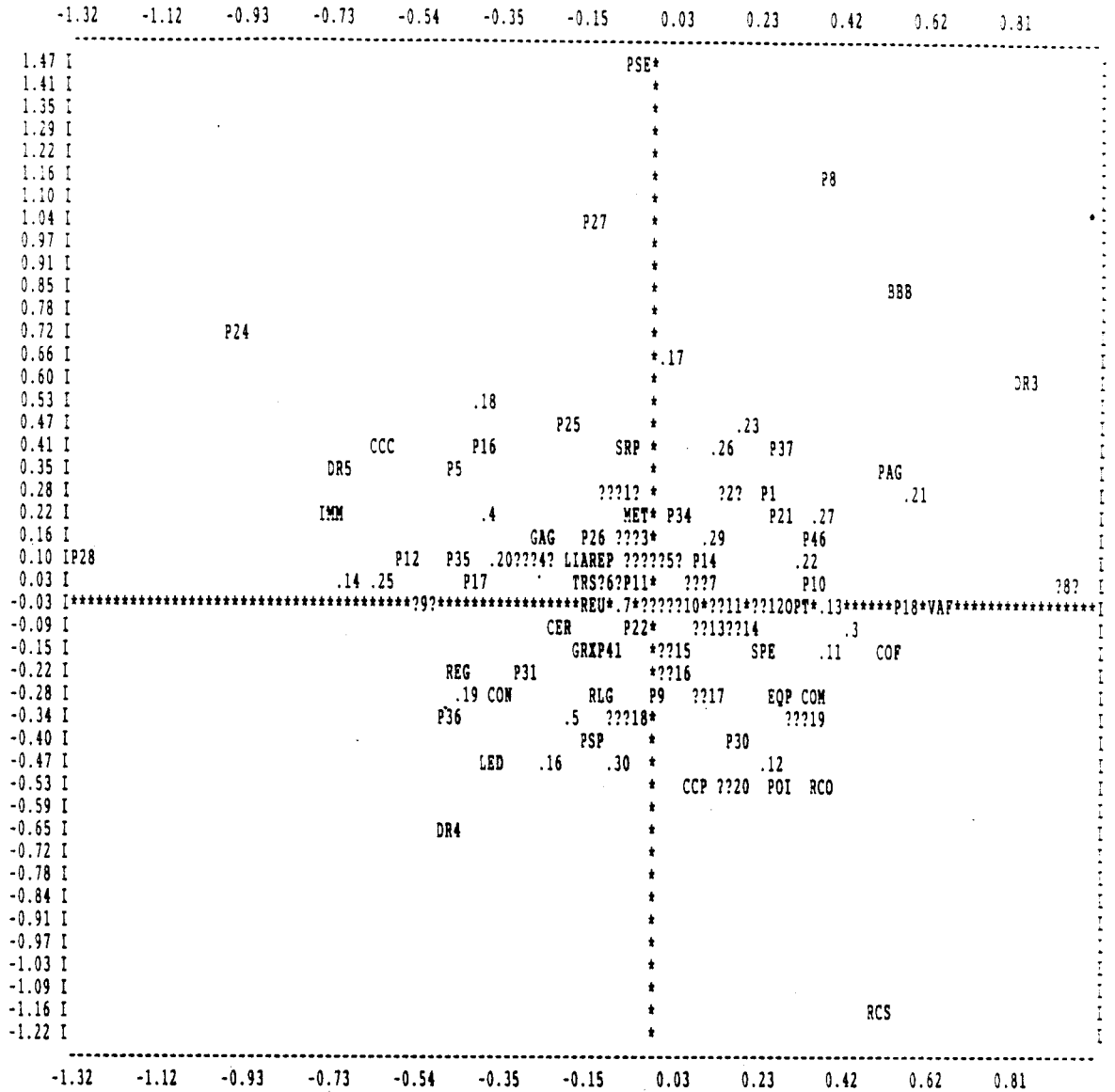


POINTS CACHES

POINTS VUS	POINTS CACHES	ABSCISSE	ORDONNEE
?1	VST	-.4509094	.9457543
?1	P33	-.4509094	.9457543
?2	OPT	-5.674851E-02	

22	R&D	1.324855E-03	.3108734
23	MAR	-2.088603E-02	.3096588
23	P21	-1.301184E-02	.2652465
24	VIS	8.392795E-02	.2841264
24	P37	9.224118E-02	.2493273
25	P1	.2700275	.2752267
25	.12	.3027128	.2548106
26	P44	.5495619	.2643562
26	.26	.5957074	.1574649
27	.1	.3900552	.1429958
27	P13	.4135868	9.172025E-02
28	.28	.5636358	9.951387E-02
28	P2	.5921844	5.175361E-02
29	.8	.1162961	4.844086E-02
29	P7	.1408997	-5.984129E-04
210	MET	-.7735857	1.591204E-02
210	SRP	-.7262331	-6.318609E-02
210	SAN	-.7023944	-6.465728E-02
210	OPS	-.662019	-7.914419E-02
211	P11	.1328033	-6.094433E-02
211	P39	.1485461	-4.512605E-02
212	P4	.2346083	-7.802636E-02
212	P22	.2584971	-5.480154E-02
213	P45	-.2237028	-4.825886E-02
213	.30	-.2136679	-.121151
213	COV	-.1816925	-9.551632E-02
214	.10	.1241203	-.1045237
214	P20	.1736358	-9.862939E-02
215	PSP	-2.220287E-02	-.1107507
215	P26	-1.363971E-04	-.1426296
215	P27	-1.021478E-02	-.1547251
216	.20	-1.487821E-03	-.1450935
216	CON	1.782474E-02	-.3587743
217	.18	.1095454	-.3713898
217	.19	.1371912	-.4103749
218	P5	7.472483E-02	-.4337493
218	P35	.0859993	-.4608707
219	P32	.2616065	-.4661373
219	<u>ADR</u>	.2616065	-.5474327

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



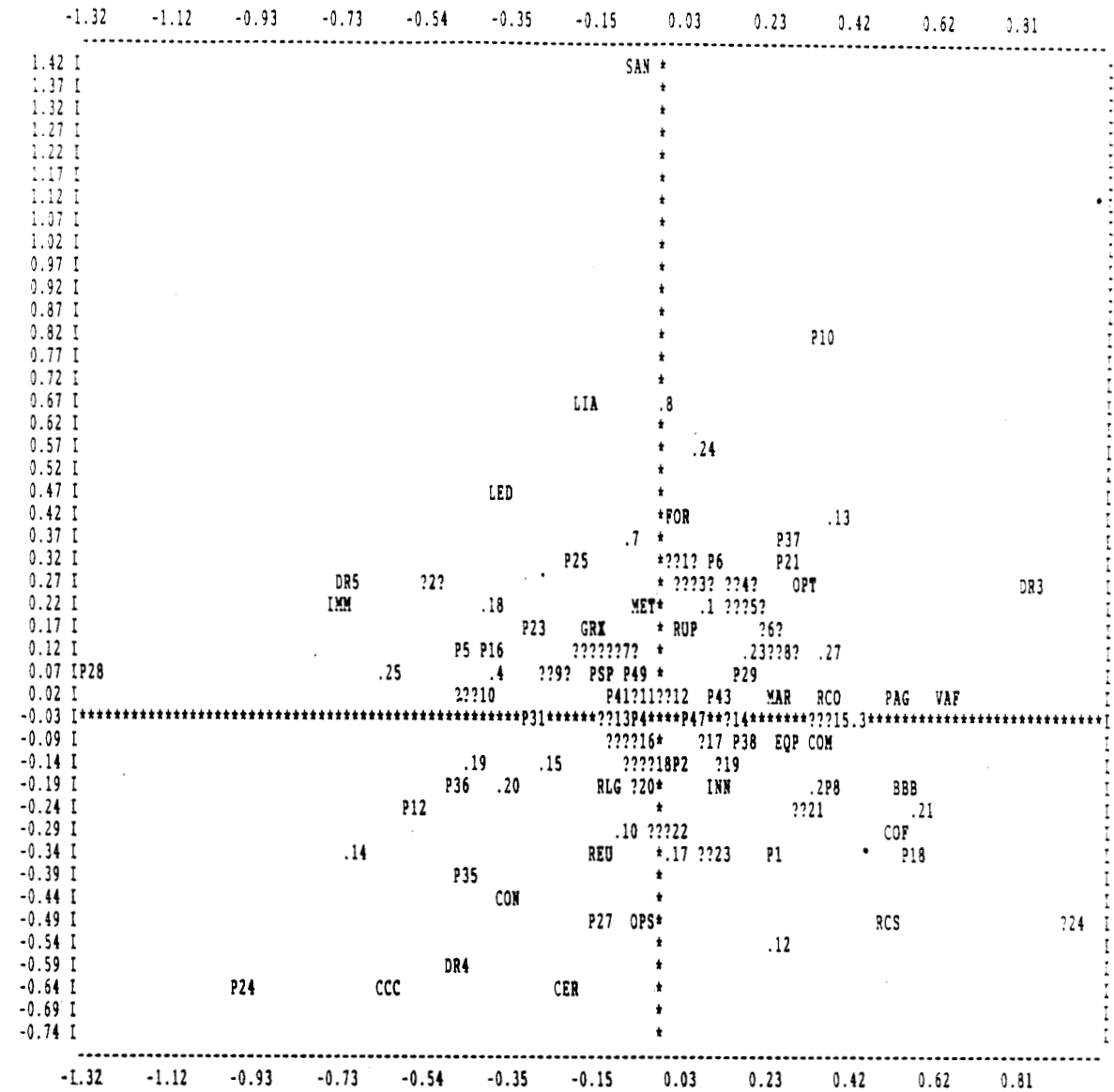
POINTS CACHES

POINTS VUS	POINTS CACHES	ABSCISSE	ORDONNEE
?1	COV	-1.1045237	.2987732
?1	P39	-7.802636E-02	.2708182

?2	AIF	.1588621	.2990749
?2	P44	.1574649	.2878956
?3	SAN	-7.914419E-02	
			.1691742
?3	P49	-7.818461E-02	
			.1726867
?3	PRK	-6.367222E-02	
			.1420027
?3	.6	-2.736821E-02	
			.1835821
?4	P23	-.3023338	.1068137
?4	.15	-.2684177	.1190576
?5	P4	-5.480154E-02	
			.1045896
?5	P48	-.0567633	8.412901E-02
?5	P40	-1.006349E-02	
			6.930953E-02
?5	.8	-5.984129E-04	
			.0680115
?5	FOR	3.170323E-02	
			7.463804E-02
?6	P20	-.1107507	2.747072E-03
?6	P45	-.121151	.0256749
?7	.24	.0887249	4.842218E-02
?7	P6	.116325	3.401123E-02
?8	VST	.9457543	2.986957E-02
?8	P33	.9457543	2.986957E-02
?9	P32	-.5474327	-1.732261E-02
?9	ADR	-.5474327	-1.732261E-02
?10	P19	-2.101987E-02	
			-4.978998E-02
?10	P7	1.591204E-02	
			-3.385737E-02
?10	RUP	.0346303	-9.681318E-03
?10	P47	6.935309E-02	
			-3.393804E-02
?11	PRM	.1449878	-3.635646E-03
?11	P3	.1514196	-4.080205E-02
?12	RRR	.2442897	-5.200347E-02
?12	VIS	.2493273	-.0327142
?12	MAR	.2652465	-2.067995E-02
?13	P13	9.951387E-02	
			-6.298489E-02
?13	P43	.1177622	-9.962134E-02
?14	P38	.1836488	-9.144164E-02
?14	P42	.1952363	-.1169274
?15	P15	2.360634E-02	
			-.1566114
?15	.28	5.175361E-02	
			-.1759573
?16	AAA	2.793396E-02	
			-.1906722
?16	P2	4.844086E-02	
			-.1890871
?17	.1	9.172025E-02	
			-.2693722
?17	.9	.1066029	-.2860313
?17	INW	.1167032	-.2773175
?18	.10	-9.862939E-02	
			-.3230271
?18	OPS	-6.094433E-02	
			-.3336373
?19	R&D	.3096588	-.3215538
?19	.2	.3446664	-.3397479
?20	WWW	.1562601	-.5416932
?20	P29	.1807301	-.5161146

GRAPHE 2 4
 AXE HORIZONTAL : 2 AXE VERTICAL : 4

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



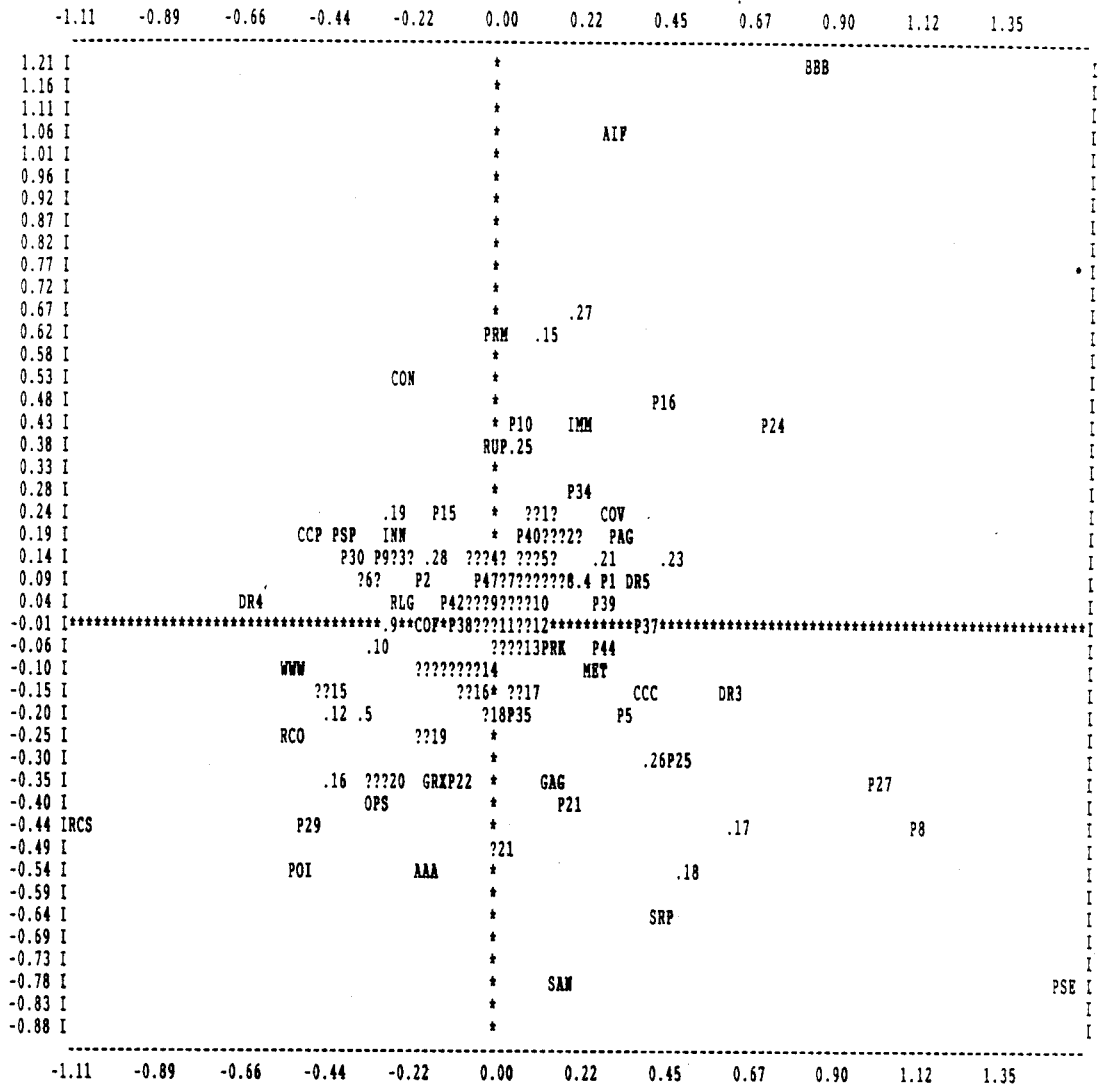
POINTS CACHES

POINTS VUS	POINTS CACHES	ABSCISSE	ORDONNEE
'1	AAA	2.793396E-02	
'1	P34	4.074508E-02	.3394067

			.3219249
?2	P32	-.5474327	.286852
?2	ADR	-.5474327	.286852
?3	.28	5.175361E-02	
			.2535684
?3	CCP	7.265062E-02	
			.2497771
?4	WWW	.1562601	.2796085
?4	P30	.1753589	.2833837
?5	P44	.1574649	.2226095
?5	P42	.1952363	.2016521
?6	SPE	.2414487	.1591539
?6	RRR	.2442897	.1489476
?7	.5	-.1974244	.1246096
?7	TRS	-.1738056	9.549782E-02
?7	P26	-.1547251	.11933
?7	P20	-.1107507	9.267493E-02
?7	.30	-9.551632E-02	
			.1282598
?8	VIS	.2493273	9.163775E-02
?8	POI	.274424	.128724
?9	GAG	-.2741001	8.331487E-02
?9	.16	-.2523412	6.151569E-02
?10	REG	-.4552404	2.767116E-02
?10	P17	-.428313	-6.896056E-03
?11	P22	-4.825886E-02	
			1.311089E-02
?11	P48	-.0567633	-2.082273E-03
?12	P9	9.275153E-03	
			3.391034E-02
?12	P15	2.360634E-02	
			2.321912E-02
?13	REP	-.1331657	-1.526972E-02
?13	COV	-.1045237	-4.698246E-02
?14	P3	.1514196	-3.951835E-02
?14	AIF	.1588621	-4.299861E-02
?15	P46	.3492942	-2.071987E-02
?15	.11	.3885983	-4.940438E-02
?16	P45	-.121151	-7.409933E-02
?16	SRP	-6.465728E-02	
			-6.378219E-02
?16	PRK	-6.367222E-02	
			-.1030229
?17	.9	.1066029	-8.508429E-02
?17	P14	.1092218	-9.889086E-02
?18	P39	-7.802636E-02	
			-.1397762
?18	.6	-2.736821E-02	
			-.1485545
?18	P40	-1.006349E-02	
			-.1233949
?19	.26	.1429958	-.1425786
?19	PRM	.1449878	-.1211468
?20	PSE	-4.596017E-02	
			-.1694391
?20	P11	-4.512605E-02	
			-.2061551
?21	R&D	.3096588	-.2386037
?21	.22	.3306193	-.2389762
?22	P19	-2.101987E-02	
			-.278416
?22	P7	1.591204E-02	
			-.2892304
?23	P13	9.951387E-02	
			-.3263258
?23	.29	.1130424	-.3572742
?24	VST	.9457543	-.49542
?24	P33	.9457543	-.49542

			.1637615
?2	.29	.1130424	.1776638
?2	INN	.1167032	.17426
?3	P9	9.275153E-03	
			.1605242
?3	P7	1.591204E-02	
			.1615301
?3	FOR	3.170323E-02	
			.1599907
?3	.28	5.175361E-02	
			.1273425
?4	P30	.1753589	.1506641
?4	.23	.2058188	.1227678
?5	OPT	.3108734	.1452165
?5	COM	.352553	.1391353
?6	.4	-.3795082	7.855713E-02
?6	.20	-.3587743	.106056
?7	P45	-.121151	.081366
?7	P49	-7.818461E-02	
			6.937478E-02
?7	P4	-5.480154E-02	
			.1056665
?7	.6	-2.736821E-02	
			7.469992E-02
?8	P2	4.844086E-02	
			9.311859E-02
?8	P47	6.935309E-02	
			8.885407E-02
?9	P32	-.5474327	2.403198E-02
?9	ADR	-.5474327	2.403205E-02
?10	P39	-7.802636E-02	
			4.448624E-02
?10	P48	-.0567633	.0360566
?11	VIS	.2493273	9.373534E-04
?11	MAR	.2652465	-7.52684E-03
?11	P37	.2752267	-1.573914E-02
?12	.10	-9.862939E-02	
			-.0770781
?12	PRK	-6.367222E-02	
			-5.478336E-02
?13	VST	.9457543	-4.150261E-02
?13	P33	.9457543	-4.150261E-02
?14	MET	-6.318609E-02	
			-.1217644
?14	P19	-2.101987E-02	
			-.106656
?15	P13	9.951387E-02	
			-.113957
?15	P43	.1177622	-.1107595
?15	P3	.1514196	-8.145336E-02
?15	WWW	.1562601	-8.896475E-02
?16	P5	-.4608707	-.1819398
?16	P35	-.4661373	-.2178182
?17	GAG	-.2741001	-.3552268
?17	.16	-.2523412	-.3409982
?18	GRX	-.1636591	-.3275831
?18	P27	-.1450935	-.3275154
?19	EQP	.2732682	-.3299086
?19	R&D	.3096588	-.369427
?20	SAN	-7.914419E-02	
			-.8076341
?20	PSE	-4.596017E-02	
			-.8026047

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



POINTS CACHES

POINTS VUS	POINTS CACHES	ABSCISSE	ORDONNEE
?1	P14	.1069081	.2183932
?1	LIA	.1259135	.2279219
?2	P46	.1456925	.174191
?2	P26	.1607487	.1847174
?2	.29	.1838278	.1776638
?3	.1	-.2693722	.1279367
?3	COM	-.258126	.1391353
?4	.7	-4.792362E-02	.1278775

24	P7	-3.385737E-02	220	R&D	- .3215538	- .369427
		.1615301	220	EQP	- .2917886	- .3299086
24	OPT	-.0440543	221	P11	1.261697E-02	
24	VAF	-1.790584E-02				- .4870672
		.1193732	221	P20	2.747072E-03	
25	FOR	7.463804E-02				- .4736144
		.1599907				
25	REP	.1133859				
26	.2	-.3397479				
26	P36	-.3529466				
27	P6	3.401123E-02				
		.0680261				
27	P45	.0256749				
28	P4	.1045896				
28	.20	.1159046				
28	P49	.1726867				
28	.6	.1835821				
29	P18	-5.965915E-02				
		2.728432E-02				
29	P32	-1.732261E-02				
		2.403198E-02				
29	ADR	-1.732261E-02				
		2.403205E-02				
210	.24	4.842218E-02				
		1.795961E-02				
210	P48	8.412901E-02				
		.0360566				
210	P28	.1032872				
211	VIS	-.0327142				
211	MAR	-2.067995E-02				
		-7.52684E-03				
211	TRS	1.813263E-02				
		-8.300483E-03				
212	P12	7.627042E-02				
		-2.178261E-03				
212	P23	.1068137				
213	P17	1.190592E-02				
		-7.957786E-02				
213	VST	2.986957E-02				
		-4.150261E-02				
213	P33	2.986957E-02				
		-4.150261E-02				
213	.22	8.736483E-02				
		-7.224029E-02				
214	SPE	-.1838222				
214	P31	-.1885676				
214	.11	-.1414944				
214	P43	-9.962134E-02				
		-.1107595				
214	P13	-6.298489E-02				
		-.113957				
214	P19	-4.978998E-02				
		- .106656				
214	P3	-4.080205E-02				
		-8.145336E-02				
215	.30	-.4552565				
215	LED	-.4459981				
216	.3	-8.929952E-02				
		-.1467489				
216	CER	-6.807897E-02				
		-.1360443				
216	RRR	-5.200347E-02				
		-.162618				
217	.14	5.462344E-02				
		-.1431838				
217	.8	.0680115				
218	.13	-1.301408E-02				
		-.2029534				
218	REU	-1.978827E-02				
		-.1802738				
219	REG	-.191024				
219	P41	-1.1701422				
		- .2461473				

***** ANALYSE DES CORRESPONDANCES MULTIPLES *****

CARACTERISTIQUES DU FICHER : C:F22
TITRE : HYPOTHESE 2

NOMBRE D'OBSERVATIONS : 30 NOMBRE DE VARIABLES : 56

***** NO DES VARIABLES ET NOMS *****

1.	LED /	2.	MET /	3.	IMM /	4.	POI /	5.	COM /	6.	CER /	7.	SAN /	8.	PSP /	9.	PSE /	10.	REU
11.	RUP /	12.	VIS /	13.	LIA /	14.	GRX /	15.	SRP /	16.	EQP /	17.	VAF /	18.	TRS /	19.	FOR /	20.	PRM
21.	CON /	22.	AIF /	23.	COF /	24.	SPE /	25.	INN /	26.	R&D /	27.	CCP /	28.	MAR /	29.	COV /	30.	PRK
31.	PAG /	32.	RDB /	33.	CAT /	34.	ELF /	35.	MAT /	36.	RPA /	37.	TRF /	38.	EXC /	39.	CFC /	40.	PDD
41.	ENJ /	42.	CPW /	43.	SFX /	44.	RCC /	45.	RAT /	46.	ACY /	47.	REN /	48.	CTP /	49.	VOA /	50.	REP
51.	RLG /	52.	RRR /	53.	REG /	54.	GAG /	55.	RCO /	56.	RCS /								

VARIABLE	Nb de CLASSES CREES		CLASSES.....	
		No	Définition	Libellé	Nb.individus
LED	2	1	LED de 0 a 0	P1	18
		2	LED de 1 a 1	LED	12
MET	2	1	MET de 0 a 0	P2	17
		2	MET de 1 a 1	MET	13
IMM	2	1	IMM de 0 a 0	P3	25
		2	IMM de 1 a 1	IMM	5
POI	2	1	POI de 0 a 0	P4	25
		2	POI de 1 a 1	POI	5
COM	2	1	COM de 0 a 0	P5	13
		2	COM de 1 a 1	COM	17
CER	2	1	CER de 0 a 0	P6	20
		2	CER de 1 a 1	CER	10
SAN	2	1	SAN de 0 a 0	P7	25
		2	SAN de 1 a 1	SAN	5
PSP	2	1	PSP de 0 a 0	P8	8
		2	PSP de 1 a 1	PSP	22
PSE	2	1	PSE de 0 a 0	P9	25
		2	PSE de 1 a 1	PSE	5
REU	2	1	REU de 0 a 0	P10	9
		2	REU de 1 a 1	REU	21
RUP	2	1	RUP de 0 a 0	P11	13
		2	RUP de 1 a 1	RUP	17

VIS	2	1	VIS	de	0	a	0	P12	9
		2	VIS	de	1	a	1		
LIA	2	1	LIA	de	0	a	0	P13	20
		2	LIA	de	1	a	1		
GRX	2	1	GRX	de	0	a	0	P14	18
		2	GRX	de	1	a	1		
SRP	2	1	SRP	de	0	a	0	P15	22
		2	SRP	de	1	a	1		
EQP	2	1	EQP	de	0	a	0	P16	12
		2	EQP	de	1	a	1		
VAF	2	1	VAF	de	0	a	0	P17	18
		2	VAF	de	1	a	1		
TRS	2	1	TRS	de	0	a	0	P18	7
		2	TRS	de	1	a	1		
FOR	2	1	FOR	de	0	a	0	P19	18
		2	FOR	de	1	a	1		
PRM	2	1	PRM	de	0	a	0	P20	17
		2	PRM	de	1	a	1		
CON	2	1	CON	de	0	a	0	P21	17
		2	CON	de	1	a	1		
AIF	2	1	AIF	de	0	a	0	P22	23
		2	AIF	de	1	a	1		
COF	2	1	COF	de	0	a	0	P23	19
		2	COF	de	1	a	1		
SPE	2	1	SPE	de	0	a	0	P24	6
		2	SPE	de	1	a	1		
INN	2	1	INN	de	0	a	0	P25	11
		2	INN	de	1	a	1		
R&D	2	1	R&D	de	0	a	0	P26	20
		2	R&D	de	1	a	1		
CCP	2	1	CCP	de	0	a	0	P27	10
		2	CCP	de	1	a	1		

MAR	2	1	MAR	de	0	a	0	P28	5
		2	MAR	de	1	a	1	MAR	25
COV	2	1	COV	de	0	a	0	P29	11
		2	COV	de	1	a	1	COV	19
PRK	2	1	PRK	de	0	a	0	P30	8
		2	PRK	de	1	a	1	PRK	22
PAG	2	1	PAG	de	0	a	0	P31	19
		2	PAG	de	1	a	1	PAG	11
RDB	2	1	RDB	de	0	a	0	P32	4
		2	RDB	de	1	a	1	RDB	26
CAT	2	1	CAT	de	0	a	0	P33	19
		2	CAT	de	1	a	1	CAT	11
ELF	2	1	ELF	de	0	a	0	P34	25
		2	ELF	de	1	a	1	ELF	5
MAT	2	1	MAT	de	0	a	0	P35	17
		2	MAT	de	1	a	1	MAT	13
RPA	2	1	RPA	de	0	a	0	P36	10
		2	RPA	de	1	a	1	RPA	20
TRF	2	1	TRF	de	0	a	0	P37	8
		2	TRF	de	1	a	1	TRF	22
EXC	2	1	EXC	de	0	a	0	P38	22
		2	EXC	de	1	a	1	EXC	8
CFC	2	1	CFC	de	0	a	0	P39	12
		2	CFC	de	1	a	1	CFC	18
PDD	2	1	PDD	de	0	a	0	P40	4
		2	PDD	de	1	a	1	PDD	26
ENJ	2	1	ENJ	de	0	a	0	P41	10
		2	ENJ	de	1	a	1	ENJ	20
CPW	2	1	CPW	de	0	a	0	P42	22
		2	CPW	de	1	a	1	CPW	8
SFX	2	1	SFX	de	0	a	0	P43	15
		2	SFX	de	1	a	1	SFX	15
RCC	2	1	RCC	de	0	a	0	P44	25
		2	RCC	de	1	a	1	RCC	5

RAT	2	1	RAT	de	0	a	0	P45	23
		2	RAT	de	1	a	1	RAT	7
ACY	2	1	ACY	de	0	a	0	P46	9
		2	ACY	de	1	a	1	ACY	21
REN	2	1	REN	de	0	a	0	P47	11
		2	REN	de	1	a	1	REN	19
CTP	2	1	CTP	de	0	a	0	P48	12
		2	CTP	de	1	a	1	CTP	18
VOA	2	1	VOA	de	0	a	0	P49	9
		2	VOA	de	1	a	1	VOA	21
REP	2	1	REP	de	0	a	0	P50	16
		2	REP	de	1	a	1	REP	14
RLG	2	1	RLG	de	0	a	0	P51	14
		2	RLG	de	1	a	1	RLG	16
RRR	2	1	RRR	de	0	a	0	P52	20
		2	RRR	de	1	a	1	RRR	10
REG	2	1	REG	de	0	a	0	P53	17
		2	REG	de	1	a	1	REG	13
GAG	2	1	GAG	de	0	a	0	P54	24
		2	GAG	de	1	a	1	GAG	6
RCO	2	1	RCO	de	0	a	0	P55	26
		2	RCO	de	1	a	1	RCO	4
RCS	2	1	RCS	de	0	a	0	P56	26
		2	RCS	de	1	a	1	RCS	4

NOMBRE TOTAL DE CLASSES = 112

NOMBRE DE VARIABLES SUPPLEMENTAIRES = 7

REP
RLG
RRR
REG
GAG
RCO
RCS

VALEURS PROPRES ET VECTEURS PROPRES

 INERTIE TOTALE .9999991

1ere COLONNE : VALEURS PROPRES (variances sur les axes principaux)
 2eme COLONNE : CONTRIBUTION A L'INERTIE TOTALE
 (pourcentages expliqués par les axes principaux)
 3eme COLONNE : CONTRIBUTION CUMULEE A L'INERTIE TOTALE
 (pourcentages cumulés expliqués par les axes principaux)

VAL.PRO	%EXP	%CUM	
0.12	12	12	/ *****
0.08	8	20	/ *****
0.08	8	28	/ *****
0.07	7	36	/ *****
0.07	7	43	/ *****

VECTEURS PROPRES (coefficients des modalités des variables dans l'équation linéaire des axes principaux)

P1	1.033	-1.618	-0.373	-0.495	0.574
LED	-1.551	2.426	0.560	0.743	-0.861
P2	1.678	0.961	0.002	-0.042	0.535
MET	-2.195	-1.257	-0.002	0.055	-0.699
P3	0.575	-0.441	-0.278	0.421	-0.135
IMM	-2.876	2.206	1.390	-2.103	0.673
P4	0.722	0.064	-0.036	-0.346	-0.569
POI	-3.613	-0.321	0.177	1.732	2.848
P5	0.007	0.367	-0.292	0.547	-2.634
COM	-0.006	-0.281	0.223	-0.418	2.015
P6	-0.684	0.253	1.197	0.091	-0.236
CER	1.368	-0.507	-2.394	-0.183	0.473
P7	0.607	0.258	0.178	-0.277	0.444
SAN	-3.035	-1.291	-0.889	1.386	-2.222
P8	-0.088	-3.273	-1.929	-2.139	1.706
PSP	0.032	1.190	0.702	0.778	-0.620
P9	-0.381	0.740	0.636	0.519	0.171
PSE	1.903	-3.700	-3.181	-2.594	-0.855
P10	1.483	0.458	2.019	-1.059	-0.383
REU	-0.636	-0.196	-0.865	0.454	0.164
P11	0.456	0.846	-1.520	0.387	-1.399
RUP	-0.349	-0.647	1.162	-0.296	1.070
P12	-0.579	0.804	-0.441	-0.959	-1.864
VIS	0.248	-0.345	0.189	0.411	0.799
P13	1.428	0.445	-0.325	0.119	0.613
LIA	-2.856	-0.889	0.650	-0.238	-1.227
P14	1.789	-0.700	0.502	0.081	-0.726
GRX	-2.684	1.051	-0.752	-0.122	1.089
P15	0.830	0.520	0.832	0.054	-0.007
SRP	-2.284	-1.430	-2.289	-0.148	0.019
P16	1.047	-0.856	1.392	-1.394	-2.138
EQP	-0.698	0.571	-0.928	0.930	1.425
P17	-0.312	0.319	-0.309	-0.793	-1.202
VAF	0.467	-0.478	0.463	1.190	1.803
P18	3.209	-0.188	-0.486	0.216	3.134
TRS	-0.977	0.057	0.148	-0.066	-0.954
P19	1.221	0.806	-1.001	0.026	0.485
FOR	-1.832	-1.209	1.502	-0.038	-0.728
P20	0.338	-0.352	-1.428	1.035	-0.697
PRM	-0.443	0.461	1.867	-1.353	0.911
P21	-0.110	-0.298	-0.046	0.262	-0.189
CON	0.144	0.390	0.060	-0.342	0.247
P22	0.645	0.136	-0.858	0.381	-0.191
AIF	-2.120	-0.446	2.818	-1.251	0.626

P23	-0.559	-0.389	-0.074	-0.596	-0.994
COF	0.966	0.673	0.127	1.029	1.717
P24	-1.764	-0.409	-0.153	-3.095	-2.087
SPE	0.441	0.102	0.038	0.774	0.522
P25	1.830	0.089	-0.668	-1.977	-1.409
INN	-1.060	-0.051	0.386	1.144	0.816
P26	-0.048	0.245	0.686	-0.957	-0.601
R&D	0.095	-0.491	-1.372	1.913	1.201
P27	0.151	-1.426	-1.821	-2.363	-0.414
CCP	-0.076	0.713	0.911	1.182	0.207
P28	-0.788	2.631	-2.149	-5.102	-0.732
MAR	0.157	-0.526	0.430	1.020	0.146
P29	1.083	-0.247	-0.348	2.011	-0.036
COV	-0.627	0.143	0.201	-1.164	0.021
P30	2.606	1.963	1.632	0.025	1.251
PRK	-0.948	-0.714	-0.594	-0.009	-0.455
P31	0.866	1.510	-0.788	-0.682	-0.005
PAG	-1.496	-2.608	1.362	1.179	0.009
P32	0.962	0.618	1.718	-4.391	3.463
RDB	-0.148	-0.095	-0.264	0.676	-0.533
P33	-0.020	-0.114	-0.745	-1.038	0.021
CAT	0.035	0.197	1.287	1.794	-0.037
P34	0.016	0.307	0.274	0.011	-0.773
ELF	-0.083	-1.537	-1.368	-0.054	3.863
P35	0.228	-1.097	0.187	-0.564	1.323
MAT	-0.299	1.435	-0.245	0.738	-1.730
P36	-0.467	2.304	0.563	-1.213	-2.022
RPA	0.233	-1.152	-0.281	0.606	1.011
P37	0.850	3.449	0.208	-1.831	0.476
TRF	-0.309	-1.254	-0.076	0.666	-0.173
P38	0.662	-1.021	1.249	0.138	-0.056
EXC	-1.821	2.808	-3.434	-0.379	0.154
P39	0.253	-2.603	-1.632	0.788	-1.538
CFC	-0.169	1.735	1.088	-0.526	1.025
P40	0.716	1.890	-2.945	2.962	-1.821
PDD	-0.110	-0.291	0.453	-0.456	0.280
P41	0.868	-0.139	-0.986	-0.443	-1.366
ENJ	-0.434	0.070	0.493	0.221	0.683
P42	0.043	-0.298	1.055	0.522	-0.298
CPW	-0.117	0.819	-2.900	-1.436	0.821
P43	0.857	0.218	1.184	0.793	-1.096
SFX	-0.858	-0.218	-1.184	-0.793	1.096
P44	-0.037	0.517	0.057	0.598	0.121
RCC	0.183	-2.584	-0.287	-2.989	-0.603
P45	0.650	-0.595	-0.216	0.504	-0.702
RAT	-2.136	1.954	0.710	-1.656	2.307
P46	1.307	-0.724	1.426	-2.357	-1.837
ACY	-0.560	0.310	-0.611	1.010	0.787
P47	-0.281	-1.251	1.233	-2.745	1.734
REN	0.163	0.724	-0.714	1.589	-1.004
P48	1.059	1.330	-1.722	-0.187	0.472
CTP	-0.706	-0.887	1.148	0.125	-0.315
P49	-2.341	1.147	-2.893	-0.538	1.262
VOA	1.003	-0.491	1.240	0.231	-0.541

ETUDE DES VARIABLES

1re COLONNE : COORDONNEE
2e COLONNE : COSINUS CARRE (QUALITE DE LA REPRESENTATION)

AXES PRINCIPAUX

	AXE 1	AXE 2	AXE 3	AXE 4	AXE 5										
VARIABLES PRISES EN COMPTE DANS L'ANALYSE															
P1 **	0.358	0.192	1.3*	-0.466	0.326	3.2*	-0.105	0.017	0.2*	-0.135	0.027	0.3*	0.151	0.034	0.4*
LED **	-0.537	0.192	2.0*	0.700	0.326	4.8*	0.158	0.017	0.3*	0.202	0.027	0.5*	-0.226	0.034	0.5*
			3.3 *			8.0 *			0.4 *			0.8 *			1.0 *
P2 **	0.582	0.442	3.3*	0.277	0.100	1.1*	0.000	0.000	0.0*	-0.011	0.000	0.0*	0.141	0.026	0.3*
MET **	-0.761	0.442	4.3*	-0.362	0.100	1.4*	-0.001	0.000	0.0*	0.015	0.000	0.0*	-0.184	0.026	0.4*
			7.5 *			2.5 *			0.0 *			0.0 *			0.8 *
P3 **	0.199	0.198	0.6*	-0.127	0.081	0.3*	-0.078	0.031	0.1*	0.114	0.065	0.3*	-0.035	0.006	0.0*
IMM **	-0.997	0.199	2.8*	0.636	0.081	1.7*	0.391	0.031	0.7*	-0.572	0.065	1.5*	0.177	0.006	0.2*
			3.4 *			2.0 *			0.8 *			1.8 *			0.2 *
P4 **	0.250	0.313	0.9*	0.018	0.002	0.0*	-0.010	0.000	0.0*	-0.094	0.044	0.2*	-0.150	0.112	0.6*
POI **	-1.252	0.314	4.4*	-0.092	0.002	0.0*	0.050	0.000	0.0*	0.471	0.044	1.0*	0.748	0.112	2.8*
			5.3 *			0.0 *			0.0 *			1.2 *			3.3 *
P5 **	0.002	0.000	0.0*	0.106	0.009	0.1*	-0.082	0.005	0.1*	0.149	0.017	0.3*	-0.692	0.367	6.1*
COM **	-0.002	0.000	0.0*	-0.081	0.009	0.1*	0.063	0.005	0.1*	-0.114	0.017	0.2*	0.530	0.367	4.7*
			0.0 *			0.2 *			0.1 *			0.5 *			10.8 *
P6 **	-0.237	0.112	0.6*	0.073	0.011	0.1*	0.337	0.227	1.9*	0.025	0.001	0.0*	-0.062	0.008	0.1*
CER **	0.474	0.112	1.3*	-0.146	0.011	0.2*	-0.674	0.227	3.9*	-0.050	0.001	0.0*	0.124	0.008	0.2*
			1.9 *			0.3 *			5.8 *			0.0 *			0.2 *
P7 **	0.210	0.221	0.6*	0.074	0.028	0.1*	0.050	0.013	0.1*	-0.075	0.028	0.1*	0.117	0.068	0.3*
SAN **	-1.052	0.221	3.1*	-0.372	0.028	0.6*	-0.250	0.013	0.3*	0.377	0.028	0.7*	-0.584	0.068	1.7*
			3.8 *			0.7 *			0.3 *			0.8 *			2.0 *
P8 **	-0.030	0.000	0.0*	-0.944	0.324	5.8*	-0.543	0.107	2.0*	-0.582	0.123	2.5*	0.448	0.073	1.6*
PSP **	0.011	0.000	0.0*	0.343	0.324	2.1*	0.197	0.107	0.7*	0.212	0.123	0.9*	-0.163	0.073	0.6*
			0.0 *			7.9 *			2.8 *			3.4 *			2.2 *
P9 **	-0.132	0.087	0.2*	0.213	0.228	0.9*	0.179	0.160	0.7*	0.141	0.100	0.5*	0.045	0.010	0.0*
PSE **	0.659	0.087	1.2*	-1.067	0.228	4.7*	-0.895	0.160	3.4*	-0.706	0.100	2.3*	-0.225	0.010	0.2*
			1.5 *			5.6 *			4.1 *			2.7 *			0.3 *
P10 **	0.514	0.113	1.3*	0.132	0.007	0.1*	0.568	0.139	2.5*	-0.288	0.036	0.7*	-0.101	0.004	0.1*
REU **	-0.220	0.113	0.6*	-0.057	0.007	0.1*	-0.244	0.139	1.1*	0.124	0.036	0.3*	0.043	0.004	0.0*
			1.9 *			0.2 *			3.6 *			1.0 *			0.1 *
P11 **	0.158	0.019	0.2*	0.244	0.045	0.6*	-0.428	0.140	2.0*	0.105	0.008	0.1*	-0.368	0.103	1.7*
RUP **	-0.121	0.019	0.1*	-0.186	0.045	0.5*	0.327	0.140	1.6*	-0.080	0.008	0.1*	0.281	0.103	1.3*
			0.3 *			1.1 *			3.6 *			0.2 *			3.1 *
P12 **	-0.201	0.017	0.2*	0.232	0.023	0.4*	-0.124	0.007	0.1*	-0.261	0.029	0.6*	-0.490	0.103	2.1*
VIS **	0.086	0.017	0.1*	-0.099	0.023	0.2*	0.053	0.007	0.1*	0.112	0.029	0.2*	0.210	0.103	0.9*
			0.3 *			0.6 *			0.2 *			0.8 *			3.0 *
P13 **	0.495	0.490	2.8*	0.128	0.033	0.3*	-0.092	0.017	0.1*	0.032	0.002	0.0*	0.161	0.052	0.5*
LIA **	-0.990	0.490	5.5*	-0.256	0.033	0.5*	0.183	0.017	0.3*	-0.065	0.002	0.0*	-0.322	0.052	1.0*
			8.3 *			0.8 *			0.4 *			0.1 *			1.5 *
P14 **	0.620	0.577	3.9*	-0.202	0.061	0.6*	0.141	0.030	0.3*	0.022	0.001	0.0*	-0.191	0.055	0.6*
GRX **	-0.930	0.577	5.9*	0.303	0.061	0.9*	-0.212	0.030	0.5*	-0.033	0.001	0.0*	0.286	0.055	1.0*
			9.8 *			1.5 *			0.8 *			0.0 *			1.6 *
P15 **	0.288	0.228	1.0*	0.150	0.062	0.4*	0.234	0.151	1.0*	0.015	0.001	0.0*	-0.002	0.000	0.0*
SRP **	-0.791	0.228	2.8*	-0.412	0.062	1.1*	-0.644	0.151	2.9*	-0.040	0.001	0.0*	0.005	0.000	0.0*
			3.9 *			1.5 *			3.9 *			0.0 *			0.0 *
P16 **	0.363	0.088	0.9*	-0.247	0.041	0.6*	0.392	0.102	1.6*	-0.379	0.096	1.6*	-0.562	0.211	3.7*
EQP **	-0.242	0.088	0.6*	0.165	0.041	0.4*	-0.261	0.102	1.1*	0.253	0.096	1.1*	0.375	0.211	2.5*
			1.5 *			1.0 *			2.6 *			2.6 *			6.2 *
P17 **	-0.108	0.018	0.1*	0.092	0.013	0.1*	-0.087	0.011	0.1*	-0.216	0.070	0.8*	-0.316	0.150	1.8*
VAF **	0.162	0.017	0.2*	-0.138	0.013	0.2*	0.130	0.011	0.2*	0.324	0.070	1.2*	0.474	0.150	2.7*
			0.3 *			0.3 *			0.3 *			1.9 *			4.4 *
P18 **	1.112	0.376	4.9*	-0.054	0.001	0.0*	-0.137	0.006	0.1*	0.059	0.001	0.0*	0.824	0.206	4.7*
TRS **	-0.338	0.376	1.5*	0.016	0.001	0.0*	0.042	0.006	0.0*	-0.018	0.001	0.0*	-0.251	0.206	1.4*
			6.4 *			0.0 *			0.1 *			0.0 *			6.1 *
P19 **	0.423	0.269	1.8*	0.232	0.081	0.8*	-0.282	0.119	1.2*	0.007	0.000	0.0*	0.128	0.024	0.3*
FOR **	-0.635	0.269	2.7*	-0.349	0.081	1.2*	0.423	0.119	1.8*	-0.010	0.000	0.0*	-0.191	0.024	0.4*

	**			4.6 *				2.0 *			3.1 *			0.0 *			0.7 *
P20	**	0.117	0.018	0.1*	-0.102	0.014	0.1*	-0.402	0.211	2.4*	0.282	0.104	1.2*	-0.183	0.044	0.6*	
PRM	**	-0.153	0.018	0.2*	0.133	0.014	0.2*	0.526	0.211	3.1*	-0.368	0.104	1.6*	0.240	0.044	0.7*	
	**			0.3 *				0.3 *		5.4 *			2.9 *			1.3 *	
P21	**	-0.038	0.002	0.0*	-0.086	0.010	0.1*	-0.013	0.000	0.0*	0.071	0.007	0.1*	-0.050	0.003	0.0*	
CON	**	0.050	0.002	0.0*	0.113	0.010	0.1*	0.017	0.000	0.0*	-0.093	0.007	0.1*	0.065	0.003	0.1*	
	**			0.0 *				0.2 *		0.0 *			0.2 *			0.1 *	
P22	**	0.223	0.164	0.7*	0.039	0.005	0.0*	-0.241	0.192	1.2*	0.104	0.035	0.2*	-0.050	0.008	0.1*	
AIF	**	-0.734	0.164	2.1*	-0.128	0.005	0.1*	0.793	0.192	3.8*	-0.340	0.035	0.7*	0.165	0.008	0.2*	
	**			2.8 *				0.1 *		4.9 *			1.0 *			0.2 *	
P23	**	-0.194	0.065	0.4*	-0.112	0.022	0.2*	-0.021	0.001	0.0*	-0.162	0.045	0.5*	-0.261	0.118	1.3*	
COF	**	0.335	0.065	0.7*	0.194	0.022	0.3*	0.036	0.001	0.0*	0.280	0.045	0.8*	0.451	0.118	2.2*	
	**			1.1 *				0.5 *		0.0 *			1.3 *			3.5 *	
P24	**	-0.611	0.093	1.3*	-0.118	0.003	0.1*	-0.043	0.000	0.0*	-0.842	0.177	3.9*	-0.549	0.075	1.8*	
SPE	**	0.153	0.093	0.3*	0.030	0.003	0.0*	0.011	0.000	0.0*	0.211	0.177	1.0*	0.137	0.075	0.4*	
	**			1.6 *				0.1 *		0.0 *			4.9 *			2.2 *	
P25	**	0.634	0.233	2.5*	0.026	0.000	0.0*	-0.188	0.020	0.3*	-0.538	0.167	2.9*	-0.370	0.079	1.5*	
INN	**	-0.367	0.233	1.5*	-0.015	0.000	0.0*	0.109	0.020	0.2*	0.311	0.167	1.7*	0.214	0.079	0.9*	
	**			4.0 *				0.0 *		0.5 *			4.6 *			2.3 *	
P26	**	-0.017	0.001	0.0*	0.071	0.010	0.1*	0.193	0.075	0.6*	-0.260	0.136	1.2*	-0.158	0.050	0.5*	
R&D	**	0.033	0.001	0.0*	-0.141	0.010	0.2*	-0.386	0.075	1.3*	0.521	0.136	2.5*	0.316	0.050	1.0*	
	**			0.0 *				0.2 *		1.9 *			3.7 *			1.5 *	
P27	**	0.052	0.001	0.0*	-0.411	0.084	1.4*	-0.513	0.131	2.3*	-0.643	0.207	3.8*	-0.109	0.006	0.1*	
CCP	**	-0.026	0.001	0.0*	0.206	0.084	0.7*	0.256	0.131	1.1*	0.321	0.207	1.9*	0.054	0.006	0.1*	
	**			0.0 *				2.1 *		3.4 *			5.7 *			0.2 *	
P28	**	-0.273	0.015	0.2*	0.759	0.115	2.4*	-0.605	0.073	1.6*	-1.388	0.385	8.9*	-0.193	0.007	0.2*	
MAR	**	0.055	0.015	0.0*	-0.152	0.115	0.5*	0.121	0.073	0.3*	0.278	0.385	1.8*	0.039	0.007	0.0*	
	**			0.3 *				2.8 *		1.9 *			10.6 *			0.2 *	
P29	**	0.375	0.082	0.9*	-0.071	0.003	0.0*	-0.098	0.006	0.1*	0.547	0.173	3.0*	-0.009	0.000	0.0*	
COV	**	-0.217	0.082	0.5*	0.041	0.003	0.0*	0.057	0.006	0.1*	-0.317	0.173	1.8*	0.005	0.000	0.0*	
	**			1.4 *				0.1 *		0.1 *			4.8 *			0.0 *	
P30	**	0.903	0.296	3.7*	0.566	0.116	2.1*	0.459	0.077	1.4*	0.007	0.000	0.0*	0.329	0.039	0.9*	
PRK	**	-0.328	0.297	1.3*	-0.206	0.116	0.8*	-0.167	0.077	0.5*	-0.002	0.000	0.0*	-0.120	0.039	0.3*	
	**			5.0 *				2.9 *		2.0 *			0.0 *			1.2 *	
P31	**	0.300	0.155	1.0*	0.435	0.327	2.9*	-0.222	0.085	0.8*	-0.186	0.060	0.6*	-0.001	0.000	0.0*	
PAG	**	-0.518	0.155	1.7*	-0.752	0.327	5.1*	0.383	0.085	1.4*	0.321	0.060	1.0*	0.002	0.000	0.0*	
	**			2.6 *				8.0 *		2.2 *			1.6 *			0.0 *	
P32	**	0.333	0.017	0.3*	0.178	0.005	0.1*	0.484	0.036	0.8*	-1.195	0.220	5.2*	0.910	0.127	3.3*	
RDB	**	-0.051	0.017	0.0*	-0.027	0.005	0.0*	-0.074	0.036	0.1*	0.184	0.220	0.8*	-0.140	0.127	0.5*	
	**			0.3 *				0.1 *		0.9 *			6.1 *			3.8 *	
P33	**	-0.007	0.000	0.0*	-0.033	0.002	0.0*	-0.210	0.076	0.7*	-0.283	0.138	1.4*	0.006	0.000	0.0*	
CAT	**	0.012	0.000	0.0*	0.057	0.002	0.0*	0.362	0.076	1.2*	0.488	0.138	2.4*	-0.010	0.000	0.0*	
	**			0.0 *				0.0 *		2.0 *			3.8 *			0.0 *	
P34	**	0.006	0.000	0.0*	0.089	0.039	0.2*	0.077	0.030	0.1*	0.003	0.000	0.0*	-0.203	0.206	1.0*	
ELF	**	-0.029	0.000	0.0*	-0.443	0.039	0.8*	-0.385	0.030	0.6*	-0.015	0.000	0.0*	1.015	0.206	5.1*	
	**			0.0 *				1.0 *		0.8 *			0.0 *			6.1 *	
P35	**	0.079	0.008	0.1*	-0.316	0.131	1.4*	0.053	0.004	0.0*	-0.154	0.031	0.4*	0.348	0.158	2.0*	
MAT	**	-0.103	0.008	0.1*	0.414	0.131	1.8*	-0.069	0.004	0.1*	0.201	0.031	0.5*	-0.455	0.158	2.6*	
	**			0.1 *				3.2 *		0.1 *			0.8 *			4.7 *	
P36	**	-0.162	0.013	0.1*	0.664	0.221	3.6*	0.158	0.013	0.2*	-0.330	0.054	1.0*	-0.532	0.141	2.8*	
RPA	**	0.081	0.013	0.1*	-0.332	0.221	1.8*	-0.079	0.013	0.1*	0.165	0.054	0.5*	0.266	0.141	1.4*	
	**			0.2 *				5.4 *		0.3 *			1.5 *			4.2 *	
P37	**	0.295	0.032	0.4*	0.994	0.360	6.5*	0.058	0.001	0.0*	-0.498	0.090	1.8*	0.125	0.006	0.1*	
TRF	**	-0.107	0.032	0.1*	-0.362	0.359	2.4*	-0.021	0.001	0.0*	0.181	0.090	0.7*	-0.046	0.006	0.0*	
	**			0.5 *				8.8 *		0.0 *			2.5 *			0.2 *	
P38	**	0.229	0.145	0.7*	-0.294	0.238	1.6*	0.352	0.340	2.3*	0.037	0.004	0.0*	-0.015	0.001	0.0*	
EXC	**	-0.631	0.145	1.8*	0.809	0.238	4.3*	-0.967	0.340	6.4*	-0.103	0.004	0.1*	0.041	0.001	0.0*	
	**			2.5 *				5.8 *		8.8 *			0.1 *			0.0 *	
P39	**	0.088	0.005	0.1*	-0.750	0.375	5.5*	-0.460	0.141	2.2*	0.215	0.031	0.5*	-0.404	0.109	1.9*	
CFC	**	-0.058	0.005	0.0*	0.500	0.375	3.7*	0.306	0.141	1.4*	-0.143	0.031	0.3*	0.270	0.109	1.3*	
	**			0.1 *				9.2 *		3.6 *			0.8 *			3.2 *	
P40	**	0.248	0.009	0.1*	0.545	0.046	1.0*	-0.829	0.106	2.4*	0.806	0.100	2.4*	-0.479	0.035	0.9*	
PDD	**	-0.038	0.009	0.0*	-0.084	0.046	0.1*	0.128	0.106	0.4*	-0.124	0.100	0.4*	0.074	0.035	0.1*	
	**			0.2 *				1.1 *		2.7 *			2.8 *			1.0 *	
P41	**	0.301	0.045	0.5*	-0.040	0.001	0.0*	-0.278	0.039	0.7*	-0.121	0.007	0.1*	-0.359	0.064	1.3*	
ENJ	**	-0.150	0.045	0.3*	0.020	0.001	0.0*	0.139	0.039	0.3*	0.060	0.007	0.1*	0.180	0.064	0.6*	

	**		0.8 *			0.0 *			1.0 *		0.2 *			1.9 *		
P42	**	0.015	0.001	0.0*	-0.086	0.020	0.1*	0.297	0.242	1.7*	0.142	0.056	0.4*	-0.078	0.017	0.1*
CPW	**	-0.041	0.001	0.0*	0.236	0.020	0.4*	-0.816	0.242	4.6*	-0.391	0.056	1.1*	0.216	0.017	0.4*
	**			0.0 *			0.5 *			6.2 *			1.5 *			0.5 *
P43	**	0.297	0.088	0.7*	0.063	0.004	0.0*	0.333	0.111	1.4*	0.216	0.047	0.6*	-0.288	0.083	1.2*
SFX	**	-0.297	0.088	0.8*	-0.063	0.004	0.0*	-0.333	0.111	1.4*	-0.216	0.047	0.6*	0.288	0.083	1.2*
	**			1.5 *			0.1 *			2.9 *			1.3 *			2.5 *
P44	**	-0.013	0.001	0.0*	0.149	0.111	0.5*	0.016	0.001	0.0*	0.163	0.132	0.6*	0.032	0.005	0.0*
RCC	**	0.063	0.001	0.0*	-0.745	0.111	2.3*	-0.081	0.001	0.0*	-0.813	0.132	3.0*	-0.158	0.005	0.1*
	**			0.0 *			2.7 *			0.0 *			3.6 *			0.1 *
P45	**	0.225	0.167	0.7*	-0.171	0.097	0.6*	-0.061	0.012	0.1*	0.137	0.062	0.4*	-0.185	0.112	0.8*
RAT	**	-0.740	0.167	2.2*	0.563	0.097	1.8*	0.200	0.012	0.2*	-0.451	0.062	1.3*	0.606	0.112	2.5*
	**			2.8 *			2.4 *			0.3 *			1.7 *			3.3 *
P46	**	0.453	0.088	1.0*	-0.209	0.019	0.3*	0.402	0.069	1.2*	-0.641	0.176	3.4*	-0.483	0.100	2.1*
ACY	**	-0.194	0.088	0.4*	0.089	0.019	0.1*	-0.172	0.069	0.5*	0.275	0.176	1.5*	0.207	0.100	0.9*
	**			1.5 *			0.5 *			1.8 *			4.9 *			3.0 *
P47	**	-0.097	0.005	0.1*	-0.361	0.075	1.2*	0.347	0.070	1.1*	-0.747	0.323	5.6*	0.456	0.120	2.2*
REN	**	0.056	0.005	0.0*	0.209	0.075	0.7*	-0.201	0.070	0.7*	0.432	0.323	3.3*	-0.264	0.120	1.3*
	**			0.1 *			1.8 *			1.8 *			8.9 *			3.6 *
P48	**	0.367	0.090	0.9*	0.384	0.098	1.4*	-0.485	0.157	2.4*	-0.051	0.002	0.0*	0.124	0.010	0.2*
CTP	**	-0.245	0.090	0.6*	-0.256	0.098	1.0*	0.323	0.157	1.6*	0.034	0.002	0.0*	-0.083	0.010	0.1*
	**			1.5 *			2.4 *			4.0 *			0.0 *			0.3 *
P49	**	-0.811	0.282	3.4*	0.331	0.047	0.8*	-0.815	0.284	5.1*	-0.146	0.009	0.2*	0.332	0.047	1.0*
VOA	**	0.348	0.282	1.4*	-0.142	0.047	0.3*	0.349	0.284	2.2*	0.063	0.009	0.1*	-0.142	0.047	0.4*
	**			4.8 *			1.2 *			7.3 *			0.3 *			1.4 *

VARIABLES SUPPLEMENTAIRES

P50	**	-0.202	0.047	*	-0.001	0.000	*	-0.112	0.014	*	0.200	0.046	*	0.109	0.014	*
REP	**	0.230	0.046	*	0.002	0.000	*	0.128	0.014	*	-0.229	0.046	*	-0.125	0.014	*
P51	**	0.578	0.293	*	0.013	0.000	*	0.006	0.000	*	-0.143	0.018	*	-0.369	0.119	*
RLG	**	-0.507	0.294	*	-0.011	0.000	*	-0.006	0.000	*	0.125	0.018	*	0.323	0.119	*
P52	**	-0.167	0.056	*	0.119	0.028	*	0.106	0.022	*	-0.045	0.004	*	-0.116	0.027	*
RRR	**	0.333	0.055	*	-0.238	0.028	*	-0.211	0.022	*	0.090	0.004	*	0.231	0.027	*
P53	**	0.220	0.063	*	-0.329	0.141	*	-0.023	0.001	*	-0.075	0.007	*	0.235	0.072	*
REG	**	-0.288	0.064	*	0.430	0.142	*	0.030	0.001	*	0.098	0.007	*	-0.307	0.072	*
P54	**	0.146	0.085	*	0.148	0.087	*	0.114	0.052	*	-0.115	0.053	*	-0.003	0.000	*
GAG	**	-0.584	0.085	*	-0.590	0.087	*	-0.455	0.052	*	0.458	0.053	*	0.011	0.000	*
P55	**	-0.147	0.141	*	-0.060	0.024	*	0.004	0.000	*	-0.019	0.002	*	-0.055	0.019	*
RCO	**	0.953	0.140	*	0.392	0.024	*	-0.030	0.000	*	0.123	0.002	*	0.354	0.019	*
P56	**	0.028	0.005	*	-0.109	0.077	*	0.063	0.026	*	-0.153	0.152	*	-0.053	0.018	*
RCS	**	-0.184	0.005	*	0.708	0.077	*	-0.411	0.026	*	0.994	0.152	*	0.343	0.018	*

ETUDE DES INDIVIDUS

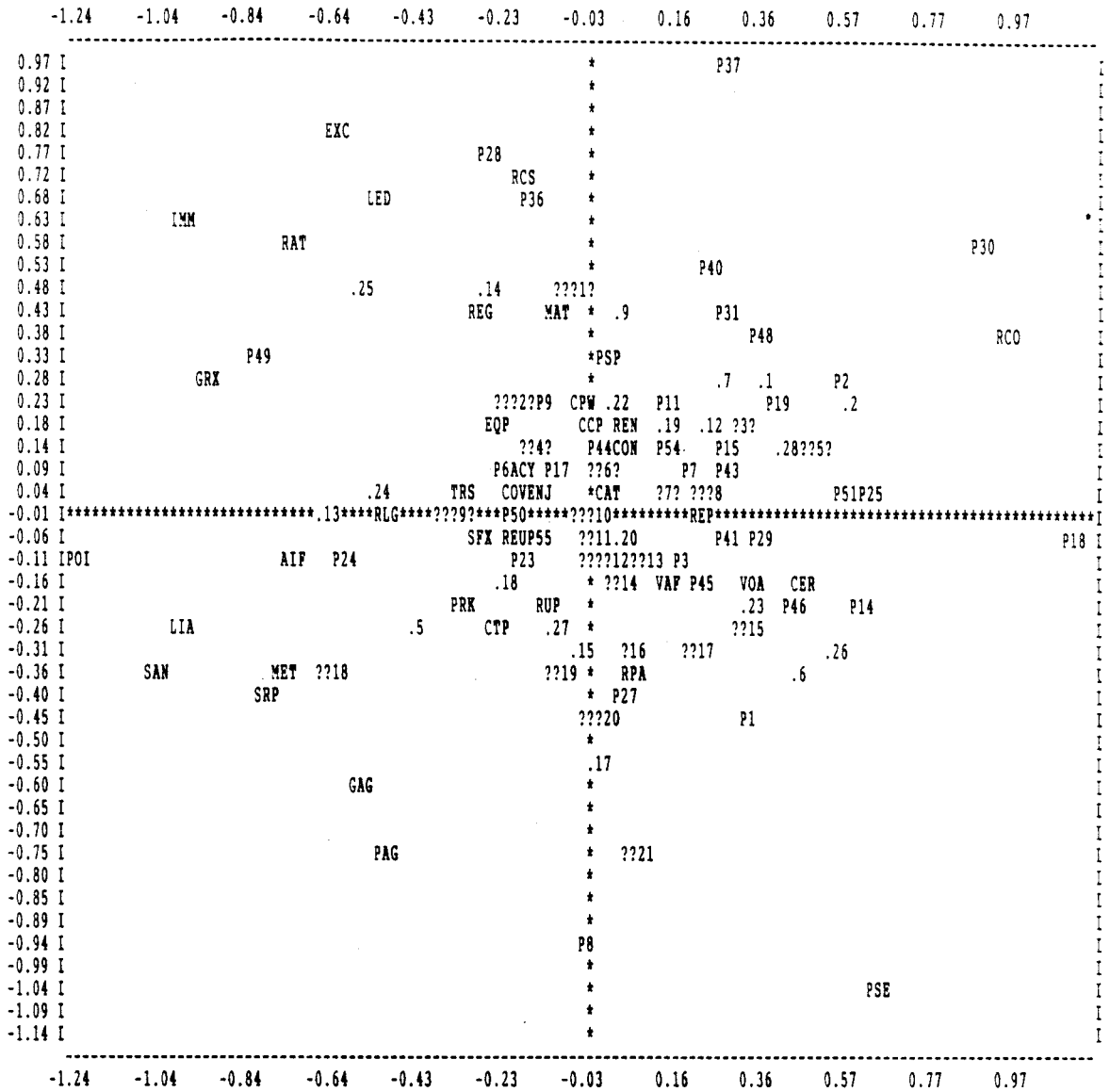
- 1re COLONNE : COORDONNEE
 2e COLONNE : COSINUS CARRE (QUALITE DE LA REPRESENTATION)
 3e COLONNE : CONTRIBUTION RELATIVE A L'INERTIE EXPLIQUEE PAR L'AXE

AXES PRINCIPAUX

	AXE 1	AXE 2	AXE 3	AXE 4	AXE 5										
INDIVIDUS PRIS EN COMPTE DANS L'ANALYSE															
.1	** 0.394	0.189	4.3*	0.265	0.086	2.8*	0.212	0.055	1.9*	0.032	0.001	0.0*	0.067	0.005	0.2*
.2	** 0.606	0.368	10.2*	0.252	0.064	2.5*	0.172	0.030	1.2*	0.071	0.005	0.2*	0.337	0.114	5.5*
.3	** 0.001	0.000	0.0*	-0.464	0.244	8.6*	0.041	0.002	0.1*	0.191	0.041	1.6*	0.116	0.015	0.7*

.4	**	0.274	0.076	2.1*	0.024	0.001	0.0*	-0.078	0.006	0.3*	-0.096	0.009	0.4*	-0.611	0.379	18.0*
.5	**	-0.435	0.216	5.2*	-0.244	0.068	2.4*	0.059	0.004	0.1*	0.411	0.193	7.6*	0.017	0.000	0.0*
.6	**	0.478	0.230	6.3*	-0.334	0.112	4.5*	-0.137	0.019	0.8*	0.203	0.042	1.9*	0.184	0.034	1.6*
.7	**	0.286	0.088	2.3*	0.283	0.086	3.2*	0.354	0.135	5.3*	0.148	0.024	1.0*	0.041	0.002	0.1*
.8	**	0.023	0.001	0.0*	-0.149	0.022	0.9*	0.231	0.054	2.2*	0.096	0.009	0.4*	-0.622	0.392	18.6*
.9	**	0.049	0.003	0.1*	0.453	0.229	8.2*	0.214	0.051	1.9*	0.196	0.043	1.7*	-0.125	0.017	0.8*
.10	**	0.143	0.025	0.6*	0.044	0.002	0.1*	-0.313	0.121	4.1*	0.308	0.117	4.3*	-0.049	0.003	0.1*
.11	**	-0.335	0.129	3.1*	-0.028	0.001	0.0*	0.053	0.003	0.1*	0.184	0.039	1.5*	0.345	0.137	5.8*
.12	**	0.260	0.068	1.9*	0.166	0.027	1.1*	-0.550	0.303	12.7*	0.393	0.155	7.0*	0.221	0.049	2.3*
.13	**	-0.657	0.361	12.0*	0.003	0.000	0.0*	-0.107	0.009	0.5*	0.019	0.000	0.0*	0.312	0.081	4.7*
.14	**	-0.269	0.054	2.0*	0.490	0.180	9.6*	-0.487	0.178	10.0*	-0.435	0.142	8.5*	0.101	0.008	0.5*
.15	**	-0.053	0.003	0.1*	-0.304	0.112	3.7*	0.328	0.131	4.5*	-0.043	0.002	0.1*	-0.271	0.089	3.6*
.16	**	-0.097	0.010	0.3*	0.474	0.230	9.0*	-0.090	0.008	0.3*	0.190	0.037	1.6*	-0.030	0.001	0.0*
.17	**	-0.010	0.000	0.0*	-0.538	0.282	11.6*	-0.205	0.041	1.8*	0.007	0.000	0.0*	-0.335	0.109	-5.4*
.18	**	-0.225	0.037	1.4*	-0.167	0.020	1.1*	-0.850	0.522	30.4*	-0.325	0.076	4.8*	-0.316	0.072	4.8*
.19	**	0.152	0.029	0.6*	0.189	0.044	1.4*	0.136	0.023	0.8*	-0.218	0.059	2.1*	-0.046	0.003	0.1*
.20	**	0.043	0.003	0.1*	-0.066	0.007	0.2*	0.231	0.081	2.2*	-0.002	0.000	0.0*	-0.190	0.055	1.7*
.21	**	0.076	0.005	0.2*	-0.303	0.080	3.7*	-0.011	0.000	0.0*	-0.163	0.023	1.2*	0.587	0.302	16.6*
.22	**	0.041	0.002	0.0*	0.212	0.054	1.8*	-0.128	0.020	0.7*	0.273	0.090	3.4*	-0.033	0.001	0.1*
.23	**	0.347	0.110	3.3*	-0.206	0.038	1.7*	0.170	0.026	1.2*	-0.565	0.290	14.4*	0.122	0.013	0.7*
.24	**	-0.530	0.276	7.8*	0.019	0.000	0.0*	0.314	0.097	4.2*	0.314	0.097	4.5*	-0.159	0.025	1.2*
.25	**	-0.567	0.226	8.9*	0.463	0.150	8.6*	0.216	0.033	2.0*	-0.645	0.292	18.7*	-0.089	0.006	0.4*
.26	**	0.551	0.290	8.4*	-0.291	0.081	3.4*	-0.239	0.054	2.4*	-0.277	0.073	3.5*	0.049	0.002	0.1*
.27	**	-0.113	0.013	0.4*	-0.249	0.062	2.5*	0.348	0.121	5.1*	-0.148	0.022	1.0*	0.021	0.000	0.0*
.28	**	0.439	0.182	5.3*	0.120	0.014	0.6*	0.138	0.018	0.8*	-0.264	0.066	3.1*	0.097	0.009	0.5*
.29	**	-0.647	0.336	11.6*	-0.339	0.093	4.6*	0.157	0.020	1.0*	-0.163	0.021	1.2*	0.340	0.093	5.6*
.30	**	-0.230	0.059	1.5*	0.226	0.058	2.0*	-0.179	0.036	1.3*	0.308	0.107	4.3*	-0.080	0.007	0.3*

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



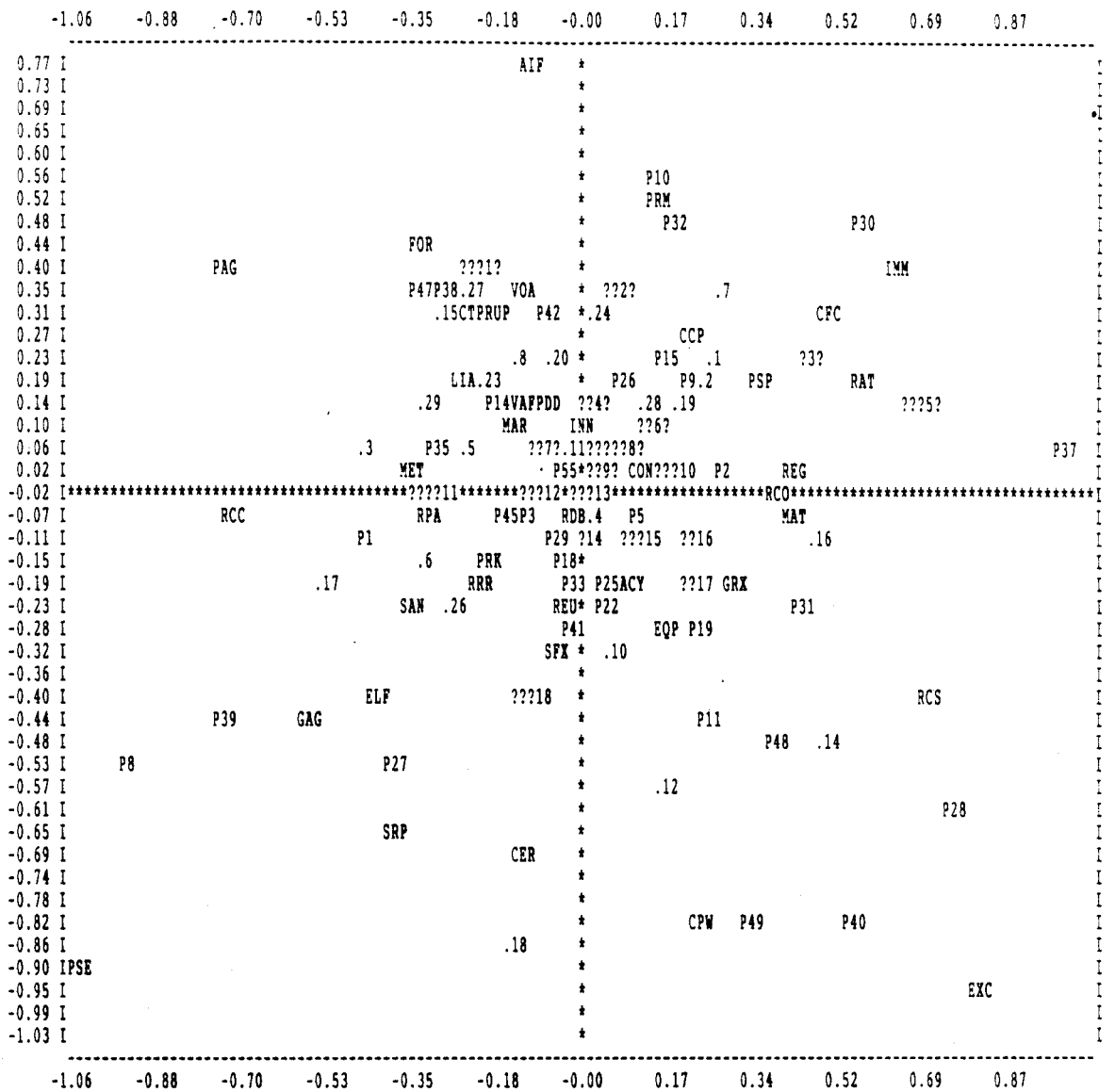
POINTS CACHES

POINTS VUS	POINTS CACHES	ABSCISSE	ORDONNEE
?1	.16	-9.730499E-02	.4740942
?1	CFC	-5.846664E-02	

?	.30	-.2297795	.5002762
?	P12	-.2005161	.225986
?	COF	.3345935	.2318593
?	P32	.3334183	.1939719
?	P52	-.1672559	.1780427
?	PRM	-.1534955	.1192586
?	P13	.494747	.1329067
?	P10	.513915	.1282215
?	P26	-1.657575E-02	.1319432
			7.074117E-02
?	P5	2.447718E-03	.1058975
?	P34	5.662225E-03	.0886435
?	.10	.1431473	.0440642
?	SPE	.1527698	2.951401E-02
?	P22	.223471	3.910776E-02
?	P4	.2503371	1.849967E-02
?	.4	.2740665	2.438044E-02
?	INN	-.3672364	-1.477108E-02
?	.11	-.3348318	-2.826204E-02
?	RDB	-5.135737E-02	-.0273862
?	P33	-7.100852E-03	-3.286667E-02
?	PDD	-3.820345E-02	-8.382866E-02
?	COM	-1.96697E-03	-8.097275E-02
?	P21	-3.816364E-02	-8.603493E-02
?	P42	1.472878E-02	-8.585001E-02
?	P56	2.785508E-02	-.1087921
?	VIS	8.585832E-02	-.0993622
?	P20	.1172836	-.1016271
?	.8	2.328805E-02	-.1485481
?	R&D	3.298985E-02	-.1414697
?	MAR	5.451914E-02	-.1517206
?	RRR	.3331624	-.238363
?	P16	.3626991	-.2467599
?	.21	7.550263E-02	-.3027374
?	P35	7.903415E-02	-.3163603
?	P53	.219617	-.3289001
?	P38	.2293347	-.2943437
?	.29	-.6466023	-.3390894
?	FOR	-.6348468	-.3485919
?	TRF	-.1071775	-.3615573
?	P47	-9.743905E-02	-.3606688
?	ELF	-2.863498E-02	-.4431917
?	.3	6.080437E-04	-.4635586
?	RCC	6.338452E-02	-.7451174
?	P39	8.756477E-02	-.7504041

GRAPHE 2 3
 AXE HORIZONTAL : 2 AXE VERTICAL : 3

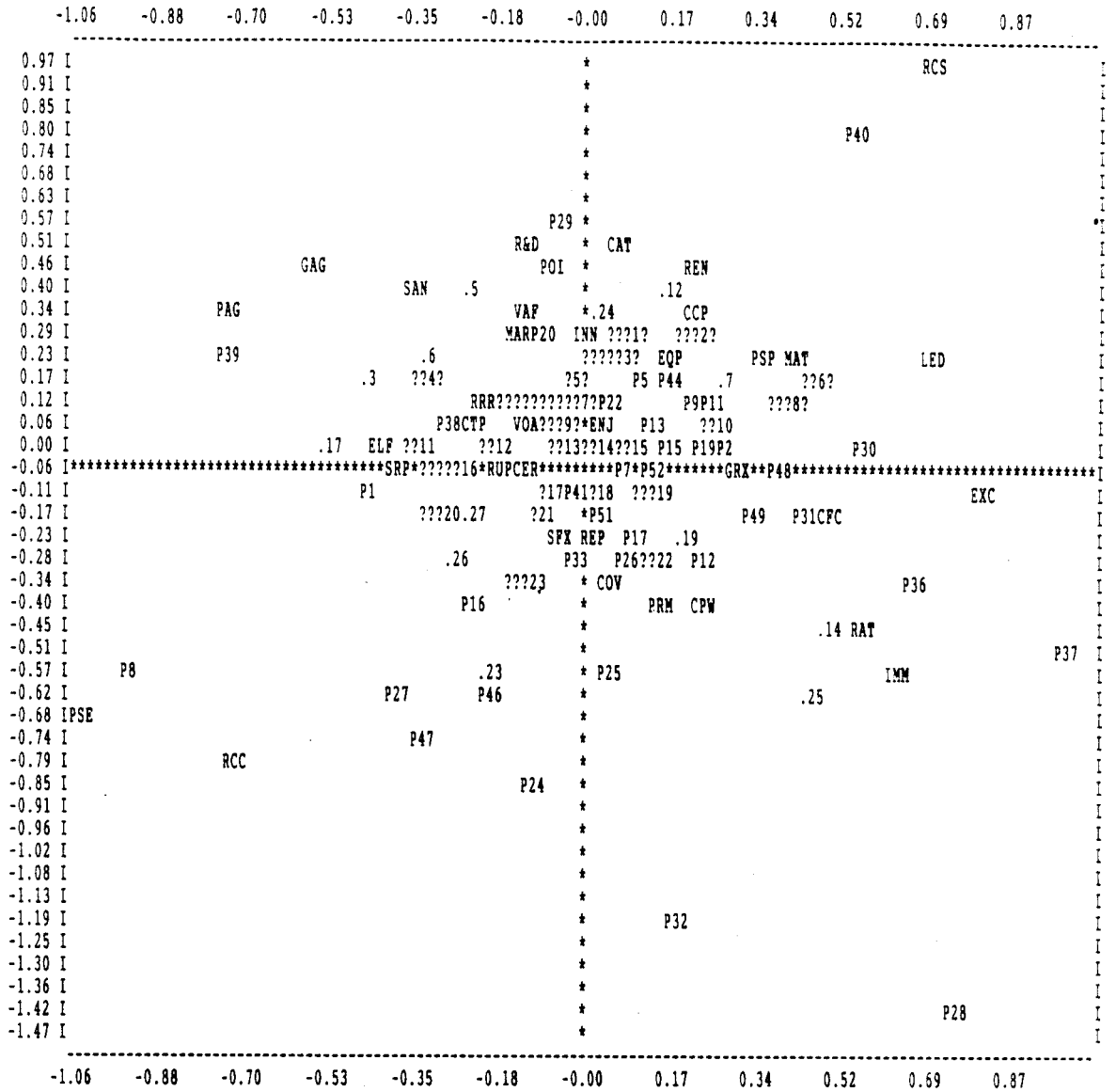
PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



POINTS CACHES

POINTS VUS	POINTS CACHES	ABSCISSE	ORDONNEE
21	P16	-.2467599	.3919696
21	P46	-.2087635	.4015808
22	CAT	5.678155E-02	.3623203
22	P6	.073076	.3369154
22	P43	6.279036E-02	.3332893
23	.9	.4525613	.2138265
23	.25	.4631109	.2159228
24	REP	1.578558E-03	.1277358
24	ENJ	2.010997E-02	.1388157
25	P36	.6643594	.1584071
25	LED	.6995533	.1575411
26	P52	.1192586	.1055297
26	P54	.1476891	.1137198
27	VIS	-.0993622	.053202
27	P56	-.1087921	6.308541E-02
27	POI	-.0924732	4.994088E-02
27	COM	-8.097275E-02	6.280619E-02
28	TRS	.016479	4.159941E-02
28	COV	4.125058E-02	5.665837E-02
28	P7	7.447238E-02	5.003634E-02
28	P34	.0886435	7.700893E-02
29	P51	.0132342	6.477557E-03
29	SPE	2.951401E-02	.0107415
210	P44	.1490286	1.616449E-02
210	COF	.1939719	3.575166E-02
211	TRF	-.3615573	-2.127047E-02
211	P53	-.3289001	-2.330415E-02
211	.21	-.3027374	-1.096776E-02
212	P24	-.1180343	-4.300902E-02
212	P23	-.1122928	-2.071167E-02
212	P21	-8.603493E-02	-1.294478E-02
213	RLG	-1.148375E-02	-5.869791E-03
213	P4	1.849967E-02	-9.998415E-03
214	.13	2.631988E-03	-.1065017
214	P50	-1.284886E-03	-.1119706
215	P17	9.192057E-02	-8.689132E-02
215	P13	.1282215	-9.151407E-02
216	.22	.2120759	-.1283809
216	P12	.2318593	-.1241663
217	REN	.2088149	-.2009937
217	.30	.225986	-.1789334
218	R&D	-.1414697	-.3862328
218	P20	-.1016271	-.4019792

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



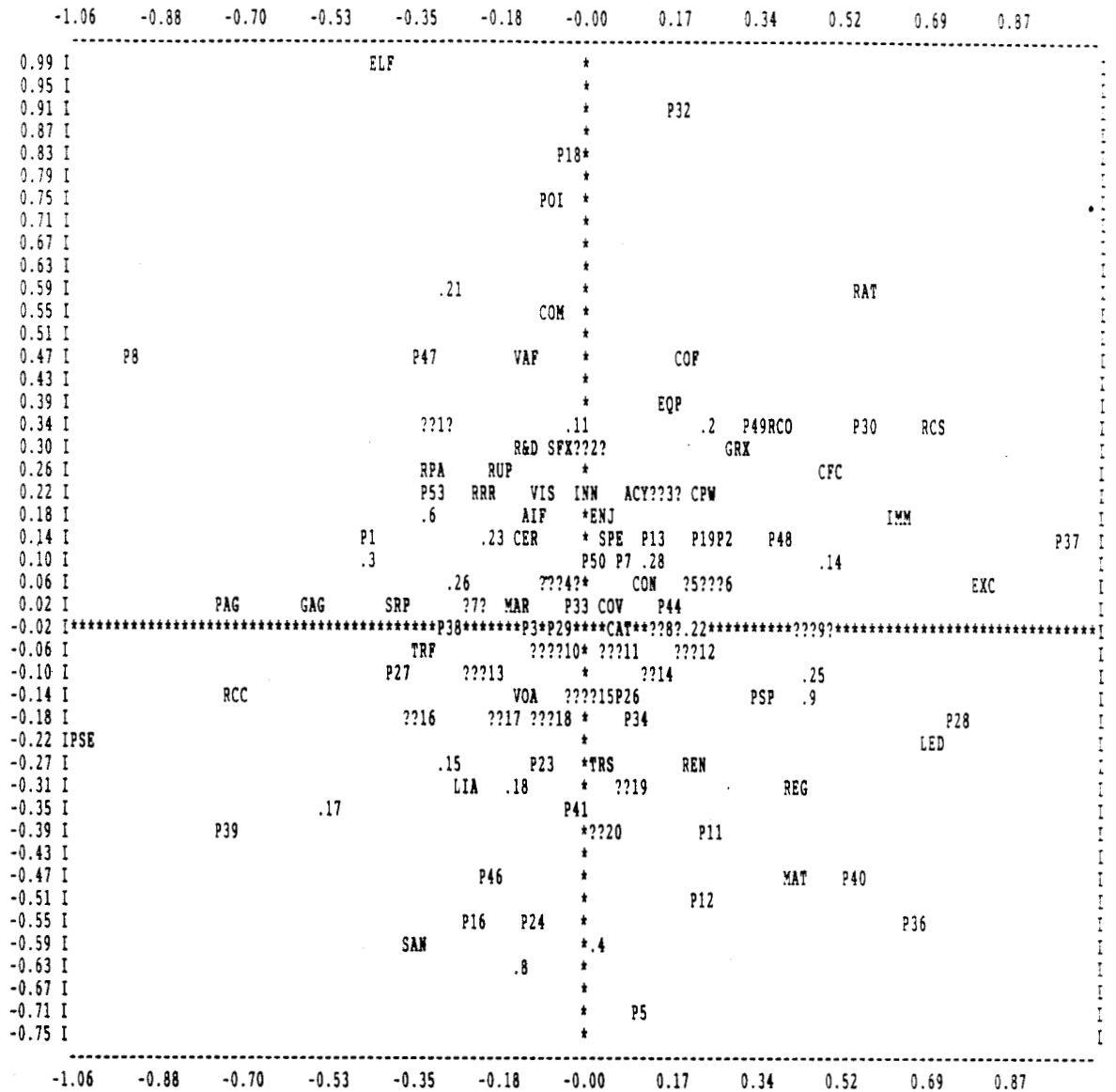
POINTS CACHES

POINTS VUS	POINTS CACHES	ABSCISSE	ORDONNEE
?1	.10	.0440642	.307624
?1	ACY	8.947619E-02	.2748288

22	COP	.1939719	.2799808
22		.22	.2120759
22		.30	.225986
23	P50	-1.284886E-03	.3084199
			.2004749
23	SPE	2.951401E-02	.210537
23	P43	6.279036E-02	.2156434
24	TRF	-.3615573	.1811285
24	RPA	-.3321734	.1650218
25	.11	-2.826204E-02	.1841519
25	RDB	-.0273862	.1838245
26	.9	.4525613	.1962747
26	.16	.4740942	.1902755
27	P45	-.1714432	.1371514
27	.8	-.1485481	.0957731
27	P3	-.1271859	.1144197
27	VIS	-.0993622	.1118386
27	P42	-8.585001E-02	.1420753
27	REU	-5.654099E-02	.1235001
27	RLG	-1.148375E-02	.1254031
28	RCO	.3922065	.1232309
28	REG	.4302185	9.798265E-02
29	P21	-8.603493E-02	7.124343E-02
29	P18	-5.412731E-02	5.868881E-02
210	.2	.2518452	7.102523E-02
210	.1	.2653078	3.191919E-02
211	MET	-.3624464	1.491352E-02
211	FOR	-.3485919	-1.041601E-02
212	PRK	-.2057796	-2.453597E-03
212	P14	-.2019588	2.208694E-02
213	.20	-6.619016E-02	-2.480301E-03
213	P55	-6.028017E-02	-1.897542E-02
214	.13	2.631988E-03	1.854799E-02
214	TRS	.016479	-1.786322E-02
215	P6	.073076	2.485959E-02
215	P34	.0886435	2.938702E-03
216	P53	-.3289001	-7.495369E-02
216	.15	-.3042416	-.0427695
216	LIA	-.25643	-6.471863E-02
217	COM	-8.097275E-02	-.1137589
217	PDD	-8.382866E-02	-.1240087
218	.4	2.438044E-02	-9.626847E-02
218	P4	1.849967E-02	-9.425303E-02
219	CON	.1125172	-.0931671
219	P54	.1476891	-.1146089
220	.29	-.3390894	-.1625517
220	P35	-.3163603	-.1535475
220	.21	-.3027374	-.1625667
221	P23	-.1122928	-.1620959
221	P56	-.1087921	-.1529981
222	.28	.1201756	-.2641345
222	P10	.1319432	-.2881704
223	.18	-.1674618	-.3254656
223	AIF	-.1284792	-.3404158

MAR	.1209757	.2776172
.6	-.1365723	.203444
P50	-.1119706	.2004749
.16	-9.044246E-02	
		.1902755
P5	-8.215108E-02	
		.148759
RDB	-7.442269E-02	
		.1838245
RPA	-7.921661E-02	
		.1650218
P44	1.616449E-02	
		.1626465
.3	4.096429E-02	
		.1908459
.11	5.250567E-02	
		.1841519
REU	-.2436509	.1235001
P22	-.2414386	.1036036
RRR	-.2113824	9.016497E-02
P3	-7.828572E-02	
		.1144197
P45	-6.081739E-02	
		.1371514
RCO	-2.991576E-02	
		.1232309
RLG	-5.869791E-03	
		.1254031
REG	3.022642E-02	
		9.798265E-02
VIS	.053202	.1118386
ENJ	.1388157	.060266
.2	.1722848	7.102523E-02
CTP	.3231767	3.395316E-02
P38	.3515869	3.746922E-02
VOA	.349074	.0627626
P2	4.794689E-04	
		-.0114064
MET	-6.466709E-04	
		1.491352E-02
P55	4.478209E-03	
		-1.897542E-02
TRS	4.159941E-02	
		-1.786322E-02
P34	7.700893E-02	
		2.938702E-03
.20	.2310301	-2.480301E-03
P15	.2343492	1.460102E-02
FOR	.422908	-1.041601E-02
P30	.4594714	6.743366E-03
CER	-.6738562	-4.972228E-02
SRP	-.6444921	-4.015673E-02
.15	.3282787	-.0427695
RUP	.3271232	-8.045576E-02
P54	.1137198	-.1146089
PDD	.1275451	-.1240087
P23	-2.071167E-02	
		-.1620959
.21	-1.096776E-02	
		-.1625667
P51	6.477557E-03	
		-.1433489
P35	5.272218E-02	
		-.1535475
P56	6.308541E-02	
		-.1529981
REP	.1277358	-.2291455
.19	.1356193	-.2182936
.26	-.2386395	-.2772454
P33	-.2097779	-.2825368

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



POINTS CACHES

POINTS VUS	POINTS CACHES	ABSCISSE	ORDONNEE
21	.29	-.3390894	.3395659
21	P35	-.3163603	.3476344
22	RLG	-1.148375E-02	

			.3227359
?2	.13	2.631988E-03	
			.3116506
?3	PRM	.1329067	.239513
?3	.12	.1656619	.2205615
?4	PDD	-8.382866E-02	
			7.362918E-02
?4	REU	-5.654099E-02	
			4.309202E-02
?5	P9	.2133383	4.494558E-02
?5	CCP	.2055469	5.440778E-02
?6	.1	.2653078	6.683848E-02
?6	.7	.2827963	4.050406E-02
?7	.5	-.2443842	1.743111E-02
?7	.27	-.2489992	2.063452E-02
?8	P54	.1476891	-2.731443E-03
?8	P15	.1499569	-1.815254E-03
?9	P31	.4353795	-1.341788E-03
?9	.16	.4740942	-3.047188E-02
?10	P56	-.1087921	-5.278333E-02
?10	P21	-8.603493E-02	
			-4.956275E-02
?10	P42	-8.585001E-02	
			-7.842016E-02
?10	P55	-6.028017E-02	
			-.0545071
?11	P22	3.910776E-02	
			-5.009292E-02
?11	.10	.0440642	-4.883613E-02
?11	P6	.073076	-6.214052E-02
?12	.19	.1886967	-4.616464E-02
?12	.30	.225986	-8.022552E-02
?13	CTP	-.2556836	-8.270585E-02
?13	PRK	-.2057796	-.1195828
?14	P52	.1192586	-.1155233
?14	P10	.1319432	-.1005417
?15	RDB	-.0273862	-.1400144
?15	REP	1.578558E-03	
			-.1248072
?15	.24	1.937985E-02	
			-.1591726
?15	P4	1.849967E-02	
			-.1496857
?16	MET	-.3624464	-.1838274
?16	FOR	-.3485919	-.1913664
?17	P14	-.2019588	-.1908113
?17	P45	-.1714432	-.184545
?18	P20	-.1016271	-.1831538
?18	.20	-6.619016E-02	
			-.1899388
?19	P43	6.279036E-02	
			-.2881717
?19	P17	9.192057E-02	
			-.3158617
?20	P51	.0132342	-.3687835
?20	P25	2.552526E-02	
			-.3702579

***** ANALYSE DES CORRESPONDANCES MULTIPLES *****

CARACTERISTIQUES DU FICHER : C:F33

TITRE : HYPOTHESE 3

NOMBRE D'OBSERVATIONS : 30 NOMBRE DE VARIABLES : 43

***** NO DES VARIABLES ET NOMS *****

1. LED / 2. MET / 3. POI / 4. COM / 5. IMM / 6. CER / 7. SAN / 8. PSP / 9. PSE / 10. REU
 11. RUP / 12. VIS / 13. LIA / 14. GRX / 15. SRP / 16. EQP / 17. VAF / 18. TRS / 19. FOR / 20. PRM
 21. CON / 22. AIF / 23. COF / 24. SPE / 25. INN / 26. R&D / 27. CCP / 28. MAR / 29. COV / 30. PRK
 31. PAG / 32. EVM / 33. SPP / 34. RCG / 35. AVG / 36. ALF / 37. REP / 38. RLG / 39. RRR / 40. * REG
 41. GAG / 42. RCO / 43. RCS /

VARIABLE	Nb de CLASSES CREES		CLASSES	
		No	Définition		Libellé	Nb.individus
LED	2	1	LED de 0 a 0	P1	18	
		2	LED de 1 a 1	LED	12	
MET	2	1	MET de 0 a 0	P2	17	
		2	MET de 1 a 1	MET	13	
POI	2	1	POI de 0 a 0	P3	25	
		2	POI de 1 a 1	POI	5	
COM	2	1	COM de 0 a 0	P4	13	
		2	COM de 1 a 1	COM	17	
IMM	2	1	IMM de 0 a 0	P5	25	
		2	IMM de 1 a 1	IMM	5	
CER	2	1	CER de 0 a 0	P6	20	
		2	CER de 1 a 1	CER	10	
SAN	2	1	SAN de 0 a 0	P7	25	
		2	SAN de 1 a 1	SAN	5	
PSP	2	1	PSP de 0 a 0	P8	8	
		2	PSP de 1 a 1	PSP	22	
PSE	2	1	PSE de 0 a 0	P9	25	
		2	PSE de 1 a 1	PSE	5	
REU	2	1	REU de 0 a 0	P10	9	
		2	REU de 1 a 1	REU	21	
RUP	2	1	RUP de 0 a 0	P11	13	
		2	RUP de 1 a 1	RUP	17	

VIS	2	1	VIS	de	0	a	0	P12	9
		2	VIS	de	1	a	1	VIS	21
LIA	2	1	LIA	de	0	a	0	P13	20
		2	LIA	de	1	a	1	LIA	10
GRX	2	1	GRX	de	0	a	0	P14	18
		2	GRX	de	1	a	1	GRX	12
SRP	2	1	SRP	de	0	a	0	P15	22
		2	SRP	de	1	a	1	SRP	8
EQP	2	1	EQP	de	0	a	0	P16	12
		2	EQP	de	1	a	1	EQP	18
VAF	2	1	VAF	de	0	a	0	P17	18
		2	VAF	de	1	a	1	VAF	12
TRS	2	1	TRS	de	0	a	0	P18	7
		2	TRS	de	1	a	1	TRS	23
FOR	2	1	FOR	de	0	a	0	P19	18
		2	FOR	de	1	a	1	FOR	12
PRM	2	1	PRM	de	0	a	0	P20	17
		2	PRM	de	1	a	1	PRM	13
CON	2	1	CON	de	0	a	0	P21	17
		2	CON	de	1	a	1	CON	13
AIF	2	1	AIF	de	0	a	0	P22	23
		2	AIF	de	1	a	1	AIF	7
COF	2	1	COF	de	0	a	0	P23	19
		2	COF	de	1	a	1	COF	11
SPE	2	1	SPE	de	0	a	0	P24	6
		2	SPE	de	1	a	1	SPE	24
INN	2	1	INN	de	0	a	0	P25	11
		2	INN	de	1	a	1	INN	19
R&D	2	1	R&D	de	0	a	0	P26	20
		2	R&D	de	1	a	1	R&D	10
CCP	2	1	CCP	de	0	a	0	P27	10
		2	CCP	de	1	a	1	CCP	20
MAR	2	1	MAR	de	0	a	0	P28	5
		2	MAR	de	1	a	1	MAR	25

COV	2	1	COV	de	0	a	0	P29	11
		2	COV	de	1	a	1	COV	19
PRK	2	1	PRK	de	0	a	0	P30	8
		2	PRK	de	1	a	1	PRK	22
PAG	2	1	PAG	de	0	a	0	P31	19
		2	PAG	de	1	a	1	PAG	11
EVM	2	1	EVM	de	0	a	0	P32	5
		2	EVM	de	1	a	1	EVM	25
SPP	2	1	SPP	de	0	a	0	P33	9
		2	SPP	de	1	a	1	SPP	21
RCG	2	1	RCG	de	0	a	0	P34	10
		2	RCG	de	1	a	1	RCG	20
AVG	2	1	AVG	de	0	a	0	P35	16
		2	AVG	de	1	a	1	AVG	14
ALF	2	1	ALF	de	0	a	0	P36	21
		2	ALF	de	1	a	1	ALF	9
REP	2	1	REP	de	0	a	0	P37	16
		2	REP	de	1	a	1	REP	14
RLG	2	1	RLG	de	0	a	0	P38	14
		2	RLG	de	1	a	1	RLG	16
RRR	2	1	RRR	de	0	a	0	P39	20
		2	RRR	de	1	a	1	RRR	10
REG	2	1	REG	de	0	a	0	P40	17
		2	REG	de	1	a	1	REG	13
GAG	2	1	GAG	de	0	a	0	P41	24
		2	GAG	de	1	a	1	GAG	6
RCO	2	1	RCO	de	0	a	0	P42	26
		2	RCO	de	1	a	1	RCO	4
RCS	2	1	RCS	de	0	a	0	P43	26
		2	RCS	de	1	a	1	RCS	4

NOMBRE TOTAL DE CLASSES = 86

NOMBRE DE VARIABLES SUPPLEMENTAIRES = 7

REP
RLG
RRR
REG
GAG
RCO
RCS

VALEURS PROPRES ET VECTEURS PROPRES

 INERTIE TOTALE 1.000001

1ere COLONNE : VALEURS PROPRES (variances sur les axes principaux)
 2eme COLONNE : CONTRIBUTION A L'INERTIE TOTALE
 (pourcentages expliqués par les axes principaux)
 3eme COLONNE : CONTRIBUTION CUMULEE A L'INERTIE TOTALE
 (pourcentages cumulés expliqués par les axes principaux)

VAL.PRO	%EXP	%CUM	
0.17	17	17	*****
0.09	9	26	*****
0.09	9	35	*****
0.07	7	42	*****
0.07	7	49	*****

VECTEURS PROPRES (coefficients des modalités des variables dans l'équation linéaire des axes principaux)

P1	-0.781	0.296	-0.850	-1.631	0.124
LED	1.170	-0.443	1.275	2.447	-0.186
P2	-1.467	0.127	0.633	0.529	0.881
MET	1.918	-0.166	-0.827	-0.692	-1.152
P3	-0.575	0.654	0.030	0.040	0.067
POI	2.875	-3.270	-0.148	-0.202	-0.334
P4	0.172	1.440	-0.732	2.267	0.122
COM	-0.132	-1.101	0.560	-1.734	-0.094
P5	-0.432	-0.370	-0.095	-0.333	-0.916
IMM	2.156	1.850	0.476	1.665	4.582
P6	0.652	-0.418	0.528	0.804	-0.138
CER	-1.305	0.836	-1.057	-1.608	0.276
P7	-0.479	0.503	0.391	-0.554	0.282
SAN	2.392	-2.516	-1.957	2.768	-1.410
P8	-0.095	-0.362	-4.324	-1.198	1.123
PSP	0.034	0.132	1.572	0.436	-0.408
P9	0.349	-0.189	1.165	0.175	0.249
PSE	-1.747	0.945	-5.826	-0.877	-1.247
P10	-1.320	-0.731	1.262	1.577	-0.677
REU	0.565	0.313	-0.541	-0.676	0.290
P11	-0.314	0.981	-0.315	-0.509	-0.912
RUP	0.239	-0.750	0.241	0.389	0.698
P12	0.660	2.698	0.452	-1.122	-2.470
VIS	-0.283	-1.156	-0.194	0.481	1.059
P13	-1.209	0.296	-0.045	-0.136	0.293
LIA	2.417	-0.593	0.091	0.272	-0.586
P14	-1.348	0.362	0.185	-0.153	-0.336
GRX	2.021	-0.542	-0.277	0.230	0.504
P15	-0.613	-0.050	1.069	0.419	-0.243
SRP	1.684	0.137	-2.939	-1.152	0.668
P16	-0.587	1.774	0.387	1.124	-0.903
EQP	0.391	-1.182	-0.258	-0.749	0.602

P17	0.284	1.010	-0.032	0.587	-1.599
YAF	-0.426	-1.514	0.048	-0.880	2.399
P18	-2.854	-1.226	-0.095	-0.284	3.074
TRS	0.868	0.373	0.029	0.086	-0.936
P19	-1.148	0.586	-0.238	-0.101	0.579
FOR	1.722	-0.880	0.357	0.152	-0.868
P20	-0.317	-0.443	-1.148	0.337	-0.152
PRM	0.413	0.579	1.501	-0.441	0.199
P21	0.017	-0.810	-0.949	1.454	-0.019
CON	-0.022	1.059	1.241	-1.901	0.025
P22	-0.657	-0.457	-0.585	0.495	-0.889
ALF	2.158	1.502	1.922	-1.628	2.921
P23	0.475	0.243	-0.382	0.455	-2.097
COF	-0.821	-0.421	0.660	-0.786	3.622
P24	1.750	3.731	-0.958	-0.623	0.465
SPE	-0.438	-0.933	0.240	0.156	-0.116
P25	-1.670	0.821	-1.599	1.788	-0.469
INN	0.966	-0.475	0.926	-1.035	0.272
P26	0.102	0.834	0.103	0.908	0.341
R&D	-0.204	-1.668	-0.205	-1.816	-0.683
P27	-0.042	1.910	-3.191	0.297	1.340
CCP	0.021	-0.955	1.596	-0.149	-0.670
P28	0.223	3.262	-0.227	1.486	-1.422
MAR	-0.045	-0.652	0.045	-0.297	0.284
P29	-0.963	-2.424	0.002	-0.285	-2.159
COV	0.557	1.404	-0.001	0.165	1.250
P30	-2.404	-0.902	1.420	0.735	0.049
PRK	0.874	0.328	-0.516	-0.267	-0.018
P31	-0.983	0.573	0.232	0.166	-0.492
PAG	1.696	-0.990	-0.400	-0.286	0.850
P32	0.638	3.799	3.380	-3.185	-1.601
EVM	-0.128	-0.760	-0.676	0.637	0.320
P33	-2.081	-1.451	-0.384	0.434	-1.421
SPP	0.892	0.622	0.165	-0.186	0.609
P34	-1.947	-0.399	0.568	-1.384	-1.001
RCG	0.973	0.199	-0.284	0.692	0.500
P35	0.123	0.010	0.279	2.594	0.695
AVG	-0.141	-0.011	-0.319	-2.965	-0.794
P36	-0.939	0.742	0.332	0.542	0.374
ALF	2.191	-1.731	-0.774	-1.265	-0.872

ETUDE DES VARIABLES

1re COLONNE : COORDONNEE
 2e COLONNE : COSINUS CARRE (QUALITE DE LA REPRESENTATION)
 3e COLONNE : CONTRIBUTION RELATIVE A L'INERTIE EXPLIQUEE PAR L'AXE

AXES PRINCIPAUX

	AXE 1	AXE 2	AXE 3	AXE 4	AXE 5										
P1 **	-0.319	0.153	1.0*	0.090	0.012	0.1*	-0.250	0.094	1.2*	-0.438	0.288	4.4*	0.032	0.002	0.0*
LED **	0.478	0.152	1.5*	-0.136	0.012	0.2*	0.375	0.094	1.8*	0.657	0.288	6.7*	-0.048	0.002	0.0*
**			2.5*		0.4*	0.4*			3.0*			11.1*			0.1*
P2 **	-0.600	0.470	3.4*	0.039	0.002	0.0*	0.186	0.045	0.6*	0.142	0.026	0.4*	0.229	0.068	1.2*

VARIABLES PRISES EN COMPTE DANS L'ANALYSE

MET	**	0.784	0.470	4.4*	-0.051	0.002	0.0*	-0.243	0.045	0.8*	-0.186	0.026	0.6*	-0.299	0.068	1.6*
	**			7.8 *			0.1 *			1.5 *			1.0 *			2.8 *
P3	**	-0.235	0.276	0.8*	0.200	0.200	1.0*	0.009	0.000	0.0*	0.011	0.001	0.0*	0.017	0.001	0.0*
POI	**	1.175	0.276	3.8*	-1.001	0.200	4.9*	-0.043	0.000	0.0*	-0.054	0.001	0.0*	-0.087	0.001	0.1*
	**			4.6 *			5.9 *			0.0 *			0.0 *			0.1 *
P4	**	0.070	0.004	0.0*	0.441	0.149	2.5*	-0.216	0.036	0.6*	0.609	0.284	6.2*	0.032	0.001	0.0*
COM	**	-0.054	0.004	0.0*	-0.337	0.149	1.9*	0.165	0.036	0.5*	-0.466	0.284	4.7*	-0.024	0.001	0.0*
	**			0.1 *			4.4 *			1.1 *			10.9 *			0.0 *
P5	**	-0.176	0.155	0.4*	-0.113	0.064	0.3*	-0.028	0.004	0.0*	-0.089	0.040	0.3*	-0.238	0.283	1.9*
IMM	**	0.881	0.155	2.2*	0.566	0.064	1.6*	0.140	0.004	0.1*	0.447	0.040	1.3*	1.189	0.283	9.7*
	**			2.6 *			1.9 *			0.1 *			1.5 *			11.7 *
P6	**	0.267	0.142	0.8*	-0.128	0.033	0.3*	0.156	0.048	0.5*	0.216	0.093	1.2*	-0.036	0.003	0.0*
CER	**	-0.533	0.142	1.6*	0.256	0.033	0.6*	-0.311	0.048	1.0*	-0.432	0.093	2.4*	0.072	0.003	-0.1*
	**			2.4 *			1.0 *			1.6 *			3.6 *			0.1 *
P7	**	-0.196	0.191	0.5*	0.154	0.119	0.6*	0.115	0.066	0.4*	-0.149	0.111	0.7*	0.073	0.027	0.2*
SAN	**	0.978	0.191	2.6*	-0.770	0.119	2.9*	-0.576	0.066	1.8*	0.744	0.111	3.5*	-0.366	0.027	0.9*
	**			3.2 *			3.5 *			2.1 *			4.3 *			1.1 *
P8	**	-0.039	0.001	0.0*	-0.111	0.004	0.1*	-1.273	0.589	13.9*	-0.322	0.038	1.1*	0.292	0.031	0.9*
PSP	**	0.014	0.001	0.0*	0.040	0.004	0.0*	0.463	0.589	5.0*	0.117	0.038	0.4*	-0.106	0.031	0.3*
	**			0.0 *			0.1 *			18.9 *			1.4 *			1.3 *
P9	**	0.143	0.102	0.3*	-0.058	0.017	0.1*	0.343	0.588	3.1*	0.047	0.011	0.1*	0.065	0.021	0.1*
PSE	**	-0.714	0.102	1.4*	0.289	0.017	0.4*	-1.715	0.588	15.7*	-0.236	0.011	0.4*	-0.324	0.021	0.7*
	**			1.7 *			0.5 *			18.9 *			0.4 *			0.9 *
P10	**	-0.539	0.125	1.5*	-0.224	0.021	0.4*	0.371	0.059	1.3*	0.424	0.077	2.1*	-0.176	0.013	0.4*
REU	**	0.231	0.125	0.6*	0.096	0.021	0.2*	-0.159	0.059	0.6*	-0.182	0.077	0.9*	0.075	0.013	0.2*
	**			2.1 *			0.6 *			1.9 *			3.0 *			0.5 *
P11	**	-0.128	0.013	0.1*	0.300	0.069	1.2*	-0.093	0.007	0.1*	-0.137	0.014	0.3*	-0.237	0.043	1.0*
RUP	**	0.098	0.013	0.1*	-0.230	0.069	0.9*	0.071	0.007	0.1*	0.105	0.014	0.2*	0.181	0.043	0.8*
	**			0.2 *			2.0 *			0.2 *			0.6 *			1.8 *
P12	**	0.270	0.031	0.4*	0.826	0.293	6.1*	-0.133	0.008	0.2*	-0.301	0.039	1.0*	-0.641	0.176	5.1*
VIS	**	-0.116	0.031	0.2*	-0.354	0.293	2.6*	-0.057	0.008	0.1*	0.129	0.039	0.4*	0.275	0.176	2.2*
	**			0.5 *			8.7 *			0.2 *			1.5 *			7.3 *
P13	**	-0.494	0.488	2.7*	0.091	0.016	0.2*	-0.013	0.000	0.0*	-0.037	0.003	0.0*	0.076	0.012	0.2*
LIA	**	0.988	0.488	5.4*	-0.182	0.016	0.3*	0.027	0.000	0.0*	0.073	0.003	0.1*	-0.152	0.012	0.3*
	**			8.1 *			0.5 *			0.0 *			0.1 *			0.5 *
P14	**	-0.551	0.455	3.0*	0.111	0.018	0.2*	0.054	0.004	0.1*	-0.041	0.003	0.0*	-0.087	0.011	0.2*
GRX	**	0.826	0.455	4.5*	-0.166	0.018	0.3*	-0.082	0.004	0.1*	0.062	0.003	0.1*	0.131	0.011	0.3*
	**			7.6 *			0.5 *			0.1 *			0.1 *			0.5 *
P15	**	-0.250	0.172	0.8*	-0.015	0.001	0.0*	0.315	0.272	2.3*	0.113	0.035	0.4*	-0.063	0.011	0.1*
SRP	**	0.688	0.172	2.1*	0.042	0.001	0.0*	-0.865	0.272	6.4*	-0.309	0.035	1.0*	0.173	0.011	0.3*
	**			2.9 *			0.0 *			8.7 *			1.3 *			0.5 *
P16	**	-0.240	0.038	0.4*	0.543	0.197	3.5*	0.114	0.009	0.2*	0.302	0.061	1.4*	-0.234	0.037	0.9*
EQP	**	0.160	0.038	0.3*	-0.362	0.197	2.3*	-0.076	0.009	0.1*	-0.201	0.061	0.9*	0.156	0.037	0.6*
	**			0.6 *			5.8 *			0.3 *			2.3 *			1.5 *
P17	**	0.116	0.020	0.1*	0.309	0.143	1.7*	-0.010	0.000	0.0*	0.158	0.037	0.6*	-0.415	0.259	4.3*
VAF	**	-0.174	0.020	0.2*	-0.464	0.143	2.5*	0.014	0.000	0.0*	-0.237	0.037	0.9*	0.623	0.259	6.4*
	**			0.3 *			4.2 *			0.0 *			1.4 *			10.7 *
P18	**	-1.166	0.414	5.3*	-0.375	0.043	1.0*	-0.028	0.000	0.0*	-0.076	0.002	0.1*	0.798	0.194	6.1*
TRS	**	0.355	0.414	1.6*	0.114	0.043	0.3*	0.009	0.000	0.0*	0.023	0.002	0.0*	-0.243	0.194	1.9*
	**			6.9 *			1.3 *			0.0 *			0.1 *			8.0 *
P19	**	-0.469	0.330	2.2*	0.180	0.048	0.6*	-0.070	0.007	0.1*	-0.027	0.001	0.0*	0.150	0.034	0.6*
FOR	**	0.704	0.330	3.3*	-0.269	0.048	0.9*	0.105	0.007	0.1*	0.041	0.001	0.0*	-0.225	0.034	0.8*
	**			5.5 *			1.4 *			0.2 *			0.0 *			1.4 *
P20	**	-0.129	0.022	0.2*	-0.136	0.024	0.3*	-0.338	0.149	2.1*	0.091	0.011	0.2*	-0.039	0.002	0.0*
PRM	**	0.169	0.022	0.2*	0.177	0.024	0.4*	0.442	0.149	2.7*	-0.119	0.011	0.2*	0.052	0.002	0.0*
	**			0.4 *			0.7 *			4.8 *			0.4 *			0.1 *
P21	**	0.007	0.000	0.0*	-0.248	0.080	1.0*	-0.279	0.102	1.4*	0.391	0.200	3.3*	-0.005	0.000	0.0*
CON	**	-0.009	0.000	0.0*	0.324	0.080	1.3*	0.365	0.102	1.9*	-0.511	0.200	4.4*	0.006	0.000	0.0*
	**			0.0 *			2.4 *			3.3 *			7.7 *			0.0 *
P22	**	-0.268	0.237	0.9*	-0.140	0.064	0.4*	-0.172	0.097	0.7*	0.133	0.058	0.5*	-0.231	0.175	1.7*
AIF	**	0.882	0.237	3.0*	0.460	0.064	1.5*	0.566	0.097	2.4*	-0.437	0.058	1.7*	0.758	0.175	5.5*
	**			3.9 *			1.9 *			3.1 *			2.2 *			7.2 *
P23	**	0.194	0.065	0.4*	0.075	0.010	0.1*	-0.112	0.022	0.3*	0.122	0.026	0.4*	-0.544	0.512	7.7*
COF	**	-0.336	0.065	0.7*	-0.129	0.010	0.2*	0.194	0.022	0.4*	-0.211	0.026	0.6*	0.940	0.512	13.4*
	**			1.1 *			0.3 *			0.7 *			1.0 *			21.1 *
P24	**	0.715	0.128	1.7*	1.142	0.326	7.7*	-0.282	0.020	0.5*	-0.168	0.007	0.2*	0.121	0.004	0.1*

SPE	**	-0.179	0.128	0.4*	-0.286	0.326	1.9*	0.071	0.020	0.1*	0.042	0.007	0.1*	-0.030	0.004	0.0*
	**			2.1 *			9.7 *			0.6 *			0.3 *			0.1 *
P25	**	-0.682	0.269	2.8*	0.251	0.037	0.7*	-0.471	0.128	2.6*	0.480	0.134	3.3*	-0.122	0.009	0.2*
INN	**	0.395	0.269	1.6*	-0.146	0.037	0.4*	0.272	0.128	1.5*	-0.278	0.134	1.9*	0.070	0.009	0.1*
	**			4.5 *			1.1 *			4.1 *			5.1 *			0.4 *
P26	**	0.042	0.003	0.0*	0.255	0.130	1.3*	0.030	0.002	0.0*	0.244	0.119	1.5*	0.089	0.016	0.2*
R&D	**	-0.083	0.003	0.0*	-0.511	0.130	2.6*	-0.060	0.002	0.0*	-0.488	0.119	3.1*	-0.177	0.016	0.4*
	**			0.1 *			3.9 *			0.1 *			4.6 *			0.6 *
P27	**	-0.017	0.000	0.0*	0.585	0.171	3.4*	-0.939	0.441	9.4*	0.080	0.003	0.1*	0.348	0.060	1.7*
CCP	**	0.008	0.000	0.0*	-0.292	0.171	1.7*	0.470	0.441	4.7*	-0.040	0.003	0.0*	-0.174	0.060	0.8*
	**			0.0 *			5.1 *			14.1 *			0.1 *			2.5 *
P28	**	0.091	0.002	0.0*	0.999	0.199	4.9*	-0.067	0.001	0.0*	0.399	0.032	1.0*	-0.369	0.027	0.3*
MAR	**	-0.018	0.002	0.0*	-0.200	0.199	1.0*	0.013	0.001	0.0*	-0.080	0.032	0.2*	0.074	0.027	0.2*
	**			0.0 *			5.9 *			0.0 *			1.2 *			1.1 *
P29	**	-0.394	0.090	0.9*	-0.742	0.319	6.0*	0.001	0.000	0.0*	-0.077	0.003	0.1*	-0.560	0.182	4.7*
COV	**	0.228	0.090	0.5*	0.430	0.319	3.5*	-0.000	0.000	0.0*	0.044	0.003	0.0*	0.324	0.182	2.7*
	**			1.5 *			9.5 *			0.0 *			0.1 *			7.5 *
P30	**	-0.982	0.351	4.3*	-0.276	0.028	0.6*	0.418	0.064	1.5*	0.198	0.014	0.4*	0.013	0.000	0.0*
PRK	**	0.357	0.351	1.6*	0.100	0.028	0.2*	-0.152	0.064	0.5*	-0.072	0.014	0.1*	-0.005	0.000	0.0*
	**			5.8 *			0.8 *			2.0 *			0.5 *			0.0 *
P31	**	-0.401	0.278	1.7*	0.175	0.053	0.6*	0.068	0.008	0.1*	0.045	0.003	0.0*	-0.128	0.028	0.4*
PAG	**	0.693	0.278	2.9*	-0.303	0.053	1.0*	-0.118	0.008	0.2*	-0.077	0.003	0.1*	0.221	0.028	0.7*
	**			4.6 *			1.6 *			0.3 *			0.1 *			1.2 *
P32	**	0.261	0.014	0.2*	1.163	0.271	6.7*	0.995	0.198	5.3*	-0.856	0.146	4.7*	-0.416	0.035	1.2*
EVM	**	-0.052	0.014	0.0*	-0.233	0.271	1.3*	-0.199	0.198	1.1*	0.171	0.146	0.9*	0.083	0.035	0.2*
	**			0.2 *			8.0 *			6.3 *			5.6 *			1.4 *
P33	**	-0.850	0.310	3.6*	-0.444	0.085	1.8*	-0.113	0.005	0.1*	0.117	0.006	0.2*	-0.369	0.058	1.7*
SPP	**	0.364	0.310	1.5*	0.190	0.085	0.8*	0.048	0.005	0.1*	-0.050	0.006	0.1*	0.158	0.058	0.7*
	**			5.2 *			2.5 *			0.2 *			0.2 *			2.4 *
P34	**	-0.796	0.316	3.5*	-0.122	0.007	0.1*	0.167	0.014	0.3*	-0.372	0.069	1.8*	-0.260	0.034	0.9*
RCG	**	0.398	0.316	1.8*	0.061	0.007	0.1*	-0.084	0.014	0.1*	0.186	0.069	0.9*	0.130	0.034	0.5*
	**			5.3 *			0.2 *			0.4 *			2.7 *			1.4 *
P35	**	0.050	0.003	0.0*	0.003	0.000	0.0*	0.082	0.008	0.1*	0.697	0.555	10.0*	0.180	0.037	0.7*
AVG	**	-0.057	0.003	0.0*	-0.003	0.000	0.0*	-0.094	0.008	0.1*	-0.797	0.555	11.4*	-0.206	0.037	0.8*
	**			0.0 *			0.0 *			0.2 *			21.4 *			1.5 *
P36	**	-0.384	0.344	1.7*	0.227	0.120	1.1*	0.098	0.022	0.2*	0.146	0.049	0.6*	0.097	0.022	0.3*
ALF	**	0.895	0.344	4.0*	-0.530	0.120	2.5*	-0.228	0.022	0.5*	-0.340	0.049	1.3*	-0.226	0.022	0.6*
	**			5.7 *			3.6 *			0.7 *			1.9 *			0.9 *

VARIABLES SUPPLEMENTAIRES

P37	**	0.167	0.032	*	-0.138	0.022	*	-0.041	0.002	*	-0.022	0.001	*	0.078	0.007	*
REP	**	-0.193	0.032	*	0.158	0.022	*	0.047	0.002	*	0.025	0.001	*	-0.089	0.007	*
P38	**	-0.536	0.252	*	0.228	0.046	*	-0.058	0.003	*	0.052	0.002	*	-0.126	0.014	*
RLG	**	0.468	0.250	*	-0.200	0.046	*	0.051	0.003	*	-0.046	0.002	*	0.111	0.014	*
P39	**	0.192	0.073	*	0.136	0.037	*	0.069	0.010	*	-0.102	0.021	*	-0.014	0.000	*
RRR	**	-0.385	0.074	*	-0.272	0.037	*	-0.138	0.010	*	0.204	0.021	*	0.029	0.000	*
P40	**	-0.227	0.067	*	-0.169	0.037	*	-0.132	0.023	*	-0.270	0.095	*	0.193	0.049	*
REG	**	0.295	0.067	*	0.221	0.037	*	0.172	0.023	*	0.353	0.095	*	-0.253	0.049	*
P41	**	-0.141	0.079	*	0.051	0.011	*	0.147	0.086	*	0.138	0.076	*	-0.060	0.014	*
GAG	**	0.560	0.078	*	-0.206	0.011	*	-0.587	0.086	*	-0.552	0.076	*	0.239	0.014	*
P42	**	0.164	0.174	*	0.097	0.062	*	-0.005	0.000	*	0.035	0.008	*	0.006	0.000	*
RCO	**	-1.070	0.176	*	-0.632	0.062	*	0.031	0.000	*	-0.226	0.008	*	-0.036	0.000	*
P43	**	-0.005	0.000	*	0.078	0.040	*	-0.088	0.051	*	0.077	0.039	*	0.023	0.003	*
RCS	**	0.025	0.000	*	-0.507	0.040	*	0.574	0.051	*	-0.503	0.039	*	-0.147	0.003	*

ETUDE DES INDIVIDUS

1re COLONNE : COORDONNEE

2e COLONNE : COSINUS CARRE (QUALITE DE LA REPRESENTATION)

3e COLONNE : CONTRIBUTION RELATIVE A L'INERTIE EXPLIQUEE PAR L'AXE

AXES PRINCIPAUX

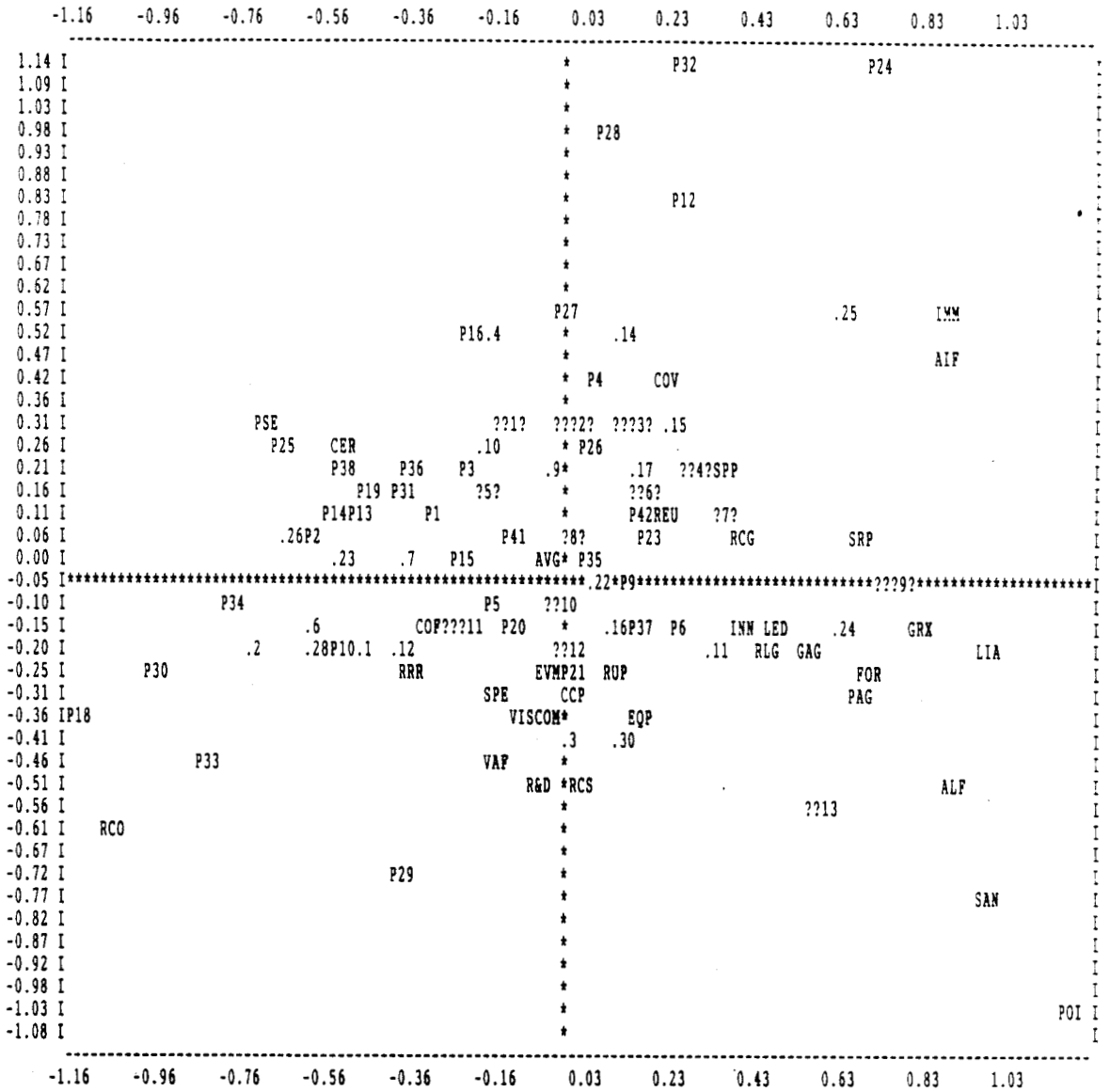
AXE 1 AXE 2 AXE 3 AXE 4 AXE 5

INDIVIDUS PRIS EN COMPTE DANS L'ANALYSE

.1	**	-0.468	0.287	4.4*	-0.199	0.052	1.4*	0.202	0.053	1.6*	-0.063	0.005	0.2*	-0.093	0.011	0.4*
.2	**	-0.739	0.546	10.9*	-0.208	0.043	1.5*	0.226	0.051	2.0*	-0.204	0.042	1.9*	0.097	0.009	0.5*
.3	**	0.012	0.000	0.0*	-0.403	0.184	5.8*	-0.136	0.021	0.7*	-0.322	0.118	4.8*	-0.162	0.030	1.3*
.4	**	-0.167	0.029	0.6*	0.540	0.298	10.4*	0.035	0.001	0.0*	0.105	0.011	0.5*	-0.188	0.036	1.8*
.5	**	0.600	0.338	7.2*	-0.579	0.315	11.9*	0.041	0.002	0.1*	-0.078	0.006	0.3*	-0.307	0.089	4.7*
.6	**	-0.591	0.319	7.0*	-0.156	0.022	0.9*	-0.249	0.057	2.4*	-0.194	0.034	1.7*	-0.001	0.000	0.0*
.7	**	-0.368	0.139	2.7*	0.003	0.000	0.0*	0.216	0.048	1.8*	0.542	0.301	13.5*	0.462	0.219	10.6*
.8	**	0.005	0.000	0.0*	-0.200	0.041	1.4*	0.026	0.001	0.0*	0.622	0.399	17.8*	-0.344	0.122	5.9*
.9	**	-0.037	0.001	0.0*	0.220	0.046	1.7*	0.448	0.192	7.7*	-0.189	0.034	1.7*	0.007	0.000	0.0*
.10	**	-0.192	0.039	0.7*	0.238	0.060	2.0*	0.146	0.023	0.8*	-0.575	0.353	15.3*	-0.093	0.009	0.4*
.11	**	0.350	0.157	2.4*	-0.208	0.056	1.5*	0.049	0.003	0.1*	-0.013	0.000	0.0*	-0.059	0.004	0.2*
.12	**	-0.388	0.192	3.0*	-0.205	0.054	1.5*	0.102	0.013	0.4*	-0.387	0.191	6.9*	0.203	0.053	2.0*
.13	**	0.585	0.284	6.8*	-0.560	0.261	11.1*	-0.135	0.015	0.7*	0.106	0.009	0.5*	-0.048	0.002	0.1*
.14	**	0.130	0.015	0.3*	0.502	0.225	9.0*	-0.214	0.041	1.8*	0.332	0.098	5.1*	0.233	0.049	2.7*
.15	**	0.240	0.065	1.2*	0.313	0.110	3.5*	0.209	0.049	1.7*	0.033	0.001	0.0*	0.099	0.011	0.5*
.16	**	0.110	0.014	0.2*	-0.140	0.023	0.7*	0.176	0.035	1.2*	0.307	0.108	4.4*	-0.248	0.070	3.0*
.17	**	0.157	0.020	0.5*	0.208	0.035	1.5*	-0.721	0.417	20.0*	-0.161	0.021	1.2*	-0.341	0.094	5.8*
.18	**	0.160	0.020	0.5*	0.335	0.086	4.0*	-0.791	0.477	24.1*	0.049	0.002	0.1*	-0.239	0.044	2.8*
.19	**	-0.157	0.029	0.5*	0.304	0.109	3.3*	0.260	0.080	2.6*	0.132	0.021	0.8*	-0.212	0.053	2.2*
.20	**	0.020	0.001	0.0*	0.329	0.165	3.9*	-0.002	0.000	0.0*	0.202	0.062	1.9*	-0.107	0.017	0.6*
.21	**	-0.007	0.000	0.0*	-0.111	0.014	0.4*	-0.143	0.023	0.8*	-0.088	0.009	0.4*	0.525	0.308	13.6*
.22	**	0.072	0.007	0.1*	-0.025	0.001	0.0*	0.029	0.001	0.0*	0.179	0.043	1.5*	0.309	0.129	4.7*
.23	**	-0.531	0.281	5.6*	-0.007	0.000	0.0*	-0.294	0.086	3.3*	0.016	0.000	0.0*	-0.101	0.010	0.5*
.24	**	0.643	0.364	8.3*	-0.174	0.027	1.1*	0.011	0.000	0.0*	0.303	0.081	4.2*	0.462	0.188	10.5*
.25	**	0.645	0.300	8.3*	0.580	0.242	11.9*	0.389	0.109	5.8*	-0.184	0.024	1.6*	-0.164	0.019	1.3*
.26	**	-0.656	0.400	8.6*	0.061	0.003	0.1*	-0.469	0.204	8.4*	-0.023	0.001	0.0*	0.262	0.064	3.4*
.27	**	0.287	0.082	1.6*	0.203	0.041	1.5*	0.448	0.199	7.7*	-0.307	0.093	4.3*	-0.099	0.010	0.5*
.28	**	-0.590	0.311	6.9*	-0.192	0.033	1.3*	0.258	0.059	2.6*	0.209	0.039	2.0*	-0.098	0.009	0.5*
.29	**	0.751	0.403	11.3*	-0.042	0.001	0.1*	-0.195	0.027	1.5*	-0.394	0.111	7.2*	0.550	0.216	14.9*
.30	**	0.115	0.016	0.3*	-0.428	0.224	6.5*	0.077	0.007	0.2*	0.049	0.003	0.1*	-0.304	0.113	4.6*

GRAPHE 1 2
 AXE HORIZONTAL : 1 AXE VERTICALE : 2

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES

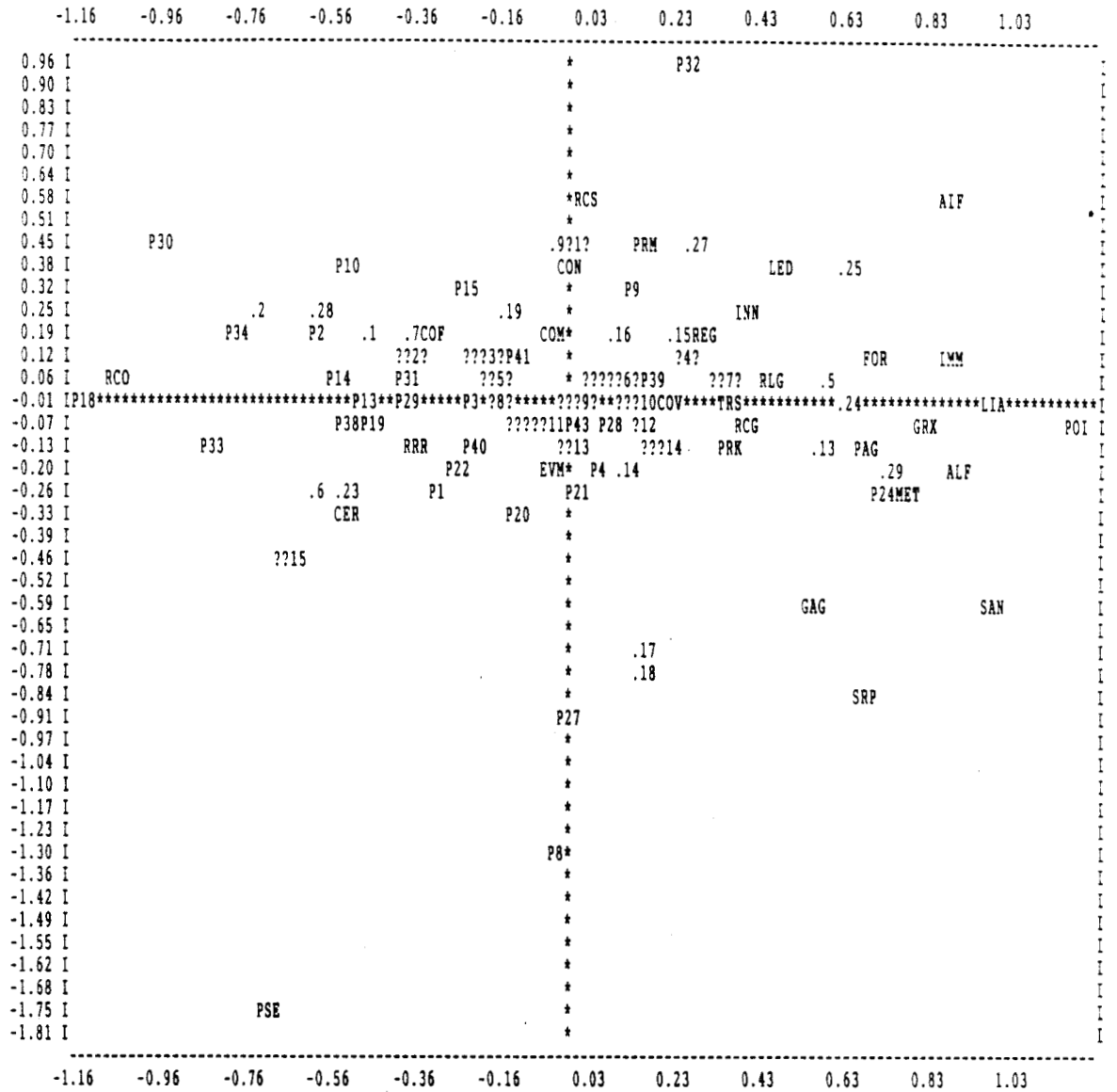


POINTS CACHES

POINTS VUS	POINTS CACHES	ABSCISSE	ORDONNEE
21	.19	-.1568477	.304491
21	P11	-.1281678	.3004336
22	CON	-9.080081E-03	

22	.20	2.029113E-02	.3242378
23	P17	.1159154	.3292105
23	.18	.1604104	.309107
24	.27	.2874379	.3350658
24	REG	.2953941	.2034883
25	P7	-.1956463	.2212627
25	REP	-.1926019	.1540911
26	PRM	.1689127	.1578111
26	P39	.1915463	.17731
27	TRS	.3548191	.1358637
27	PRK	.357103	.1142837
28	PSP	1.398061E-02	.1004003
28	P43	-4.581999E-03	.0403191
29	.29	.7509911	7.803959E-02
29	MET	.7837943	-4.229666E-02
210	P8	-3.885717E-02	-5.070229E-02
210	.21	-6.823072E-03	-3.885717E-02
211	P22	-.2684955	-.1108653
211	P40	-.2270473	-.1110172
212	MAR	-1.837049E-02	-.1400042
212	.8	4.568614E-03	-.1691399
213	.13	.5849621	-.1997364
213	.5	.6003683	-.1997852
			-.5599189
			-.5790432

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES

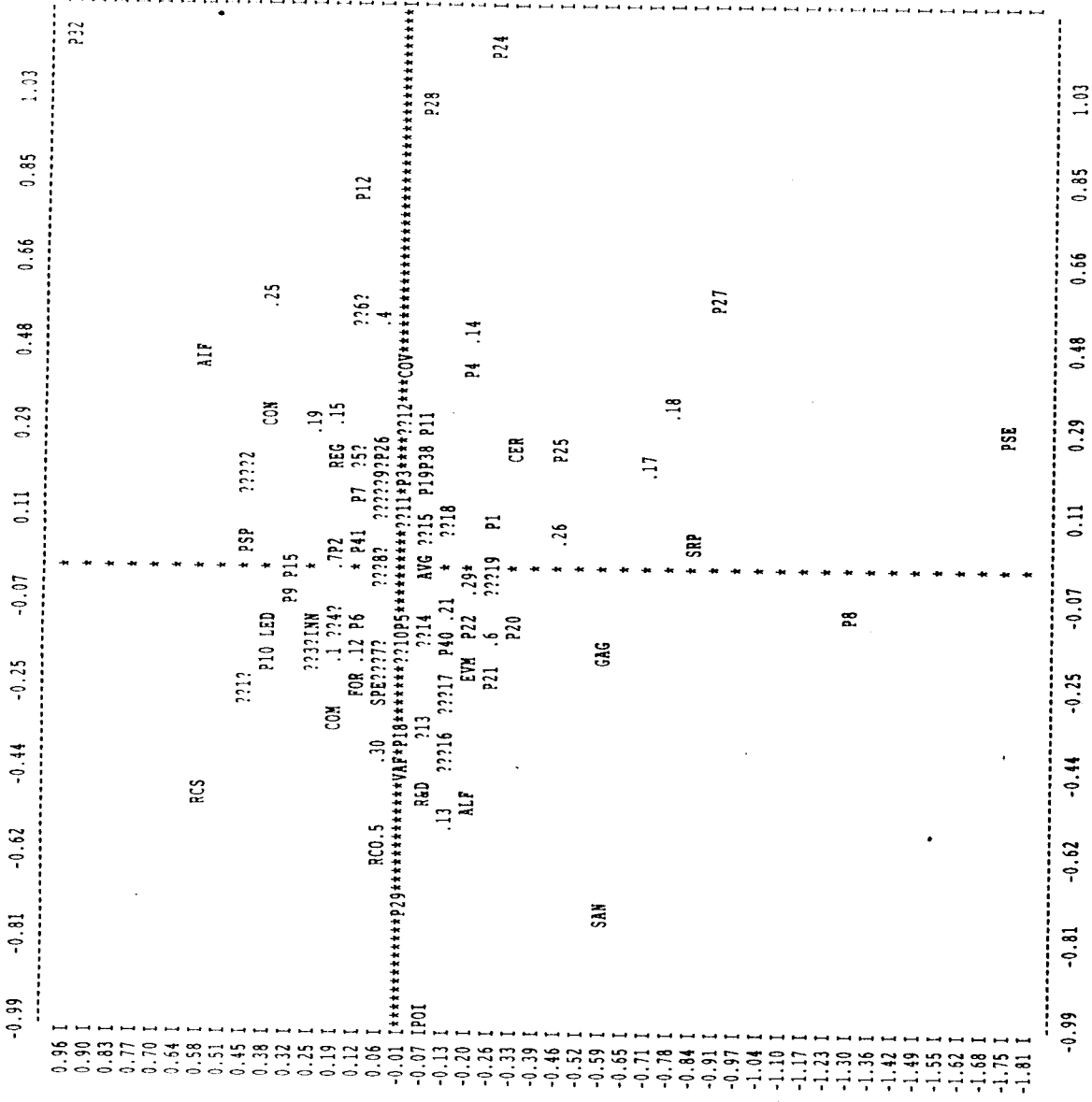


POINTS CACHES

POINTS VUS	POINTS CACHES	ABSCISSE	ORDONNEE
21	PSP	1.398061E-02	.462804
21	CCP	8.459361E-03	

			.4696086
?2	.12	-.3877679	.1019299
?2	P36	-.3838435	9.757834E-02
?3	P16	-.239884	.1139033
?3	.10	-.1922418	.1460095
?3	P7	-.1956463	.115183
?4	P6	.2665182	.1555433
?4	P12	.2695432	.1330393
?5	REP	-.1926019	4.650312E-02
?5	.4	-.1672426	3.483291E-02
?5	SPE	-.1789309	7.051999E-02
?6	P26	4.154696E-02	3.018069E-02
?6	P35	5.006673E-02	8.219247E-02
?6	.22	7.169832E-02	2.910947E-02
?6	RUP	9.781729E-02	7.090154E-02
?6	.30	.1153253	7.658746E-02
?7	.11	.3500015	4.945907E-02
?7	SPP	.3643242	4.849038E-02
?8	P5	-.1763233	-2.802658E-02
?8	VAF	-.174147	.0142612
?9	MAR	-1.837049E-02	1.334805E-02
?9	.8	4.568614E-03	2.580598E-02
?9	.20	2.029113E-02	-2.092937E-03
?10	P17	.1159154	-9.505885E-03
?10	P42	.1637966	-4.700802E-03
?11	P11	-.1281678	-9.271511E-02
?11	VIS	-.1156752	-5.701535E-02
?11	R&D	-8.342256E-02	-6.035854E-02
?11	AVG	-5.745414E-02	-9.393273E-02
?12	EQP	.1597401	-7.593387E-02
?12	P37	.1672965	-4.066978E-02
?13	.21	-6.823072E-03	-.1426963
?13	.3	1.182852E-02	-.1356179
?14	P23	.1941562	-.1123913
?14	REU	.2310303	-.159174
?15	P25	-.6821691	-.4705969
?15	.26	-.6562839	-.468599

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES

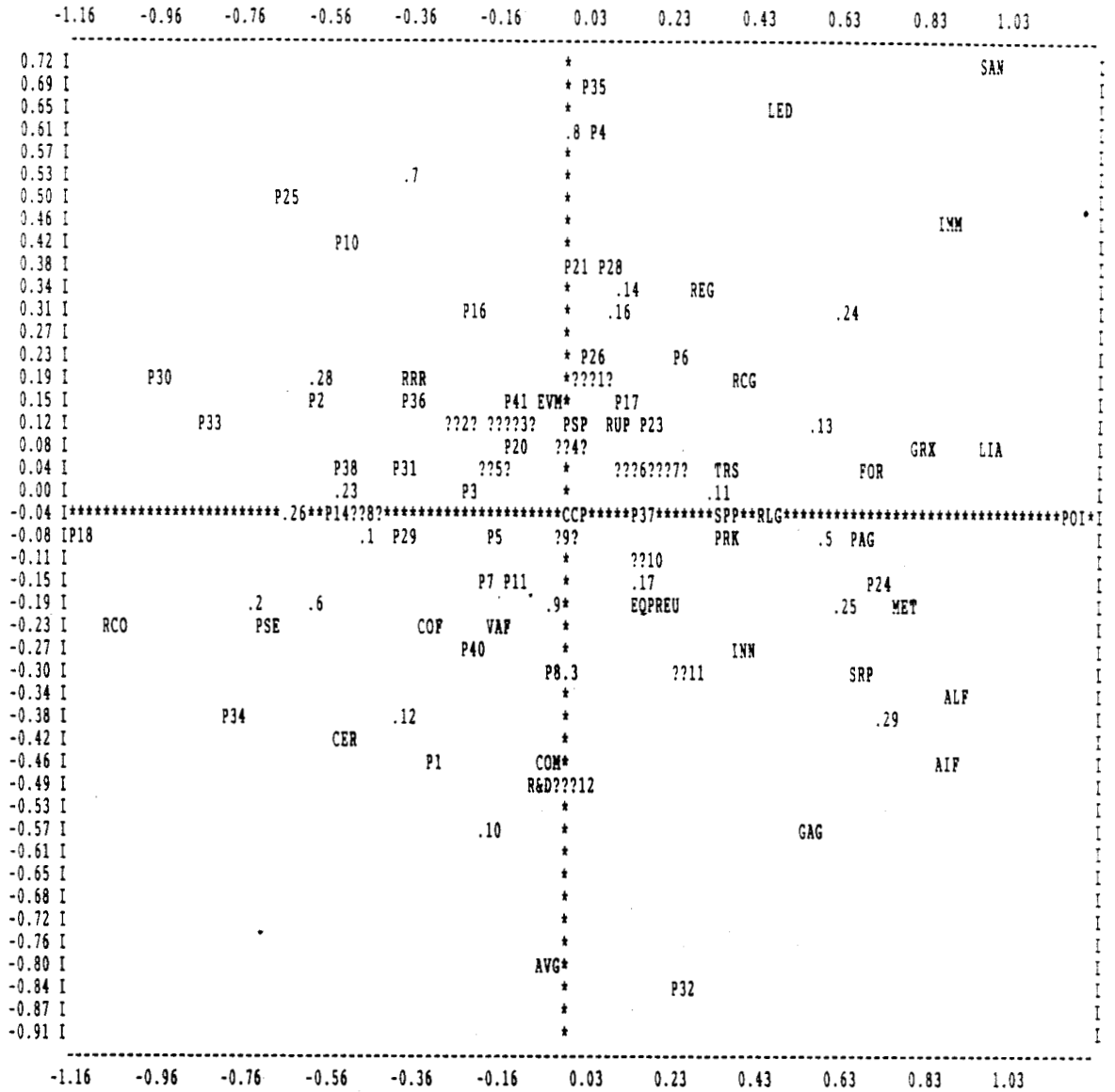


POINTS CACHES

POINTS VUS	POINTS CACHES	ABSCISSE	ORDONNEE
21	CCP	-.2924065	.4696086
21	P30	-.2760885	.4179701
22	PRM	.17731	.4416945

?2	.27	.2034883	.4483599
?2	.9	.2198765	.4477698
?3	.2	-.2084817	.226196
?3	.28	-.1920171	.2575214
?4	.16	-.1404855	.1761552
?4	COF	-.12876	.1941329
?4	P34	-.1221567	.1672006
?5	.10	.2381474	.1460095
?5	P36	.227106	9.757834E-02
?6	P16	.5430939	.1139033
?6	IMM	.5663589	.1401382
?7	RUP	-.2297377	7.090154E-02
?7	.11	-.2082321	4.945907E-02
?7	RLG	-.1995702	5.105907E-02
?8	.22	-2.492237E-02	
			2.910947E-02
?8	P35	2.934034E-03	
			8.219247E-02
?9	P14	.110692	5.444215E-02
?9	P39	.1358637	6.914156E-02
?9	REP	.1578111	4.650312E-02
?9	P31	.175451	6.820088E-02
?9	SPP	.1904224	4.849038E-02
?10	.8	-.1997852	2.580598E-02
?10	MAR	-.1997364	1.334805E-02
?10	.24	-.1735671	1.050168E-02
?10	LIA	-.1815397	2.676053E-02
?11	P13	9.077469E-02	
			-1.337891E-02
?11	P42	.0973409	-4.700802E-03
?11	TRS	.1142837	8.520026E-03
?12	P17	.309107	-9.505885E-03
?12	.20	.3292105	-2.092937E-03
?13	VIS	-.3540593	-5.701535E-02
?13	EQP	-.3620569	-7.593387E-02
?14	GRX	-.16603	-8.166099E-02
?14	P37	-.1380199	-4.066978E-02
?15	RCG	6.108379E-02	
			-8.259896E-02
?15	P43	7.803959E-02	
			-8.829387E-02
?16	P33	-.4443075	-.1131413
?16	.3	-.402572	-.1356179
?17	PAG	-.303043	-.1177989
?17	RRR	-.2716237	-.1382504
?18	P23	7.455035E-02	
			-.1123913
?18	REU	9.597205E-02	
			-.159174
?18	PRK	.1004003	-.1519879
?19	MET	-5.070229E-02	
			-.2434799
?19	.23	-6.609269E-03	
			-.2939489

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES

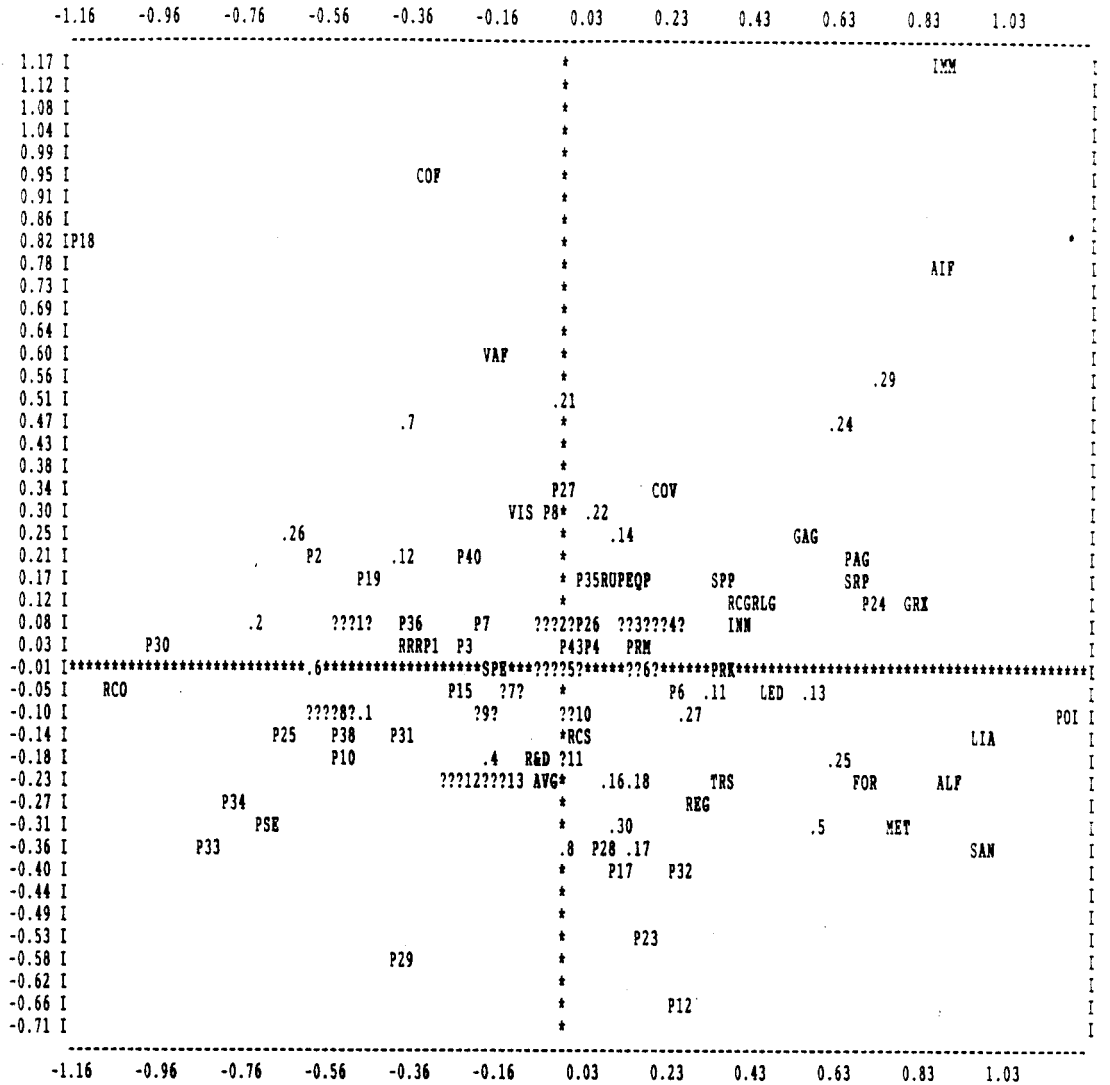


POINTS CACHES

POINTS VUS	POINTS CACHES	ABSCISSE	ORDONNEE
?1	.20	2.029113E-02	.2017607
?1	.22	7.169832E-02	

			.1785656
22	P22	-.2684955	.1331368
22	P15	-.2503391	.112537
23	.4	-.1672426	.1053066
23	.19	-.1568477	.1320099
23	VIS	-.1156752	.1292035
24	P27	-1.724743E-02	
			7.986166E-02
24	P43	-4.581999E-03	
			7.735746E-02
25	REP	-.1926019	2.505297E-02
25	SPE	-.1789309	4.188149E-02
26	.30	.1153253	4.885169E-02
26	P9	.1426385	4.710876E-02
26	.18	.1604104	4.895777E-02
26	P42	.1637966	3.470522E-02
27	COV	.2277194	4.437928E-02
27	.15	.240187	3.279927E-02
28	P13	-.493967	-3.658529E-02
28	P19	-.4691917	-2.716815E-02
29	.21	-6.823072E-03	
			-8.799882E-02
29	MAR	-1.837049E-02	
			-.0798565
210	PRM	.1689127	-.1185063
210	P39	.1915463	-.1021339
211	P12	.2695432	-.3014733
211	.27	.2874379	-.3068318
212	CON	-9.080081E-03	
			-.5107891
212	RCS	2.486241E-02	
			-.5027667

PROJECTION DES INDIVIDUS ET DES MODALITES DES VARIABLES



POINTS CACHES

POINTS VUS	POINTS CACHES	ABSCISSE	ORDONNEE
21	CER	-.5333647	7.170463E-02
21	P13	-.493967	7.607517E-02
22	EVH	-5.229853E-02	8.310305E-02
22	MAR	-1.837049E-02	7.380648E-02
23	P9	.1426385	6.475771E-02
23	P37	.1672965	.0777245

?4	REU	.2310303	.0753104
?4	.15	.240187	9.922694E-02
?5	COM	-5.401173E-02	-2.428141E-02
?5	.9	-3.692335E-02	7.354509E-03
?5	CON	-9.080081E-03	6.454333E-03
?5	P21	6.75032E-03	-4.935032E-03
?6	P42	.1637966	5.570481E-03
?6	P39	.1915463	-.0143116
?7	P20	-.129362	-.0394818
?7	P41	-.1407514	-5.962253E-02
?8	.28	-.5899894	-9.828088E-02
?8	P14	-.5507909	-8.727256E-02
?8	.23	-.5307051	-.100573
?9	.10	-.1922418	-9.282089E-02
?9	REP	-.1926019	-8.881994E-02
?10	PSP	1.398061E-02	-.1060219
?10	.20	2.029113E-02	-.1068227
?11	.3	1.182852E-02	-.1623414
?11	CCP	8.459361E-03	-.1738447
?12	P22	-.2684955	-.230744
?12	P16	-.239884	-.234299
?13	P5	-.1763233	-.2378867
?13	.19	-.1568477	-.2118098
?13	P11	-.1281678	-.236821

Plan de la thèse

INTRODUCTION.....	5
PARTIE I : Partenariat et coordination des activités.....	16
Chapitre I : Analyse théorique de la stratégie partenariale.....	16
Section I : La coopération comme mode de coordination des activités.....	17
1.1. Du marché concurrentiel au marché concerté.....	18
1.2. Les accords de coopération : des stratégies adaptatives.....	28
1.3. L'émergence des organisations en réseau.....	34
Section II : De nouvelles formes d'organisations productives pour de nouvelles attentes.....	44
2.1. Le rôle croissant de la fonction achat.....	45
2.2. La sous-traitance comme choix stratégique.....	49
2.3. De nouveaux enjeux face à de nouvelles contraintes :	62
2.3.1. Les nouvelles technologies	66
2.3.2. La qualité totale.....	68
2.3.3. La gestion des flux.....	71
Section III : Les fondements théoriques du partenariat industriel.....	75
3.1. L'approche stratégique.....	76
3.2. le modèle transactionnel.....	82
3.3. Le modèle de dépendance des ressources.....	90
3.4. La théorie des jeux.....	94
3.5. La théorie positive d'agence.....	98
Conclusion du chapitre I.....	103

Chapitre II : Les déterminants du partenariat industriel.....	104
Section I : Les spécificités de la stratégie partenariale.....	104
1.1. Le partenariat : de quoi parle t on ?.....	105
1.2. Contenu et portée de la stratégie partenariale.....	115
1.3. Les contextes favorables à une telle stratégie.....	134
1.3.1. L'existence d'un potentiel d'interaction.....	134
1.3.2. La nature des transactions.....	143
1.3.2.1. La spécificité et l'originalité du besoin.....	143
1.3.2.2. La recherche du traitement préférentiel.....	144
1.3.3. Les contraintes technologiques des marchés.....	145
1.3.4. Les risques liés aux sources d'approvisionnement....	150
1.4. L'influence du secteur d'activité.....	153
1.5. Les conditions de succès du partenariat.....	156
Section II : Le management de la stratégie partenariale.....	161
2.1. L'influence du modèle "Japonais".....	162
2.2. Dynamique et organisation des procédures.....	171
2.2.1. Les procédures de sélection et d'hierarchisation des fournisseurs.....	172
2.2.2. Les mécanismes de coordination.....	184
2.2.2.1. L'autorité.....	184
2.2.2.2. Les procédures incitatives.....	187
2.2.2.3. La confiance.....	197
2.3. Coordination des flux et interdisciplinarité.....	205
2.4. Risques et limites du partenariat.....	214
2.4.1. Les limites du partenariat.....	215
2.4.2. Les procédures de vigilance.....	218

Conclusion du chapitre II.....	221
PARTIE II : L'étude empirique de la stratégie partenariale.....	222
Chapitre III : L'investigation empirique.....	222
Section I : Les hypothèses de la recherche.....	222
Section II : La méthodologie appliquée.....	224
2.1. Le terrain de la recherche.....	225
2.2. La collecte des données	226
2.2.1. L'étude documentaire.....	226
2.2.2. Le choix et l'élaboration du guide d'entretien.....	226
2.2.3. La conduite des entretiens.....	228
2.3. Le traitement des données.....	229
2.3.1 L'analyse du contenu.....	229
2.3.2. L'analyse factorielle des correspondances multiples.....	233
Chapitre IV : Le partenariat industriel : Convergence des attitudes et apprentissage mutuel.....	241
Section I : L'organisation et la conduite de la stratégie partenariale : Une vision globale	241
1.1. Les traits dominants dans les pratiques.....	241
1.2. Les singularités significatives.....	245
Section II : Analyse détaillée des résultats.....	248
2.1. La procédure adoptée.....	248
2.2. La complémentarité temporelle : H1.....	252
2.2.1. Le choix des variables étudiées.....	253
2.2.2. Résultats et synthèse de la première AFCM.....	257

2.3. L'interdépendance des acteurs : H2.....	270
2.3.1. Le choix des variables étudiées.....	270
2.3.2 Résultats et synthèse de la deuxième AFCM.....	271
2.4. L'évolution du système de coordination : H3.....	281
2.4.1. Le choix des variables étudiées.....	281
2.4.2. Résultats et synthèse de la troisième AFCM.....	281
Conclusion du chapitre IV.....	291
Chapitre V : Conceptualisation et modélisation des enjeux du partenariat.....	292
Section I : Identification de deux logiques managériales.....	292
1.1 Une logique opérationnelle.....	292
1.2 Une logique stratégique.....	295
1.2.1. Le partenariat comme instrument d'adaptation.....	296
1.2.2. Le partenariat comme stratégie délibérée.....	298
Section II : Analyse des hypothèses de la recherche.....	300
2.1 La complémentarité temporelle.....	300
2.2 L'interdépendance accrue.....	304
2.3 L'évolution du système de coordination.....	308
Section III : Proposition d'un modèle de flexibilité organisationnelle.....	311
3.1 Présentation du modèle.....	311
3.2 Dynamique et variables d'influence.....	313
Conclusion du chapitre V.....	315
CONCLUSION GENERALE	316
Bibliographie.....	321
Annexes.....	340