

UNIVERSITE DE LILLE I  
IAE DE LILLE

N°2442SG



-----

**THESE**

Pour obtenir le grade de

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITE LILLE I**

**en SCIENCES DE GESTION**

Présentée et soutenue publiquement

Par

**Monsieur Denis BANSARD**

Le 11 JANVIER 1999

**INTERACTIONS ET STRATEGIE**

**RISQUES, POUVOIR, ET CONFIANCE, EN MILIEU D'AFFAIRES**

**TOME II**

**PRESIDENT DE JURY :**

Monsieur le Professeur des Universités PATRICK JOFFRE

**DIRECTEUR DE THESE :**

Monsieur le Professeur des Universités JEAN-PIERRE DEBOURSE

**RAPPORTEURS :**

Monsieur le Professeur des Universités BERTRAND SAPORTA

Monsieur le Professeur des Universités FRANCOIS BLANC

**SUFFRAGANTS :**

Monsieur le Professeur des Universités GILLES LE CARDINAL

Monsieur le Directeur du LEARN (ESC Lille) CHISTOPHE DUPONT

Monsieur le Professeur des Universités JEAN-PIERRE RAMAN

**-CHAPITRE I-**

**GESTION DES RISQUES ET MANŒUVRES**

**D' INTERACTION DANS UN MILIEU**

*»La confiance est une parente du pouvoir et de l'influence. (...) Puisque le pouvoir, l'influence et la confiance constituent des aspects tellement importants des relations fournisseur / client, il est également clair qu'il nous manque une perspective holistique de ce type de relations. C'est très précisément ce que le paradigme de la gestion de réseaux est en train d'apporter -ou du moins devrait pouvoir nous apporter »*

H.B.Thorelli, 1986, pp.38-39, trad. par nous, (17).

**En Partie (I), JEUX D'ACTEURS DANS UN MILIEU, l'auteur proposera une méthodologie permettant de découvrir les acteurs les plus influents d'un milieu et d'agir afin de limiter les risques.**

**En Section 1, *Les méthodes d'analyse classiques, et leurs limites*, nous présenterons les outils les plus utilisés aujourd'hui pour analyser les acteurs d'un milieu et aider l'entreprise à y gérer sa position. Dans la première phase -d'observation- l'entreprise doit découvrir quels sont les acteurs centraux d'un milieu évoqué, ce qui implique de tenter d'évaluer leur influence. A cet effet on se tournera essentiellement vers les outils de la sociométrie (réseaux sociaux), l'analyse des parties prenantes, et la prospective (jeux d'acteurs). En gestion enfin, l'articulation entre analyse du milieu et gestion de réseaux a été fructueuse, avec les travaux conduits en marketing industriel et en sociologie de l'innovation en matière de lancement de produits nouveaux, et de veille commerciale. Néanmoins nous soulignerons que ces démarches restent trop globales et ne permettent pas de caractériser avec précision chacun des acteurs afin de préparer des choix de milieu et d'élaborer des plans d'interaction.**

**En Section 2, *Risque, pouvoir et confiance*, nous proposerons pour pallier ces limites une méthode permettant de faire apparaître séparément le pouvoir et la confiance dont disposent les différents acteurs d'un milieu en distinguant les éléments positifs et négatifs de l'influence, c'est-à-dire en recensant leurs actes selon qu'ils réduisent ou qu'ils augmentent les risques des autres. Nous proposerons en conséquence d'utiliser deux 'matrices d'adjacence' distinctes permettant de repérer les différentes bases du pouvoir et bases de confiance utilisées par les acteurs d'un milieu, et ainsi de caractériser leurs profils relationnels. La synthèse de ces données, illustrée par le milieu du désamiantage en cours de constitution en France, permet de mieux qualifier les acteurs : qui joue du pouvoir et/ou suscite la confiance, et vis-à-vis de qui ?**

**En Partie (II), RECHERCHE D'UNE POSITION DEFENDABLE, l'auteur s'intéressera aux outils stratégiques qu'une entreprise peut tirer de l'approche précédente afin de repousser la marginalisation de sa position dans le milieu qu'elle occupe.**

**En Section 1, *Statut, et marginalisation*, nous soulignerons le poids du statut dans un milieu, et donc l'importance de bien le mesurer. En effet, du caractère plus ou moins tenable de la position de l'entreprise dans un milieu dépendra la survie de l'entreprise au moins dans ce milieu : les conséquences d'une marginalisation sont au moins aussi graves que les conséquences d'une banalisation de l'offre. La position de l'entreprise sera considérée comme marginalisée lorsque l'entreprise n'y disposera (plus) d'aucune base de pouvoir et d'aucune base de confiance. De ce point de vue l'étude de faisabilité classique devrait**

être complétée par une *étude de viabilité* qui utilise le même outil que celui exposé précédemment, mais pour évaluer la position de l'entreprise dans son milieu. Si la situation actuelle (ou prévisible) de l'entreprise est celle d'une marginalisation, autant alors tenter d'en sortir dès que possible (ou l'éviter). Ce thème de la marginalisation sera évoqué à travers deux cas : celui de la construction d'un aéroport régional, Mirabelle Airport, et celui de Froche & Graff Ltd, un importateur-distributeur d'épicerie fine au Canada.

En Section (2), *Plans d'interaction*, seront proposés quelques outils, basés sur le couple pouvoir / confiance, qui sont susceptibles de permettre à une entreprise qui souhaite limiter sa marginalisation dans un milieu, d'y changer de position ou de mieux y défendre sa position : *généralisation du principe de réciprocité (don et contre don) à toutes les bases de confiance* (protection, apport de ressources, résolution de problème, apport de garanties de prévisibilité du comportement) ; utilisation de '*stratégies doubles*' variées en matière de pouvoir / confiance afin de fiabiliser les opérations d'influence. Nous illustrerons ces éléments à partir d'une analyse de la construction du barrage de Grand'Maison selon la monographie de C.Hacques.

## **PARTIE (I) - JEUX D'ACTEURS DANS UN MILIEU**

### **SECTION 1 -**

#### **LES METHODES D'ANALYSE DISPONIBLES, ET LEURS LIMITES**

Un milieu donné peut être plus ou moins attractif pour une entreprise en fonction des relations prévisibles avec les acteurs qui le peuplent. Il importe donc pour l'entreprise de chercher à découvrir quels en sont les acteurs centraux, et de tenter d'en prévoir le comportement. Si l'on cherche des outils disponibles pour l'entreprise lorsqu'elle tente d'analyser la viabilité d'un milieu compte tenu des acteurs qui l'occupent et de leur influence, on trouve alors essentiellement :

##### **Sous-Section (A) - Les travaux des sociologues**

- l'analyse sociométrique des réseaux sociaux
- L'analyse des 'parties prenantes'

##### **Sous-Section (B) – Les 'jeux d'acteurs' de la prospective**

- Les modèles de jeux d'acteurs développés à partir des matrices de motricité-dépendance.

#### **Sous-Section (C) – Les développements propres à la gestion**

- La gestion de réseaux en milieu industriel
- Les 'stratégies relationnelles'
- La veille commerciale
- Le lancement de produits nouveaux.

Il s'agit là des approches les plus connues pour analyser les acteurs d'un milieu. Relevons dès à présent qu'il existe des connexions entre ces domaines, souvent d'ailleurs par le biais d'auteurs qui représentent autant de 'liens faibles' (au sens de Granovetter M.S., 1973), de 'marginiaux sécants' (au sens de Crozier M., E.Friedberg (1977), ou de 'truchements' (Bansard D., 1990b), en tant qu'ils appartiennent à deux voire à trois de ces réseaux de connaissance. Par exemple T.J.Rowley (1997) s'intéresse au couplage possible entre analyse des parties prenantes ('stakeholders') et analyse des réseaux sociaux. De même, les travaux conduits en prospective en matière de jeux d'acteurs ont eu un impact sur la sociologie des réseaux sociaux, et encore plus en marketing industriel (lancement de produits nouveaux chez P.Millier, 1989), et veille commerciale chez Cova B. et R.Salle, 1996).

#### ***Sous-Section (A) - Les travaux des sociologues***

Ce n'est peut-être pas le lieu dans une thèse de gestion d'évoquer longuement ces fondements, mais il faut au minimum les présenter, compte tenu de leur influence sur les travaux conduits depuis en sciences de gestion, notamment par l'I.M.P. Nous évoquerons tour à tour la sociométrie des réseaux sociaux (§1), et l'analyse des 'parties prenantes' (§2).

##### ***§ 1 - La sociométrie des réseaux sociaux***

L'analyse des réseaux sociaux est un domaine très riche qui ne s'est pas constitué d'aujourd'hui puisque la sociométrie remonte aux travaux fondamentaux de Moreno J.L. (1934-1970). Ce qui va suivre repose très largement sur P.Parlebas (1992) et surtout Degenne A. et M.Forsé (1994), ainsi que sur le numéro spécial de la Revue Française de Sociologie (1995) qui porte sur l'analyse de réseaux et les structures relationnelles. Nous nous limiterons essentiellement ici à évoquer quelques aspects en tant qu'ils concernent directement notre

propos ultérieur : la relation entre vulnérabilité et pouvoir en analyse structurale (a), Le réseau comme accès à des ressources (b), les relations entre conflits, confiance, et la structure générale des réseaux (c). Soulignons que la sociométrie est déjà utilisée en marketing industriel pour l'analyse des réseaux : Easton G. et L.Araujo (1986) proposent d'utiliser les analyses et les matrices sociométriques dans le cadre des clients, des fournisseurs, et des autres acteurs d'un réseau.

#### **(a) Vulnérabilité et pouvoir en analyse structurale**

Lorsque l'on cherche comme nous à se pencher sur le rôle du risque dans les réseaux et notamment sur la notion de marginalisation, la notion de vulnérabilité paraît essentielle. Voici comment on la définit dans une analyse de réseaux sociaux :

*« Dans un graphe connexe, un point est vulnérable si le retrait d'un autre point du graphe aboutit à le déconnecter de tous les autres points restants »* Degenne A. et M.Forsé, (1994), p.197, (18). L'algorithme 'RESO' (M.Dalud-Vincent, 1994 ; Dalud-Vincent M., M.Forsé et J.-P.Auray, (1994) permettrait ainsi de faire apparaître les acteurs les plus vulnérables et les moins vulnérables d'un réseau constitué par exemple par la population d'un village, Nolay :

*« Dans cette procédure on appelle point fragile un point qui dépend d'un point d'articulation<sup>77</sup> dans la mesure où la suppression de ce point d'articulation en fait un point isolé (...) En résumé, après avoir repéré les différentes composantes du graphe, l'algorithme identifie, pour chacune, des niveaux de points périphériques et progresse vers le ou les coeurs de la composante. (...) Les individus classés ensemble (pour une composante) sont équivalents du point de vue de leur fragilité ou vulnérabilité. Ils partagent le même risque d'être isolés si un ou plusieurs individus font défection pour la relation étudiée. Le ou les coeurs sont au contraire peu vulnérables, puisque aucun individu n'y court le risque d'être isolé si un autre individu se retire. Les individus composant chacune des périphéries entourant ce ou ces noyaux sont d'autant plus vulnérables que l'on s'en éloigne. »* Degenne A et M.Forsé, (1994), p.120-121, (19).

Ces auteurs soulignent le rôle du temps dans la diminution de la vulnérabilité relationnelle :

*« Tout semblait se passer comme si les nouveaux arrivants avaient d'abord noué des contacts épars avec un des groupes ; puis comme si, au fur et à mesure que leur ancienneté progressait, elle leur avait permis de tisser davantage de liens avec les membres du groupe pour avancer vers le cœur et finalement l'atteindre lorsqu'ils résidaient à Nolay depuis suffisamment longtemps »* ibid., p.122, (20).

---

<sup>77</sup> Pour simplifier, la notion de point d'articulation ou 'articulateur' renvoie à l'idée de pont entre deux groupes.

Cette approche souligne toute l'importance des 'ponts', et des 'articulateurs', car s'il y a communication, elle passe nécessairement par leur relation. Degenne A. et M.Forsé soulignent ici que :

*« Dans un graphe réel de relations entre personnes, il y a peu de ponts, c'est-à-dire de passages obligés, mais certains liens sont pratiquement des ponts en ce sens que pour ne pas passer par eux, il faut emprunter une chaîne plus longue et donc plus aléatoire, par exemple pour faire parvenir une information ou obtenir un contact. On peut même considérer qu'une chaîne qui devient trop longue perd toute efficacité pour relier deux parties d'un graphe. »* ibid., p.129, (21).

Or c'est justement à partir de ces analyses sur la vulnérabilité que des auteurs comme Cook K. et R.Emerson, (1978) ont bâti leur conception du pouvoir. Degenne A. et M.Forsé déclarent : *« On peut raisonnablement penser que le pouvoir est inversement corrélé à la fragilité d'une position »* p.167, (22). De fait la stratégie de tout 'articulateur' (intermédiaire, représentant, gardien, médiateur, coordinateur) consiste à menacer de *« décider de 'couper les ponts' »* ibid., p.150. La théorie des *trous structuraux*<sup>78</sup> de R.Burt (1992) tend à montrer que la position d'un acteur dans un réseau serait d'autant plus forte qu'il n'existe pas de liaison alternative entre deux acteurs que de passer par cet acteur. En effet (...) *L'idée selon laquelle le capital social d'un individu serait strictement proportionnel au nombre de ses relations est très nettement insuffisante. (...) tous ces contacts n'ont pas la même 'valeur'. Cette valeur dépend des caractéristiques structurales des relations.*» Degenne A. et M.Forsé, ibid., p.150, (23). En fait le pouvoir d'un acteur augmente avec la demande pour son réseau, *« ce qui revient à considérer, comme le suggère entre autres J.S.Coleman (1973) <sup>79</sup>, que le pouvoir (ou le prestige) joue le rôle du prix dans un modèle économique d'équilibre général ou de marché ».* Degenne A. et M.Forsé, ibid. (p.170), (24).

D'où aussi -avec G.Simmel (1950)- la possibilité de stratégies pour le tiers dans une *triade* :

- a) *la stratégie du médiateur. Dans un conflit, le tiers sert d'intermédiaire et aide les deux autres à négocier. Il faut bien sûr pour cela que le tiers puisse être perçu comme suffisamment neutre.*
- b) *la stratégie du 'tertius gaudens'. Le tiers tire ici avantage du conflit entre deux autres acteurs dont les forces s'équilibrent. Si chaque opposant recherche l'appui du tiers pour former avec lui une coalition gagnante, le tiers peut jouer sur les deux tableaux, faire monter les enchères et être le gagnant de ce conflit dans lequel chaque partie s'épuise.*
- c) *la stratégie du despote. Elle se résume par cette maxime bien connue : « diviser pour régner ». Le tiers trouve ici le moyen de créer un conflit entre les deux autres acteurs de façon telle qu'aucune coalition ne soit plus envisageable entre eux. Son pouvoir est assis sur cette division, mais il est précaire puisqu'il ne dure que tant que dure le conflit.*

<sup>78</sup>Selon R.Burt, (1992), un trou structural consiste en une relation non redondante entre deux contacts.

<sup>79</sup> J.S.Coleman, (1973).

Comme le soulignent Degenne A. et M.Forsé, p.141, (25) : « *Simmel met là le doigt sur la question essentielle des coalitions et de leur apparition* ».

#### **(b) Le réseau comme accès à des ressources**

« *Avoir des amis, c'est avoir du pouvoir* » T.Hobbes (1651), (26)<sup>80</sup>

Il existe cependant une autre version possible du *réseau comme capital social*, qui n'est aujourd'hui qu'en partie développée<sup>81</sup>, où le capital social correspond à la possibilité de mobiliser des ressources. Cette version prend en fait la suite des analyses sur le contrôle lié à la Dépendance des autres en matière de Ressources (J.Pfeffer, 1981 ; Pfeffer J. et G.Salancik 1978). Comme le disent Degenne A. et M.Forsé : « *Certains auteurs sont partis du principe que le réseau d'un individu se composait de l'ensemble des personnes auxquelles il pouvait demander quelque chose* » (1994), p.25, (27).

Cependant nous pensons que ces ressources devraient être considérées comme très générales, à la différence de la conception usuelle. En effet les ressources mobilisables (le 'capital social' de l'entreprise) ne consisteraient pas seulement en un moyen d'accès à des biens ou à un statut et nous verrons qu'il faudrait y inclure l'accès à des protections, à des conseils (résolution de problème), à des tiers prévisibles ou fonctionnant comme des garants ('otages'). On peut de fait élargir la notion de ressources en évoquant par exemple les enquêtes sur l'amitié de C.S.Fisher (1948), lequel propose neuf aspects de la sociabilité :

« 1-qui **prend soin** de la maison (arroser les plantes, relever le courrier) en cas d'absence ?

2-si l'enquêté travaille, avec qui échange-t-il à propos des décisions à prendre dans son travail ?

3-qui a **apporté de l'aide** dans le travail domestique au cours des derniers mois ?

4-avec qui parlent-ils d'activités de loisir ?

5-si la personne n'est pas mariée, avec qui est-elle 'sortie' récemment ?

6-avec qui **prennent-ils l'avis** pour une décision importante ?

7-**quelles sont les personnes de plus de quinze ans qui vivent au foyer de l'enquête ?** », p.28, (28)

(Souligné par nous)

A travers ces questions, nous voyons alors apparaître les facteurs explicatifs de l'amitié, éléments que nous appellerons plus loin les 'bases' de la confiance. En effet ces questions intègrent des notions de *protection* (questions 1 et 7), de *résolution de problème* (questions 2 et 6), d'*apport de ressources* matérielles ou humaines, en temps ou en argent (questions 3 et 7, peut-être 4), et de *prévisibilité* (questions 2, 4 et 5)

---

<sup>80</sup> in Degenne A., M.Forsé, (1994), p.135.



Degenne et Forsé évoquent d'ailleurs l'importance de la confiance, à propos de la mesure du pouvoir et de la notoriété :

« Dans un marché concurrentiel parfait, de type classique, tout acteur est réputé pouvoir échanger des ressources avec tout autre. Dans un réseau, il faut tenir compte d'autres paramètres. Il faut notamment une certaine confiance entre acteurs et surtout une relation directe ou indirecte entre eux. De plus les positions occupées par chacun ont des 'valeurs' différentielles ; (...) Ces données doivent être prises en compte pour déterminer la notoriété, la capacité d'influence ou le pouvoir des acteurs. » *ibid.*, p.169, (29), (souligné en gras par nous).

Quant au fonctionnement des échanges de ressources sociales, il semble renvoyer aux systèmes de réciprocité avec ses dons et de contre dons, le capital social consistant en un ensemble d'obligés, à comparer à un ensemble d'obligations :

« Le capital social est lié aux attentes et aux obligations réciproques des uns et des autres. Si A fait quelque chose pour B et s'il existe une relation de confiance entre ces acteurs, A peut raisonnablement penser que B devient son obligé. Il devra, le moment venu et par réciprocité, faire quelque chose pour lui. L'ensemble des liens avec des individus de type B, appartenant au réseau personnel de A, constitue son capital social. (...) si l'on suppose qu'une relation d'échange ou de communication peut être interprétée comme un investissement, l'ensemble de ces relations forme un capital et non un simple 'trésor'. » Degenne A. et M.Forsé, *ibid.*, p.137, (30).

Sur ce plan, on se référera également aux travaux de P.Bourdieu (1984 p.115-116,128, 129-130). Mais tout pouvoir n'est pas basé sur la confiance dans les réseaux. Comme le rapportent Degenne A. et M.Forsé :

« La sociologie américaine moderne a cherché à affiner encore la notion de pouvoir en distinguant ce qui relève de son strict exercice (domination), de ce qui relève de l'influence, c'est-à-dire des efforts que l'on fait pour entraîner l'adhésion à une cause. Pour Knoke, domination et influence se combinent pour donner quatre types d'exercice du pouvoir : Pouvoir coercitif (Domination présente, Influence absente), Pouvoir égalitaire (Domination absente, Influence absente), Pouvoir autoritaire (Domination Présente, Influence présente), Pouvoir de persuasion (Domination absente, Influence présente). Les sociologues des réseaux sociaux ont bien entendu cherché à comprendre comment reconstruire et observer la domination d'une part et l'influence d'autre part. Puisqu'il s'agit de notions inséparables de l'idée de relation, elles doivent être au cœur de l'analyse des réseaux. » *ibid.*, p.165, (31).

P.Parlebas (1992) souligne également que l'on peut tenter d'apprécier l'équilibre des relations dans un réseau justement « en prenant simultanément en compte deux relations : une relation d'amitié ou de coopération, qualifiée conventionnellement de 'positive' (affectée du signe +) et une relation d'inimitié ou d'opposition, réputée 'négative' (affectée du signe -) », p.196, (32)<sup>82</sup>.

---

<sup>81</sup> Crozier M., E.Friedberg (1977) : 'capital de relations' du 'marginal sécant'. Degenne A. et M.Forsé (*ibid.*) citent également Bourdieu (1980) et J.S.Coleman (1973).

<sup>82</sup> L'utilisation des + et des - s'est axée en sociométrie sur une analyse de l'équilibre d'un réseau (ou de sa tendance vers l'équilibre), et non sur l'analyse de ses conséquences stratégiques pour chacun des acteurs de ce réseau, comme nous tentons de le faire ici. Un pont existe néanmoins tout naturellement entre ces deux perspectives.

En fait une telle approche 'dichotomique' existait déjà dans certains travaux classiques sur la dynamique des groupes chez R.F.Bales (1950), K.Lewin (1951), voire E.Berne<sup>83</sup>, et nous la retrouvons à l'œuvre aujourd'hui dans l'analyse des 'parties prenantes' :

R.F.Bales (1950) proposa déjà d'analyser ce qui se passe dans une réunion, en notant si les acteurs en présence ont une attitude positive ou négative les uns vis-à-vis des autres (et vis-à-vis du groupe en tant que tel) en matière à la fois relationnelle (aire 'socio-affective' : problèmes d'intégration, de tension et d'état émotionnel, de décision) et vis-à-vis de la tâche à accomplir par le groupe (problèmes de contrôle, d'évaluation, d'orientation). Bales a pu montrer notamment que les leaders spontanés étaient caractérisés notamment par des interventions positives centrées sur la tâche et/ou sur le groupe. Cette typologie d'analyse des interactions fut utilisée ultérieurement pour mettre au point une méthode de sélection des leaders. Selon R.Mucchielli, (1977) le 'leader négatif', sorte de 'saboteur de groupe', "*tente de dissocier le groupe et de désorienter les membres un par un, le point terminal étant que plus personne ne peut arriver à émettre des idées cohérentes et que chacun est méfiant ou hostile à l'égard de tous les autres.*"p.71-72, (33).

En 1951, K.Lewin proposa de son côté de distinguer les 'forces' au travail qui résistent au changement organisationnel, et les 'forces' qui le facilitent. Le 'champ de forces' traduit alors l'équilibre ou le déséquilibre entre ces forces dichotomiques. Son analyse permet de déterminer comment améliorer une situation. Il s'agit alors d'identifier les forces en présence et leur poids relatif, puis de déterminer quelles forces facilitantes doivent être renforcées, et quelles forces de résistance doivent être affaiblies pour faire bouger la situation finale.

Comme le montre J.M.Nicholas (1990, pp.477-480), cette analyse peut également être utilisée en gestion de projets pour déterminer quel appui est nécessaire afin d'augmenter la probabilité de succès d'un projet. Cet auteur souligne par ailleurs que le même acteur (la même 'force') peut être soit facilitateur soit frein, qu'il y a une échelle d'influence selon les ressources mises en œuvre, que toutes les forces ne sont pas égales, et qu'elles ne sont pas nécessairement indépendantes (influences indirectes). Selon Nicholas, « *la dernière étape consiste à générer des actions pour réduire les forces de résistance 'qui peuvent être résolues' qui ont la plus haute priorité, et pour augmenter les forces facilitatrices* » (34). On retrouvera une analyse très voisine chez T.Grundy (1998), dans ses travaux sur les parties prenantes ('stakeholders') dans un projet.

Cette brève incursion en sociologie des réseaux sociaux a fait apparaître l'importance des acteurs dans un milieu comme fonction de leur situation dans le réseau, leur niveau de 'pouvoir' étant établi à partir de leur degré de vulnérabilité relative. Mais surtout nous voyons se dessiner peu à peu une convergence entre sociologues des

---

<sup>83</sup> E.Berne distingua systématiquement les pôles positif et négatif de la personnalité, que ce soit au niveau 'parent, adulte, enfant'. Cf.

réseaux sociaux et psychologiques de la dynamique des groupes, pour ce qui est du caractère double de la notion de pouvoir, avec un versant négatif (domination), et une approche qui fait reposer l'importance des acteurs sur leur capacité respective à mobiliser des ressources à partir d'une notion plus floue, l'influence, qui nous semble en filigrane reliée au thème de la confiance.

### (c) Conflits, confiance, et structure générale des réseaux

Il serait possible de prévoir les conflits à partir de la structure générale des réseaux. Le pouvoir et la confiance y joueraient un rôle crucial.

On peut faire remonter l'analyse classique des conflits dans un milieu *aux conflits dans les canaux de distribution*. Comme le rappelle M.Kutschker, (1985), c'est dans le domaine des canaux de distribution que l'on répertorie le plus d'études sur le niveau relatif de pouvoir des entreprises aux différents emplacements du canal de distribution<sup>84</sup>, car les conflits y sont fréquents<sup>85</sup>. Cependant tous ces travaux mettent rarement l'accent sur le rôle de la confiance dans la gestion de réseaux, et sur la façon dont les conflits sont résolus.

On peut avec Degenne A. et M.Forsé questionner le poids de certains contextes dans l'adoption de styles différents de gestion de réseau. Remontant au problème très général de l'ordre social et de l'émergence des normes, ces auteurs nous expliquent que -selon J.S.Coleman (1990)-, dans le célèbre dilemme du prisonnier ce n'est ni l'intérêt personnel -comme chez M.Olson (1966)-, ni la coercition -comme chez Hobbes T. (1651) ou E.Ullmann Margalit (1977)-, qui permettraient d'optimiser les gains des joueurs en présence, mais la communication entre les joueurs et ensuite et surtout l'existence de raisons pour qu'ils se fassent confiance :

*« Or s'ils peuvent communiquer, se faire confiance pour négocier leur contribution respective, en un mot s'entendre, ils n'auront aucun mal à atteindre l'optimum social. Il est d'autant plus probable qu'ils parviennent à ce consensus que celui-ci est conforme à leur intérêt individuel. En un mot, dès lors que l'échange et la négociation sont possibles, le recours à la coercition est inutile ; (...) Si la structure réticulaire est segmentée, il y a peu de communication entre les groupes. Même si cette communication existe, un individu d'un groupe n'a aucune raison de faire confiance à un individu d'un autre groupe. Nous sommes dans le cas de figure où une norme s'impose pour qu'il y ait action collective (ou pour régler un conflit autrement que par un affrontement ouvert)(...). A l'inverse, si la structure est fortement entrelacée, l'échange et la communication entre groupes ont beaucoup plus de chances d'être importants. Les individus peuvent s'entendre pour parvenir à un accord. Ils peuvent se faire davantage confiance. Certains peuvent servir de médiateurs. Même si les intérêts sont divergents, il existe des possibilités d'entente. Toutes les conditions sont réunies pour que l'on parvienne à une négociation et, éventuellement, à un accord. Il n'est pas nécessaire ici de prévoir a priori l'établissement d'une norme ou le recours à une institution qui impose la coercition. (...) » le degré d'appartenance multiple à des*

---

Chandezon G., A.Lancestre, (1982-1988).

<sup>84</sup> M.Kutschker, (1985) cite ici El-Ansary, (1970), Hunt, Nevin, (1974), I.-D.Ford, (1976), Angelmar, (1976), Lusch, (1976), Stern, Schultz, Grabner, (1973).

<sup>85</sup> Voir par ex. R.F.Lusch, (1976), Rosenberg L.J. et L.W.Stern, (1971). J.F.Gaski (1987) propose ici un historique des modes de mesure du pouvoir dans les canaux de mise en marché.

*cercles ou à des groupes sociaux est essentiel. Si l'acteur est rationnel, lorsque ce degré d'appartenance multiple est faible, donc lorsque le réseau est globalement segmenté, les solutions coercitives sont plus probables (émergences de normes et d'institutions). Lorsque ce degré est fort, ou que le réseau est entrelacé, les solutions consensuelles sont davantage envisageables, tout au moins la norme ne s'impose pas dans l'absolu pour régler le paradoxe de l'action collective.(...) Certaines structures rendent plus probables la contrainte ou les conflits ouverts, d'autres la négociation.* » Degenne A. et M.Forsé, (1994), pp.236-237, souligné par nous, (35)

Nous retrouvons bien ici l'opposition désormais classique entre la négociation qui admet le rapport de force mais exclut le conflit, et la coercition qui à la fois traduit l'existence d'un conflit et y conduit.

Ces analyses sur l'importance de réseaux entrelacés nous semblent également renvoyer aux travaux de Y.Barel (1975) sur le Système Urbain Médiéval : ce dernier y démontre que si les luttes parfois très dures entre partis rivaux ne vont jamais jusqu'à l'extermination totale du parti adverse, c'est justement parce que ces conflits sont internes à chacune des lignées de patriciens. Cette 'superposition' permet alors une *régulation par la confusion*<sup>86</sup>. De façon similaire, P.Clastres (1974) indique enfin que l'institution du mariage exogène jouerait parfois la même fonction de régulation des conflits entre des tribus particulièrement belliqueuses.

## §2 – La théorie des 'parties prenantes' d'une organisation ('stakeholders')

Cette approche prend essentiellement sa source dans les travaux de R.E.Freeman (1984) qui se demande '*qui et quoi comptent réellement*' pour les managers. Pour R.E.Freeman, une partie prenante comprend « *tout groupe ou particulier qui peut affecter ou qui est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation* » (1984), p.46, (36). Il y a nécessairement un risque attaché aux relations avec des parties prenantes (M.Clarkson, 1994, p.5), que ce risque soit encouru volontairement ou non<sup>87</sup>. L'analyse des parties prenantes peut donc aider à détecter quels sont les acteurs qui méritent l'attention du manager plus que les autres, et ceci en fonction de leur pouvoir, de leur légitimité, et de l'urgence (Mitchel R.K., B.R.Agle, D.J.Wood, (1997). Ces auteurs proposent à partir des intersections entre ces trois variables une typologie qui fait apparaître, outre des acteurs qui ne sont pas des parties prenantes, des parties prenantes qui peuvent être :

- dormantes (elles n'ont que du pouvoir)
- discrétionnaires (elles ne disposent que de légitimité)

---

<sup>86</sup> Cela revient à laisser pénétrer la perturbation dans le système (Y.Barel, 1975) au lieu de tenter de la contrôler 'aux frontières', et donc à adopter une stratégie 'à la Clausewitz'(1832-1834).

- Exigeantes (elles n'ont d'autre argument que l'urgence)
- Dominantes (elles disposent à la fois de pouvoir et de légitimité)
- Dangereuses (elles disposent de pouvoir, et pour elles il y a urgence)
- Dépendantes (elles sont légitimes, et vivent l'urgence)
- Incontournables (elles disposent de pouvoir, de légitimité, et sont en état d'urgence).

Notons dès à présent qu'une partie prenante 'dominante', voire 'décisive' est ainsi un acteur en mesure de jouer du pouvoir vis-à-vis de l'organisation en question, tout en bénéficiant d'une légitimité certaine vis-à-vis d'elle, ce qui renvoie à ce que nous appellerons plus tard une *stratégie double*.

A partir de la connaissance des parties prenantes, il importe alors, comme le souligne Rowley T.J. (1997), de savoir comment réagit l'organisation face à celles-ci. Oliver C. (1991) avait déjà proposé d'évaluer le degré d'adaptation de l'organisation à des acteurs extérieurs en évoquant une échelle allant de l'acquiescement et de l'obéissance à des acteurs contraignants -comme l'Etat par exemple (théorie institutionnelle)-, à la recherche active d'une manipulation et d'un contrôle actif des acteurs extérieurs (théorie du contrôle par la dépendance en matière de ressources). Ainsi les organisations peuvent selon cet auteur '*acquiescer*', '*faire des compromis*', '*éviter*', '*défier*', '*manipuler les comportements*'.

T.J.Rowley (1997) propose de son côté de considérer quatre modes de réaction, en fonction du degré de centralité de l'organisation dans le réseau en question, et de la densité du réseau des parties prenantes :

- L'organisation '*solitaire*' aurait une situation non centrale dans un réseau de parties prenantes peu interconnecté (de faible densité).
- L'organisation '*faiseur de compromis*', aurait une situation centrale au sein d'un réseau de parties prenantes dense.
- L'organisation '*donneur d'ordres*', aurait une situation centrale au sein d'un réseau de parties prenantes faiblement connecté.
- L'organisation '*subordonnée*', aurait une situation non centrale dans un réseau de parties prenantes fortement interconnectées.

Selon T.Grundy (1988), l'analyse des parties prenantes peut encore aider l'organisation à jouer sa partie lors d'un projet. Ce dernier propose, dans une approche très voisine de celle de Lewin d'analyser la position relative d'une partie prenante à partir d'un tableau couplant le degré relatif d'influence, et l'attitude des parties prenantes

---

87 Mais à la différence de M.Clarkson, nous pensons que ce risque peut se trouver tantôt du côté de l'entreprise, tantôt du côté des parties prenantes, tantôt des deux.

vis-à-vis d'un projet (pour, neutre, contre). Selon la position d'une partie prenante dans cette grille, T.Grundy (1998) propose alors d'effectuer différents mouvements stratégiques :

- Construire une coalition, en cas d'acteurs ayant une influence faible mais qui sont favorables au projet.
- Récupérer certains opposants (prise en compte d'une partie de leurs objectifs dans le projet par exemple) en cas d'acteurs défavorables au projet ayant une forte influence, ou les mettre hors jeu (détourner ou fragmenter).
- Ne pas s'en occuper (acteurs plutôt contre, mais dont l'influence est faible).

On entrevoit immédiatement tout le profit qu'il est alors possible de tirer d'une transposition de ces travaux liés aux projets pour l'analyse des relations entre acteurs dans un milieu, et pour la définition de manœuvres (gestion des distances vis-à-vis des acteurs d'un milieu, soutien d'un acteur, blocage d'un autre, etc.).

Ainsi la théorie des parties prenantes, en dépit du caractère relativement flou de ses frontières, apporte sa contribution à une perspective d'analyse des acteurs d'un milieu, par le biais de la prise en compte du risque dans l'analyse des liens entre acteurs, par l'évocation de stratégies plus ou moins puissantes (stratégies doubles notamment), par l'évocation de manœuvres favorables ou défavorables à l'entreprise lorsqu'elle souhaite bâtir une stratégie. Mais cette approche reste fondamentalement focalisée sur des relations dyadiques entre une organisation (pas nécessairement une entreprise) et chacune de ses parties prenantes. En fait, comme le souligne Rowley T.J. (1997), « *les modèles de réseau commencent là où la recherche en matière de parties prenantes s'arrête - la relation dyadique - et examine des systèmes de relations dyadiques, capturant l'influence de relations multiples et interdépendantes sur les comportements de l'organisation.* », p.894, (37). En gestion, nous aurons besoin des deux.

### **Sous-Section (B) – Les 'jeux d'acteurs', en prospective**

En matière de prospective M.Godet (1991) suggéra de comparer le niveau d'importance des changements prévisibles dans l'environnement au degré de maîtrise de ces changements par l'entreprise, puis de se poser un certain nombre de questions :

- « *quels sont les autres acteurs impliqués par ces changements ?*
- *quels sont les leviers d'action (freins ou moteurs) ?*
- *comment améliorer le contrôle vis-à-vis des changements importants ?*

- comment réduire l'importance des changements que l'on ne contrôle pas ?

(réduire ses faiblesses, utiliser ses forces). » p.126, (38)

M.Godet décompose l'approche par scénarios en plusieurs étapes correspondant à une typologie des problèmes : se poser les bonnes questions, identifier les variables clés, comprendre le passé et les jeux d'acteurs, balayer le champ des possibles et réduire l'incertitude, identifier et évaluer les options stratégiques. D'où les méthodologies suivantes : délimitation du système et recherche des variables clés (analyse structurelle), rétrospective et analyse du jeu des acteurs (Mactor), recherche des images clés du futur (analyse morphologique), probabilisation des hypothèses clés et de leurs combinaisons (Smic-Prob-Expert), et enfin, choix des options stratégiques (méthodes multicritères). Parmi ces étapes, deux sont ici essentielles, parce qu'il y eut filiation entre elles : réalisation préalable d'une analyse structurelle pour déterminer les variables clés du 'système' (§1), puis analyse des stratégies des acteurs appartenant à ce même contexte (§2).

### **§1 - L'analyse structurelle**

Pour définir l'analyse structurelle nous nous appuyerons sur M.Godet (1985)<sup>88</sup>, qui souligne bien la relation entre analyse structurelle et analyse de systèmes :

*« Un système se présente sous la forme d'un ensemble d'éléments en relation. La structure du système c'est-à-dire le tissu relationnel entre ces éléments est d'autant plus importante pour comprendre son évolution qu'elle conserve une certaine permanence. L'analyse structurelle a précisément pour objet de mettre en lumière la « structure » des relations entre les variables qualitatives, quantifiables ou non, qui caractérisent le système étudié (par exemple une entreprise et son environnement stratégique). Concrètement, l'analyse structurelle offre la possibilité de décrire un système à l'aide d'une matrice mettant en relation tous les éléments constitutifs du système. La méthode permet d'étudier ces relations et de faire apparaître les variables essentielles.», p.69, (39).*

Pour ce faire l'analyse structurelle (voir par exemple J.F.Lefebvre (1982) s'efforce de faire émerger les relations de motricité / dépendance -ou plutôt d'influence / dépendance comme le note F.Hatem (1993)- entre toutes les variables d'un système. Les premières ébauches de matrices de motricité dépendance remonteraient peut-être aux travaux de la DGRST (1966 à 1968) et du BIPE (1973), si l'on suit bien Saint-Paul R. et P.F.Ténière-buchot (1974, p.84-88). L'analyse structurelle vise initialement à faire remonter quelles sont les *variables* qui sont les plus motrices afin de mieux cibler l'action, par exemple en matière de chômage. Pratiquement il s'agit de découvrir parmi les nombreuses variables listées comme caractéristiques d'un système lesquelles sont :

- motrices et peu dépendantes (variables 'moteurs'),

---

<sup>88</sup> M.Godet, (1985), Saint-Paul R., P.F.Ténière-Buchot, (1974), J.F.Lefebvre, (1982).

- motrices et dépendantes (variables 'relais'),
- peu motrices et peu dépendantes (variables 'autonomes'),
- peu motrices et très dépendantes (variables 'dépendantes').

Après avoir tenté de lister à la fois en ligne et en colonne, et dans le même ordre, toutes les variables impliquées, la procédure consiste à évaluer systématiquement laquelle influe sur lesquelles, en le notant à chaque fois à la fois en ligne (*indice de motricité*) et en colonne (*indice de dépendance*). Sous cette forme l'analyse structurelle présente l'avantage d'une grande simplicité apparente de construction, ce qui, allié à une démarche systématique permet -sous réserve d'information suffisante- d'obtenir des résultats assez facilement interprétables.

Sous sa forme limitée à la prise en compte des variables internes et externes, l'analyse structurelle a été utilisée à des fins prévisionnelles<sup>89</sup> en tant qu'outil d'anticipation de tendances, facilitant par exemple l'analyse des facteurs explicatifs du chômage (et donc l'exploration prospective de son évolution) ou la visualisation du système Bâtiment 2030 (L.Bourdeau, 1966). Mais l'analyse structurelle a été également utilisée au plan décisionnel chez P.F.Tenièrre-Buchot<sup>90</sup> pour : '*recherche, identification des variables sur lesquelles il faut agir pour parvenir aux objectifs que l'on s'est fixés*'.

## **§2- L'analyse des stratégies d'acteurs et la méthode 'Mactor'**

Nous allons tout d'abord en exposer les principes (a), puis nous évoquerons son champ d'influence (b), et enfin nous en relèverons les limites (c).

### **(a) Les principes**

Initialement, les variables prises en considération dans l'analyse structurelle pouvaient concerner aussi bien des acteurs que des événements. Mais comme le souligna M.Godet (1996), il importe de « *bien distinguer les scénarios d'environnement des stratégies d'acteurs* » p.20, (40). Ceci explique sans doute que l'on soit passé d'une grille unique mais distinguant au besoin acteurs d'une part et événements d'autre part, qui permet de faire apparaître les influences des uns sur les autres, à une approche décomposée séparant désormais totalement l'analyse des relations acteurs / acteurs, et acteurs / objectifs, des relations entre variables internes et externes ('analyse structurelle' proprement dite).

<sup>89</sup> M.Godet, (1985) cite ici Duperrin J.C., M.Godet, (1973).

<sup>90</sup> M.Godet, (1985) cite ici P.F.Tenièrre-Buchot, (1973) : '*Modèle « Popole »*', *Analyse et Prévision*, Février-Mars.



Cherchant à caractériser quantitativement quels sont les acteurs clés d'un réseau, Duperrin J.-C. et M. Godet (1973), et M. Godet (1990), ont en fait transposé l'approche structurelle (Saint-Paul R. et P.F. Ténrière-Buchot, 1974) aux jeux d'acteurs afin de faire apparaître les relations entre acteurs du milieu à l'aide de grilles du type motricité / dépendance. Cette évolution vers une analyse des relations entre acteurs aboutit d'un côté chez Godet M. au logiciel Mactor<sup>91</sup>, et de l'autre au *tablier des pouvoirs* de P.F. Ténrière-Buchot (1989).

Chez ce dernier, nous trouvons ainsi toute une gamme de personnages : le prince (variable motrice, peu dépendante), l'enjeu (variables à la fois influentes et dépendantes : les relais), l'intellectuel (variables dépendantes), le journaliste (variables autonomes). A quoi il faut ajouter les acteurs intermédiaires : l'assassin, le terroriste, le déstabilisateur, le conformiste, le diplomate, le transmetteur (p.68)(41)

Nous n'évoquerons ici que la méthode Mactor, qui nous paraît moins intuitive que le Tablier des pouvoirs.

La méthode Mactor part des enjeux des acteurs, déclinés en autant d'objectifs vis à vis desquels ils sont favorables, défavorables, neutres. On mesure alors le nombre de convergences et divergences entre acteurs, puis on hiérarchise les objectifs des mêmes acteurs à partir du degré de menace pour eux (de 4 à 0) qui serait lié à la non-réalisation d'un objectif (p.16). Jusqu'ici l'influence d'un acteur est donc mesurée dans Mactor à travers le degré de menace qu'un acteur fait encourir à un autre sur tel ou tel de ses objectifs compte tenu de leur caractère plus ou moins vital pour cet autre acteur (matrice des positions valuées). C'est ainsi que M. Godet analysera les différents jeux d'acteurs autour de l'Aéroport De Paris, par exemple au niveau de la question du bruit.

Cependant, comme le souligne M. Godet (1991) : « *il ne suffit pas d'être en conflit avec un acteur pour s'opposer à lui, encore faut-il avoir les moyens d'action directs ou indirects de le faire* », p.25, (42). Cet auteur propose de ce fait une vérification des rapports de force entre acteurs pour voir dans quelle mesure ces positions risquent réellement d'aboutir à des conflits dangereux, à travers une matrice des moyens d'action directs (en 1991). Godet M. proposa même, dans un grand luxe de raffinement, de noter l'influence sur une échelle de 0 à 4, de comptabiliser les relations directes mais aussi indirectes, les relations actuelles mais aussi les relations potentielles... Au bout de cette analyse qui reprend en fait le principe du couple influence / dépendance mais l'applique aux seuls acteurs, ces derniers peuvent alors apparaître comme 'dominants', 'relais', 'autonomes' ou 'dominés' (1996), p.23. M. Godet propose enfin de positionner les acteurs en fonction d'une part des rapports de force, et d'autre part du degré d'implication des acteurs.

---

<sup>91</sup> Le logiciel Mactor formalise les jeux d'acteurs élaborés par M. Godet, suite à des travaux menés en 1974, 1975, 1983, 1990, et 1996 (avec F. Meunier).

Pour ce qui est des rapports de force Godet M. et F. Meunier (1996) en proposent une échelle :

- « - 4 : l'acteur i peut remettre en cause l'existence de l'acteur j,
- 3 : l'acteur i peut remettre en cause l'accomplissement des missions de l'acteur j,
- 2 : l'acteur i peut remettre en cause la réussite des projets de l'acteur j,
- 1 : l'acteur i peut remettre en cause de façon limitée dans le temps et l'espace les processus opératoires de gestion de l'acteur j,
- 0 : l'acteur i a peu d'influence sur l'acteur j », pp.16-17, et 20, (43)

Cherchant à qualifier l'influence de variables comme la consommation ou le revenu, Duperrin J.-C. et M. Godet avaient tenté dès 1973 de donner dans une même matrice un signe positif ou négatif aux relations directes entre ces variables<sup>92</sup>. M. Godet nota à ce sujet (1985) : « cette information est susceptible d'une exploitation particulièrement intéressante : la mise en évidence de feedbacks positifs (amplificateurs) et négatifs (régulateurs) », p.75, (45)<sup>93</sup>. Cependant ces deux auteurs soulignent également certaines limites à ce type d'exercice en présence d'un grand nombre de variables. Lorsque M. Godet, évoquant plus tard avec le 'Mactor' l'analyse des jeux d'acteurs, opéra un transfert entre les 'positions valuées' par un acteur en termes d'objectifs (matrice des convergences et divergences) et la matrice des influences directes, une transposition complète aurait pu alors faire apparaître le même type de notation positive et négative, au lieu d'une échelle purement négative comme ci-dessus, si cet auteur ne s'était pas attaché essentiellement à l'analyse des 'rapports de force'.

Le champ d'influence de la méthode des jeux d'acteurs est devenu vaste. Il est déjà intéressant de voir M. Forsé (1991)<sup>94</sup> adopter la même démarche en sociologie des réseaux : pour « tester en dynamique l'influence d'un réseau sur une diffusion, cet auteur a proposé de distinguer pour des graphes orientés quatre formes fondamentales d'étoiles. Dans un réseau social chaque individu peut être considéré comme un relais au sein d'un maillage. On trouve ainsi 'quatre formes fondamentales de connexions d'un individu avec ceux qu'il cite ou qui l'ont cité'. Les indices de motricité-dépendance donnent alors des acteurs 'amplificateurs' (moteurs et peu dépendants), 'relais multiples' (moteurs et dépendants), 'filtres' (peu moteurs et dépendants), ou 'relais simples' (peu moteurs et peu dépendants). Cette grille de lecture fut alors appliquée à l'analyse des différents acteurs du village de Nolay ». in Degenne et Forsé, (1994), p.196-198. (46)

Par ailleurs d'autres applications de la grille de motricité-dépendance en furent également tirées en sciences de gestion, en matière de lancement de produits nouveaux (P. Millier, 1989), de veille commerciale (J. Antoine, 1992 ; Cova B. et R. Salle, 1996), ou de stratégies d'alliance (D. Puthod, 1996).

<sup>92</sup> Degenne A. et M. Forsé, (1994) précisent que « lorsqu'une relation tend à être positive (relation d'amitié par exemple) ou négative (relation d'inimitié), on a affaire à un graphe 'signé' » p.39, (44)

<sup>93</sup> Au passage nous retrouvons bien les comportements perturbateurs ou régulateurs relevés plus haut chez G. Koenig, (1996 b).

## **(b) -Intérêt et limites de l'analyse des jeux d'acteurs en termes de motricité-dépendance**

En dépit de tous ces succès le contenu de cette méthode peut paraître somme toute relativement pauvre en raison de la vision beaucoup trop globale qu'elle donne de l'influence

Cependant cette méthodologie reste très utile pour une entrepreneur souhaitant se donner une première représentation simplifiée du champ qu'il aborde. En effet son caractère systématique implique de faire véritablement le tour de toutes les relations deux à deux.

Paradoxalement, alors que les bases de cette méthode sont simples les développements qui en ont été tirés à ce jour posent très vite un problème d'appropriabilité compte tenu de leur complexité.

## **Sous-Section (C) – Les développements propres à la gestion**

Nous évoquerons ici la gestion de réseaux vue par l'I.M.P. en marketing industriel (§1), la notion de milieu (§2), et les premiers outils d'une analyse et d'une gestion de réseaux en milieu d'affaires (§3).

### **§1- La gestion de réseaux vue par l'I.M.P.**

*« s'il n'y a pas de 'relations' -et nous utilisons ce terme dans un sens plutôt général- entre les organisations qui achètent et qui vendent dans un système industriel, alors les modèles du marché libre dont sont friands les économistes devraient régner. En d'autres termes les relations entre entreprises sont le sine qua non d'une approche réseau au plan industriel. l'une des approches possibles des réseaux industriels consiste donc à les considérer comme des agrégats de relations. » (47)*

G.Easton, in Axelsson B. and G.Easton (1992), p.8 (souligné par l'auteur, trad. par nous)

En marketing industriel L'IMP va hériter des apports de la sociométrie et de la prospective. Dans un premier temps la perspective réseau qu'il adopte va reprendre pour bonne part les concepts fondamentaux de la sociologie des réseaux sociaux, pour les adapter à son champ d'intervention, les réseaux du milieu industriel. Cependant, lorsque Easton G. et L.Araujo, (1986) proposent d'utiliser « *un réseau sociométrique et une matrice sociométrique* », ils soulignent la difficulté d'appliquer ces méthodes au milieu industriel, qui tient à sa très grande complexité. Par exemple, « *les différentes dimensions utilisées pour définir les liens peuvent déboucher sur la réalisation de réseaux différents* » pp.21-22, (48)

---

<sup>94</sup> in Degenne A., M.Forsé, (1994, p.196 à 198).

L.-G.Mattson (1984, 1986)<sup>95</sup> introduisit en gestion la notion de *position dans un réseau*. Cinq caractéristiques qualifient selon cet auteur la position dans un réseau : la fonction (type d'activité) de l'entreprise, le type de réseau évoqué en tant qu'il joue sur les attentes des autres acteurs vis-à-vis de l'entreprise, l'importance de l'entreprise dans le réseau (en fonction de sa taille ou d'autres corrélats du pouvoir), la macro-position dans le réseau total par opposition à la micro-position<sup>96</sup>, et enfin la force des relations. Chez cet auteur la position traduit notamment les attentes des autres acteurs à l'égard d'un acteur donné en termes de rôle à tenir (normes), et par là définit son *identité* dans le milieu. Or on sait l'importance en Stratégie de la notion d'identité stratégique<sup>97</sup>. Pour prendre un exemple, dans le groupe de chercheurs I.M.P., seuls certains acteurs du réseau apparaissant comme *légitimes*<sup>98</sup> compte tenu de leur histoire dans le réseau, auront le droit d'inviter les chercheurs des autres pays l'année suivante ; de même, les jeunes chercheurs ne pourront chercher à communiquer seuls lors de ces congrès, ou avec n'importe qui ; c'est encore toujours vers la même personne que l'on se tournera, quel que soit le pays d'accueil des conférences, pour faire un petit discours plein d'humour sur les communications des chercheurs lors de la soirée de gala.

Comme l'exprimèrent Hakansson H. et J.Johanson, (1988) :

*« Nous voulons dire que l'entreprise possède une identité stratégique, qui se réfère à la vision tant en interne qu'en externe qu'ont les uns et les autres du rôle et de la position de l'entreprise en relation avec les autres entreprises du réseau industriel. L'identité stratégique se forme et se développe à travers l'interaction avec les autres entreprises. »* Hakansson H., J.Johanson, (1988), p.373, traduit par nous, (50). Ces auteurs proposèrent un modèle de réseau faisant une place spécifique aux réseaux d'acteurs : *« le deuxième but du modèle est de fournir une base pour l'étude des rôles d'acteurs et ensembles d'acteurs dans les processus de développement industriel (...) Les classes de base du modèles sont les acteurs, les activités, et les ressources. (...) Les acteurs sont définis comme ceux qui accomplissent des activités et / ou qui contrôlent des ressources. Dans les activités les acteurs utilisent certaines ressources pour transformer d'autres ressources de différentes façons. Les ressources sont des moyens utilisés par les acteurs lorsqu'ils accomplissent des activités. A travers ces définitions circulaires un réseau d'acteurs, un réseau d'activités et un réseau de ressources sont reliés entre eux. »* (1984), p.29, (51). Ces auteurs spécifient alors parmi les caractéristiques des acteurs le fait qu'ils soient 'orientés vers un but' : *« quels que soient les buts des acteurs particuliers le but général des acteurs est d'accroître leur contrôle sur le réseau. Cet accent mis sur le but du contrôle s'ensuit de la présupposition que le contrôle peut être utilisé pour réaliser d'autres buts. A travers leur contrôle direct ou indirect, des ressources peuvent être mobilisées pour d'autres fins. Le contrôle du réseau est obtenu à travers le contrôle sur des*

<sup>95</sup> Mais les importateurs seront nombreux. C'est par exemple le cas de M.Bourqui (1990) en France.

<sup>96</sup> La notion de 'micro position' dans le réseau implique un changement de perspective par rapport à la notion de macro position dans le réseau total : une analyse de la 'micro position' considère la place d'une entreprise 'focale' dans son réseau directement 'utile', tandis qu'une analyse de sa macro position dans le réseau total présuppose une sorte d'analyse vue de Sirius, celle par exemple du sociologue qui analyse tous les liens existants dans un milieu, et à partir de là la position de tel ou tel individu par rapport à tous les autres, telle qu'elle peut apparaître par exemple à travers le sociogramme d'une classe de lycée.

<sup>97</sup> Voir par exemple le Stratégor (op. cit.).

<sup>98</sup> Le Stratégor (op. cit.) précise effectivement qu'identité et légitimité vont de pair, et que *« la légitimité correspond au rapport entre l'entreprise et son environnement (...) »* p.568, (49)

ressources et/ou sur des activités. (...) Le contrôle n'est pas équitablement distribué entre les acteurs d'un réseau. Les efforts d'acteurs pour augmenter leur contrôle affecte le contrôle des autres acteurs. L'augmentation du contrôle d'un acteur est toujours réalisé au prix du contrôle d'au moins un autre acteur. (...) dans un réseau il y a un grand nombre d'intérêts conflictuels et d'intérêts communs, et beaucoup d'efforts sont consacrés à la satisfaction de ces intérêts. Dans cette lutte les acteurs utilisent leur connaissance du réseau ainsi que leurs relations avec d'autres acteurs afin d'accroître leur contrôle.» Hakansson H., J.Johanson, (1984) pp.29-30, trad. par nous, (52).

Mais cette perspective reste fondamentalement focalisée sur les réseaux liés à l'échange économique, et non à d'autres formes d'interaction, ainsi que sur le réseau 'direct' de l'entreprise plutôt que sur une approche de type 'réseau indirect'. Easton G. et L.Araujo (in Axelsson G. et G.Easton, 1992-1994, pp.62-88) proposèrent alors d'élargir cette perspective : « Les relations peuvent impliquer un échange économique tout comme elles peuvent ne pas le faire (...) les relations d'échange économique ont dominé le travail empirique et théorique sur les réseaux industriels (...) », p.63, (53). Ces derniers se proposent alors d'étendre aux réseaux la notion d'atmosphère des relations telle que définie dans le cadre de l'approche interactive de la relation fournisseur / client : « Dans l'approche interactive la relation dans une dyade fournisseur / client est décrite en termes de quatre variables. L'une d'entre elles est appelée l'atmosphère de la relation<sup>99</sup>. Les variables correspondantes peuvent être décrites en termes : 'de relation de pouvoir / dépendance qui existe entre les entreprises, d'état du conflit ou de coopération, de proximité ou de distance générale de la relation, ainsi que par les attentes mutuelles des entreprises' (H.Hakansson, 1982). Cette vue d'un seul type de relation fournit un point de départ utile pour commencer à développer une façon de caractériser différents types de relations. Il est clair, par exemple, que les structures de pouvoir dans un réseau ont une influence profonde sur leur fonctionnement. Une question majeure peut être posée dans un contexte de réseau : « quelles sont les bases de pouvoir dont chacun des acteurs choisit de se servir vis-à-vis d'une relation donnée ? » Easton G., L.Araujo, (1992-1994), p.69, (54). Ces auteurs tentent alors de cerner la signification des variables d'atmosphère dans un réseau, et notent ainsi par exemple que la proximité ou la distance d'une relation donnée est plutôt une caractéristique de réseau complet<sup>100</sup>.

Cependant leurs travaux ont été réalisés au seul niveau de l'analyse de 'petit groupe', en se focalisant notamment sur les interactions avec les concurrents, de fait assez largement négligée en marketing industriel. In fine, Easton et Araujo admettent qu'il est encore difficile de savoir comment l'analyse en termes d'atmosphère peut être transférée dans sa totalité, pour couvrir des 'réseaux complets'.

<sup>99</sup> Les trois autres variables sont les acteurs (organisation et individus), le processus d'interaction à court terme (épisodes d'échange) et à long terme (la relation), et l'environnement (H.Hakansson, 1982).

<sup>100</sup> La notion de 'réseau complet' renvoie à celle de 'réseau total' chez L.-G.Mattson (note 49).

Enfin, toujours dans le cadre de l'IMP, M.Bourqui (1990), H.B.Thorelli (1986), et Cova B. et R.Salle (1992), ont pu par ailleurs adapter au milieu industriel la notion classique de *nœuds*, et de 'positions dans un réseau': « Généralement, un réseau peut être considéré comme fait de 'nœuds' ou de positions (occupées par des entreprises, par des ménages, par des Domaines d'Activité Stratégiques à l'intérieur d'un groupe diversifié, par des associations de commerce, et par bien d'autres types d'organisations), et de liens manifestés par une interaction entre ces positions. » H.B.Thorelli, (1986), p.38, (trad. par nous), (55).

## §2 - La notion de milieu

Citons en premier lieu la métaphore du 'tissu décisionnel'<sup>101</sup> de C.-J.Maestre :

*« Cet auteur compare le tissu décisionnel à une sorte de milieu vivant complexe ayant une structure plus ou moins enchevêtrée, où circuleraient des bulles, qui sont les décisions. Le trajet de ces bulles est plus ou moins aléatoire. De temps en temps, elles sont déviées, réorientées, renvoyées dans une autre direction. Certaines s'amplifient énormément, d'autres disparaissent en cours de route. D'autres encore surgissent inopinément. Un certain nombre parviennent jusqu'à la surface libre de cette espèce d'aquarium métaphorique : ce sont les décisions qui aboutissent effectivement à une réalisation concrète. Mais toutes ne parviennent pas à la surface, même parmi celles qui avaient semblé le mieux partir. Quant au point d'éclatement de la bulle (c'est-à-dire à la réalisation effective qui en résulte), il peut être très éloigné de celui qui était prévisible à un moment donné. Dans cette image, les 'décideurs', individus ou organisations, sont assimilables à des organismes du milieu, les uns passifs, qui, par leur présence et leur inertie, peuvent dévier ou même arrêter les bulles ; les autres actifs pouvant pousser les bulles, les accompagner sur une partie de leur parcours. Certains de ces organismes décideurs sont très petits, d'autres très importants. Certains sont plus ou moins indépendants, d'autres groupés en structures plus ou moins complexes. Certaines bulles sont susceptibles de déplacer certains organismes, de favoriser leur croissance, ou au contraire leur décrépitude. Les organismes-décideurs ont une vue plus ou moins large du milieu qui les environne ; une connaissance plus ou moins étendue de la "mécanique" et de la dynamique qui gouvernent le mouvement des bulles ; une influence plus ou moins puissante sur le comportement des autres organismes ; une conscience plus ou moins fine de leur place effective dans l'ensemble du milieu et de l'action qu'ils y exercent. (...) Il n'est pas douteux que tout organisme-décideur a intérêt (à moins de mener une 'politique de l'autruche') à mieux connaître le milieu qui l'entoure afin de mieux distinguer les bulles qui lui sont favorables de celles qui lui sont défavorables ; afin de mieux guider les bulles dans la direction où il souhaite qu'elles aillent ; afin de mieux influencer les autres organismes pour qu'ils agissent dans le même sens. Les études qu'il entreprendra auront donc pour rôle de l'éclairer, c'est-à-dire de lui fournir une meilleure connaissance. »* cité in J.-de Montgolfier, et P.Bertier, (1978), pp. 195-196, et 199, (56).

<sup>101</sup> C.-J. Maestre, cité par Montgolfier J.-den et P.Bertier (1978). Le travail du textile fournit l'autre référence clé en matière de réseau : à côté d'un vocabulaire quasi écologique où l'on évoque les milieux, on y parle en effet de tisser des relations, de nouer ou renouer des liens, de tramer ou d'ourdir un complot, de mailler un réseau, de lancer ses filets (plutôt que de partir à la chasse), de toile d'araignée, de noeud dans un réseau, etc. Cette métaphore filée très constante renvoie à l'univers du piège (cf les travaux de A.Leroi Gourhan (1945 p.83 à 92) et plus généralement à celui de la ruse, et notamment à l'un des deux instruments privilégiés par la 'métis' chez les grecs selon Détienné M. et J.-P.Vernant (1974) : l'encerclement, un thème plus que classique en stratégie, qui dériverait tout droit de la pratique de la pêche au thon.

C'est bien autour de la notion de milieu qu'il y aura transfert entre prospective et marketing industriel. La notion de milieu permet de mieux qualifier ce qui se passe que celle de marché, chaque fois que les relations ont du poids. C'est le courant de *l'écologie sociale des relations inter-organisationnelles* (Emery F.G., E.L.Trist, 1972 ; Astley W.G., C.J.Fombrun, 1983 ; R.Rautkyla, 1988, 1989)<sup>102</sup> qui évoqua en premier cette notion de milieu. L'idée de milieu sous-entend que l'on puisse assimiler la structure et le fonctionnement effectif des échanges entre des acteurs peuplant une filière (ou un champ stratégique) à celui des relations existant dans un écosystème,<sup>103</sup> avec tout ce que cette notion peut impliquer en termes d'auto-organisation des marchés, bien au-delà de la prise en considération des seuls clients et concurrents d'une 'industrie'.

Evoquer le terme d'écosystème renvoie également à l'idée plus générale de système, et par là à l'existence de stratégies de *reproduction réciproque* jouées plus ou moins consciemment par les divers acteurs qui peuplent le milieu en question. Ce sont en effet les décisions des acteurs qui recréent à la fois la stabilité et le changement de ces systèmes.<sup>104</sup> On retrouve au reste cette même idée de système dans le concept d'aire-système<sup>105</sup> proposé par Joffre P. et G.Koenig, (1992), p.146-163. L'aire-système est « à la fois territoire géographique et système social en symbiose avec l'organisation » (p.119). Elle s'oppose notamment à l'environnement 'secteur' (espace de confrontations et d'échanges), et à l'environnement 'réservoir' (de régularités et d'évènements).

Les liens entre analyse de milieu et gestion de réseaux se développèrent rapidement, comme l'attestent les nombreux travaux de Fombrun sur l'analyse de réseaux, ainsi que les travaux de sociologie industrielle, souvent liés à l'analyse de districts industriels, comme le montre par exemple J.Saglio (1991) qui souligna notamment l'importance des 'règles du milieu' :

*« Pour utiliser une analogie, cette fois de type biologique, on analyse habituellement les entreprises comme des plantes individualisables et l'industrie comme un simple agrégat ; pour prendre en compte ce type de situations dans lequel la gestion des ressources s'avère plus collective, ou du moins soumise à des règles collectives différentes de celles du marché classique, il nous faudrait plutôt déployer une analogie avec les structures vivantes du type des champignons, dans lesquelles les parties individualisables visibles ne sont que les excroissances externes d'un mycellium collectif qui assure les fonctions vitales, mycellium dont le*

---

<sup>102</sup> Plutôt que le courant de l'écologie des populations (H.Aldrich, 1979, 1986), Hannan M.T., J.Freeman, (1977) dans la mesure où ce dernier ne considère pas la possibilité d'une interaction des entreprises sur l'environnement, mais considère ce dernier comme une contrainte unilatérale et anonyme face à laquelle les entreprises jouent des stratégies gagnantes ou perdantes (en fonction de la structure de leur offre par exemple). Sur cette différence fondamentale, voir W.G.Astley, (1985), G.Koenig, (1987 p.121-125), Joffre P. et G.Koenig, (1992 p.85).

<sup>103</sup> Depuis J.K.Benson, (1975), Tichy N.M., M.L.Tushman, C.J..Fombrun, (1979), Cova B., F.Mazet, R.Salle, (1994, 1995 a) p.64. Sur la notion de milieu en écologie, Sacci C.F., P.Testard, (1971). En sociologie on a pu dire que les entreprises sont enchâssées ('embedded') dans leur environnement (M.S.Granovetter, 1984), qu'elles sont fortement liées à des « collectifs quasi-infrastructurels qui leur servent de support » (Lorenzoni G. et O.A.Ornati, 1988 p.41).

<sup>104</sup> On se réfère ici à la vision des systèmes chez Y.Barel (1975). Hakansson H. et J.Johanson retrouvent en partie cette analyse en 1984 au niveau du système d'activités, en disant qu'il est à la fois stable et changeant.

<sup>105</sup> Ces auteurs soulignent la parenté de ce concept avec celui de *district industriel* développé par Marshall, puis par Piore M. et F.Sabel F. (1984), etc. Soulignons le poids accordé très vite à l'*atmosphère de confiance* (par exemple B.Lecoq, (1991).dans la 'construction sociale' de ces sortes de 'territoires-marchés'.

*fonctionnement permet néanmoins des modes de croissance différents pour les différents champignons.* » J.Saglio, (1991), pp. 4 et 5, (57).

L'approche réseau souligne d'ailleurs que « *les échanges n'ont pas lieu dans le vide* », parce qu'« *aucune entreprise n'est une île* », Hakansson H., I.Snehota, (1990), p.1, (58), alors que traditionnellement « *les organisations sont fondamentalement considérées comme des entités solitaires confrontées à des environnements sans visage* » (W.G.Astley, 1984), (59).

Selon certains auteurs, évoquer le concept de milieu conduirait à une analyse de réseaux centrée davantage sur des problèmes comme celui de l'intransitivité des relations (analyse des réseaux sociaux), plutôt que sur des choix de faire ou de faire faire à partir du couple 'marché / hiérarchie'<sup>106</sup>. Nous aurons en fait besoin de ces deux approches.

En marketing de projets la notion de milieu fut essentiellement développée par Cova B., F.Mazet et R.Salle (1994, 1995a). Selon ces derniers, « *le milieu est considéré comme une forme particulière de réseau (un réseau à base géographique) dans lequel la proximité spatiale, culturelle et psychologique entre les acteurs détermine un mode de régulation local et spécifique* » (trad. et souligné par nous), 1995a, p.300, (60). Ces auteurs citent dans ce cadre la perspective 'méso-analytique' du Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs, notamment R.Camagni, (1991), M.U.Proulx, (1994), et O.Crevoisier, (1994) :

« *Un milieu est défini comme un ensemble localisé d'acteurs qui, par la fréquentation ou par le simple fait de vivre dans une même région, ont un respect professionnel mutuel. A partir de cela et de savoir-faire proches ou complémentaires, d'une part ils construisent une représentation convergente des contraintes et des opportunités qui apparaissent dans l'environnement technique et de marché et d'autre part, ils développent ensemble et de façon interdépendante leur savoir-faire et les règles professionnelles qui les accompagnent* » O.Crevoisier, 1994, p.36, (61).

Soulignons cependant les risques qui peuvent être liés à une utilisation inappropriée de la notion de milieu, et de la perspective éco-systémique : en dépit de leur intérêt manifeste, ces concepts doivent être évoqués avec en tête les avertissements de G.Canguilhem (1946-1947, in Canguilhem, 1971) : tout autant qu'il faut se méfier d'une optique qui serait uniquement centrée sur l'individu (l'entreprise), il importe d'éviter de s'enfermer dans une perspective où les facteurs essentiels tiendraient au milieu. Comme le soulignait ce même auteur dès 1946-

---

<sup>106</sup> Sur les différences entre ces deux approches du réseau, M.Bourqui, (1990) ; E.Lazega, (1996).



1947 : « *Le propre du vivant, c'est de se faire son milieu, de se composer son milieu (...)* : Un centre ne se résout pas dans son environnement. Un vivant ne se réduit pas à un carrefour d'influences. » p.143, (62)<sup>107</sup>.

Nous retrouvons ici, sous un autre angle, la question du '*locus of control*'. Seule une approche de type constructiviste peut permettre, avec J.Piaget, (1967), d'échapper à ce dilemme : les deux perspectives sont nécessaires, et l'entreprise doit tour à tour savoir s'accommoder au réseau (perspective macro-réseau), et contrôler et assimiler son environnement pour l'adapter à ses propres besoins (perspective micro réseau).

Joffre P. et G.Koenig, (1992, p.79 et suivantes) proposent quant à eux de rendre compte de ces perspectives contrastées à partir du couplage entre des 'acteurs contraignants, actifs, ou inertes' d'une part, et 'un univers stratégique contraignant, actif, ou inerte' d'autre part, ce qui définirait trois modes d'action stratégique : les stratégies contraintes (sélection / adaptation), interactives (construction, transformation), et volontaristes (planification).

### **§3- Les premiers outils d'une analyse et d'une gestion des milieux d'affaires**

#### **(a) Le lancement de produits nouveaux**

P.Millier (1989), dans la foulée des travaux de H.G.Gemunden, (1986) et surtout de Akrich M., M.Callon, B.Latour, (1988), p.14, chercha à faire apparaître quels sont les acteurs les plus moteurs dans un réseau, pour évaluer les meilleurs moyens d'accès à un nouveau marché pour une entreprise désireuse de lancer un produit nouveau. Pour ce faire il proposa d'utiliser la grille de motricité-dépendance. P.Millier suggéra alors de différencier un peu plus les influences (pp. 80-81). En effet, l'analyse des influences laisse souvent l'impression à celui qui cherche à la remplir qu'il doit mélanger des choux à des carottes, c'est-à-dire des influences positives et des influences négatives. Cet auteur proposa en conséquence l'utilisation de 'plus' et de 'moins' dans la matrice de motricité-dépendance, le signe plus signifiant que l'acteur utilise des modes 'positifs' d'influence, et le signe moins qu'il utilise des moyens 'négatifs' d'influence : il y a alors l'influence négative (-1) l'influence favorable (+1), et l'absence d'influence (0)<sup>108</sup>. Mais si l'on n'utilise de la sorte qu'une seule et même matrice il est clair que l'on risque de gommer le sens de ces notations en cas de sommation algébrique lors du calcul des indices recherchés : si par exemple un acteur se trouve être fortement moteur (+) vis-à-vis de deux autres acteurs en ce qu'il réduit leurs risques, et fortement menaçant vis-à-vis de deux autres acteurs en augmentant ainsi leurs risques (-), la somme résultante en serait dès lors zéro. Or ce même résultat caractériserait un acteur ni menaçant

<sup>107</sup> On pourra se référer ici au chapitre *Le vivant et son milieu* de « La connaissance de la vie », (1971,p.129-154).

<sup>108</sup> Pour mémoire, il faut aussi prévoir des cases vides en cas d'insuffisance d'information.

ni protecteur, ou encore impliquerait qu'il y ait une compensation globale alors même que ces orientations portent sur des acteurs différents. Bien entendu, il est également possible de ne pas tenir compte du signe de l'influence dans les sommations, ce que propose en fait Millier qui propose d'effectuer la somme des valeurs absolues (où la somme de +1 et -1 font 2). Mais dès lors l'utilité de les noter ces différences s'en trouve plutôt réduite au plan opérationnel, sauf à noter intuitivement les acteurs les plus 'verrous' (ceux qui totalisent le plus de -), ce qu'il semble faire (p.82).

### **(b) La veille commerciale**

En gestion de projets, on trouvera des méthodes d'analyse systématique des acteurs impliqués dans un projet chez T.Balenbois (1981), dans la méthode M.A.P. de Declerck R.P., P.Eymery, M.A.Crener (1980), ou chez G.Barouch, (1989).

J.Antoine (1992) proposa de son côté, dans un article intitulé '*Un nouveau métier pour les hommes de marketing : la veille prospective et ses applications stratégiques*', d'utiliser les analyses d'impacts croisés en marketing en matière de veille, en intégrant dans l'analyse les facteurs d'ordre social, culturel, politique et institutionnel, considérés par cet auteur comme aussi importants que les facteurs économiques et technologiques : « *C'est le domaine conjoint du politologue, du sociologue, du psychosociologue et de ce que l'on peut appeler le socio-économiste* » p.7, (63).

Cova B. et R.Salle proposèrent quant à eux d'utiliser la matrice de motricité-dépendance pour déterminer quels acteurs sont clés dans un milieu d'affaires à l'étranger, et mettre en place une veille systématique sur ces derniers. Ces développements furent testés chez EDF-GDF Services où ils servirent à la mise au point d'un guide rédigé par Desmazures V. et C.Vigier (1995).

### **(c) Les stratégies vis-à-vis des concurrents**

#### *i) L'évitement de la concurrence :*

Les auteurs du Stratégor (1988) ont souligné l'importance des relations nouées avec différents acteurs du réseau (Etat et collectivités locales, clients, concurrents, groupes de pression, etc.) pour résoudre différents types de problèmes (technologiques, financiers, etc.), mais surtout pour éviter d'entrer en concurrence frontale avec d'autres entreprises (recherche de protection). Le Stratégor proposa de tenir compte du fait que les entreprises

« (...) cherchent d'abord, grâce au réseau complexe des relations avec différents partenaires, à éviter tout simplement les situations concurrentielles trop inconfortables et dangereuses (...) La capacité à nouer des relations privilégiées hors des systèmes concurrentiels avec toutes sortes de partenaires, permet à l'entreprise de se constituer des poches de sécurité qui la protègent de la concurrence (...) », pp.249, 253, (64). De ce fait, selon Anastassopoulos et alii (1985, p.61) les nouvelles stratégies comportent trois axes dont l'axe 'sécurité', l'axe de la valeur, et l'axe des compétences, d'où une typologie d'entreprises : l'entreprise 'fils à papa', 'aventureuse', 'sans filet', 'championne', 'assistée', 'suicidaire', 'technicienne', 'philanthrope'.

Les auteurs du Strategor soulignent donc toute l'importance de nouer des contacts avec différents types d'acteurs (Etat et collectivités locales, prescripteurs et groupes de pression, clients et concurrents) pour *réduire les risques* (concurrentiels) d'un acteur, l'entreprise. Selon le Département P.G.E. de H.E.C., l'entreprise viserait au moins aussi souvent à réduire sa vulnérabilité concurrentielle (optique défensive) qu'elle ne chercherait à prendre des risques (attitude offensive<sup>109</sup>). Donc si M.Godet à sa manière se pose en matière de rapport de force la question '**qui augmente les risques de qui, et pour quel type d'objectif**', le Strategor se demande '**qui réduit les risques de qui, et pour quel type de problème**'. Si bien que -comme nous le verrons plus loin- chacun ne relève ainsi qu'une partie de ce qui se passe en matière d'influence.

#### ii) La coopération :

D.Puthod (1996) s'intéressa à une autre façon d'interagir avec les concurrents, les accords de coopération. C'est sur ce plan qu'il utilisera à son tour les matrices de motricité-dépendance :

« Cette typologie repose sur deux dimensions. La première, le degré de motricité, est liée à la capacité de la PME qui dispose de ressources spécifiques à impulser à l'alliance un avantage concurrentiel déterminant. La seconde, le degré de dépendance, intègre la capacité de chacun des partenaires à relativiser la force stratégique des autres. Au travers de ces deux dimensions, on retrouve l'aspect technique de la confiance. Les données sur l'aspect moral ont été obtenues dans un second temps, en croisant la typologie avec des variables externes (réputation du partenaire, effet de l'accord sur l'image de l'entreprise...). La base de connaissances élaborée a débouché, pour chaque type d'alliance, sur des enseignements spécifiques. (...) La grille motricité-dépendance, qui permet d'apprécier le poids stratégique de la PME dans la relation d'alliance, met en évidence que toutes les relations ne sont pas équilibrées...Dès lors, les critères d'évaluation de l'accord sont fonction de la position de la PME dans la relation. » D.Puthod, (1997), pp.6 et 7, (65).

Les sources de ce volet de notre thèse ayant été très sélectivement exposées, compte tenu du volume de littérature correspondant à ces domaines (sociologie des réseaux sociaux, analyse structurelle et jeux d'acteurs

en prospective, gestion de réseaux en marketing industriel, analyse des parties prenantes), nous sommes cependant en mesure de percevoir en creux dans chacun de ces domaines de recherche l'importance d'un terme auquel on se réfère au passage sans guère s'avancer plus loin : la confiance. Redonner un statut à part entière à ce concept au niveau de l'analyse d'un milieu fera l'objet de la Section suivante. Cette opération passera cependant par le détour d'une analyse des risques relationnels.

## SECTION 2 -

### RISQUE, POUVOIR ET CONFIANCE<sup>110</sup>

*« l'entreprise est dans un réseau, vers l'amont et vers l'aval, d'informations, de pouvoirs et de contre-pouvoirs »*

F. Perroux (1973), p.18, (66).

**Il nous apparaît indispensable de clairement différencier l'influence selon qu'elle repose sur l'accroissement ou au contraire sur la réduction des risques des autres acteurs. L'influence relative d'un acteur sera mesurée à partir de deux grilles faisant apparaître d'une part les facteurs négatifs de son influence qui mesurent sa capacité à susciter la crainte (pouvoir, au sens de domination), et d'autre part les facteurs positifs de son influence qui mesurent sa capacité à susciter la confiance. Une liste des 'bases de pouvoir' et des 'bases de confiance' utilisables est alors proposée afin de mieux caractériser les profils de chaque acteur. Ces données, comme on le verra avec le milieu du désamiantage en cours de constitution en France, permettent de mieux qualifier les acteurs : jouent-ils du pouvoir et de la confiance, et vis-à-vis de qui ?**

Après avoir ouvert le débat sur la problématique pouvoir / confiance (Sous-Section A), nous présenterons les 'bases du pouvoir et de la confiance' (Sous-Section B), avant de préciser la méthode d'analyse proposée (Sous-Section C), et d'étayer ces propositions par l'exposé de chantiers correspondants (Sous-Section D)

#### Sous-Section (A) - La problématique pouvoir / confiance

Nous nous intéresserons ici uniquement aux risques liés à la position dans le milieu. Si certains acteurs du milieu peuvent accroître ou réduire les risques de l'entreprise, cette dernière peut tenter de le prévoir à partir d'une analyse des relations entre tous les acteurs de ce même milieu.

---

<sup>109</sup> Voir ici les stratégies relationnelles du Strategor (1988) chap.9, p.176-195 ; A.-C.Martinet (1990 p.221-222).

<sup>110</sup> Les premiers développements sur ce terrain ont fait l'objet d'un document de recherche et d'une communication lors de la conférence Nancy-Luxembourg (D.Bansard, 1997a).

G.Koenig, (1996a, 1996b) propose que l'entreprise de par ses actes augmente ou réduit l'incertitude de son environnement : un acteur peut jouer un rôle plus ou moins 'régulateur' ou 'perturbateur' vis-à-vis de son univers stratégique. Chez cet auteur nous trouvons ainsi une généralisation de l'emploi du couple 'accroissement ou réduction de l'incertitude' à l'ensemble des acteurs du milieu (l'entreprise comprise) :

*« loin d'être une donnée, l'incertitude résulte largement des actions stratégiques de l'entreprise. Par sa conduite cette dernière modifie, non seulement sa propre exposition à l'incertitude, mais aussi celle des autres acteurs. (...) Les actions de régulation et de perturbation modifient l'incertitude qui prévaut au sein de l'univers stratégique de l'entreprise. Les premières ont pour effet de réduire cette incertitude, tandis que les secondes l'accroissent. Par ailleurs, l'entreprise peut choisir des lignes de conduites qui la protège ou qui, au contraire, l'exposent à des risques accrus. » G.Koenig, (1996) pp 117-118, (67).*

Pour employer le même vocabulaire, on pourrait dire que ce que nous chercherons ici à faire consiste à évaluer quels sont dans milieu donné les acteurs qui sont 'régulateurs et/ou perturbateurs' vis-à-vis des autres acteurs, en ce qu'ils réduisent (acteurs protecteurs) ou accroissent leurs risques (acteurs menaçants). Sur cette base l'influence peut être analysée à partir de deux facteurs d'influence : les facteurs négatifs qui jouent sur la crainte (le pouvoir au sens de domination), et les facteurs positifs qui jouent sur la confiance.

Si la notion d'acteurs disposant de pouvoir (au sens de domination pouvant entraîner des contraintes) peut paraître a priori relativement évidente, il en va moins de même de tout ce qui touche à la confiance.

Ce que l'on dit de la confiance éclairera peut-être ce que nous avons suggéré précédemment à propos de l'existence d'un rapport entre confiance et réduction des risques :

Ring P.S. et A.H.Van de Ven, (1992 p.489) ont pu dire que la présence de la confiance permettait de réduire les risques et donc les coûts de transaction sur certains marchés : *« plus grande serait la capacité de compter sur la confiance, plus faible serait le risque inhérent à une transaction, ceteris paribus »* p.489, (68). Selon N.Luhmann (1980, 1988), la confiance réduirait la complexité des systèmes sociaux, et ce serait une solution pour des problèmes particuliers de risques. B.Barber (1983, p.9) cite par ailleurs Heimer (1976) qui voit dans la confiance une des façons par lesquelles les acteurs dans des relations sociales peuvent faire avec *"l'incertitude et la vulnérabilité"*. Pour D.Puthod, (1997), le *« besoin de confiance devient d'autant plus visible lorsque ces relations sont soumises à une certaine incertitude, qui est le propre des situations stratégiques »* p.1, (69). Écoutons A.Orléan (1994, p.19) : *« (...) les relations de confiance s'affirment comme un mode autonome d'interaction, non réductible aux seuls calculs des intérêts individuels. (...) désormais la fragilité est du côté des intérêts. C'est précisément parce que ceux-ci constituent un ciment social par trop instable et précaire que la*

*confiance devient essentielle* » (70). Comme le notent enfin Bidault F., P.-Y.Gomez, G.Marion, in Bidault F. et J.-C.Jarillo, (1995) : « *En première analyse la notion de confiance semble être une scorie d'une société pré-moderne tentant de dominer sa peur face aux menaces multiples qui pèsent sur ses membres et qui cherche une cohésion sociale fondée sur une foi dans la communauté et dans les autres individus. (...) une première réponse pourrait consister à considérer la confiance comme un besoin de sécurité (...)* p. 15, (71).

La confiance serait d'autant plus importante qu'un acteur qui fait confiance à un autre acteur subirait un préjudice élevé au cas où sa confiance aurait été mal placée, un comportement opportuniste de la partie prenante pouvant être d'autant plus facile qu'il n'y a pas mutualité dans la dépendance. **L'importance de la confiance varierait donc bien avec l'augmentation du niveau des risques. Mais on peut également inverser la question et se demander quel peut être le rôle de la réduction des risques dans la genèse de la confiance**<sup>111</sup>. De fait on attend de quelqu'un de confiance qu'il puisse vous *couvrir* quoi qu'il arrive, 'sans calculer', en cas de problème (G.Oakes, (1990, p.674) ; Swan J.E., Jr.Trawick, (1987, p.83) ; N.Luhmann, (1988). B.Barber (1983) souligne que la confiance implique le *sens des obligations et de la responsabilité*. Certes la notion de responsabilité présente cependant un caractère particulièrement 'double'<sup>112</sup> : d'un côté elle renvoie à la responsabilité juridique d'un acteur lorsqu'il porte tort à autrui, et de l'autre, aux responsabilités qu'un acteur accepte de lui-même d'assumer directement ou indirectement vis-à-vis d'autrui<sup>113</sup>. Mais dans ce dernier cas, on voit bien le lien entre la confiance de A en B, et la responsabilité dont fait preuve B vis à vis de A. Cette responsabilité implique une peur pour les autres, une anticipation des risques qui peuvent survenir et les affecter, une recherche de protection de ces derniers<sup>114</sup>.

On sait depuis Cyert R.M. et J.G.March (1963) l'importance du thème du risque et de l'évitement du risque pour les organisations. C'est tout aussi vrai des relations horizontales (entre fournisseurs) que verticales (entre fournisseurs et clients). Ainsi, selon Contractor F.J. et P.Lorange (1988, p.9), la réduction des risques est la première des raisons évoquées pour former des coopérations et des alliances entre fournisseurs. Quant aux relations fournisseur / clients, le niveau de risque perçu par les clients<sup>115</sup> est depuis longtemps considéré comme un indicateur de détection des clientèles vis-à-vis desquelles il sera essentiel de savoir réduire les risques. Cette

<sup>111</sup> C'est là la notion de 'trust building'.

<sup>112</sup> Il en va d'ailleurs de même de la notion de respect, qui peut selon le cas renvoyer à la crainte ('susciter le respect'), ou à la confiance.

<sup>113</sup> « *Sous des vocables divers, le droit énonce et sanctionne 'ce dont on doit répondre'. Dans l'immense réseau des rapports qu'au sein d'un corps social les humains nouent et dénouent ou dont ils transgressent les délicats équilibres, le droit est là ; (...) le droit impute l'obligation, il dit la faute ou la charge de la dette, il justifie le droit à réparation du dommage ; il punit ou autorise à punir (...)* La question première « *Qui est responsable de quoi envers qui ?* » est trop simple dans sa formulation initiale pour que la réponse du droit aille de soi. (...) *Le droit romain témoigne de la distance sémantique entre la responsabilité au sens juridique et la culpabilité relevant de la morale, deux notions qui devaient ensuite être confondues* » C.Labrusse-Riou, (1994), p.94, 95, 96, 97, 101, (72).

<sup>114</sup> On se reportera ici à J.Greisch (p.72-89), dans l'ouvrage collectif « *la responsabilité* » (1994).

<sup>115</sup> R.Bauer, 1960 ; J.B.Marrian, 1965 p.20 ; D.F.Cox, 1967 ; Jacoby J., L.B. Kaplan, 1972 ; J.N.Sheth, 1973 ; Sweeney T.W., H.L.Mathew, D.T.Wilson, (1973) ; Webster F.E. et Y.Wind, (1972) ; Hakansson H. et B.Wootz, (1975) ; Hakansson H., J.Johanson, B.Wootz, (1977) ; J.-P.Valla, 1978, 1981 ; J.M.Choffray, 1979 ; Salle R., F.Dorey, 1984 ; Salle R. et H.Silvestre, 1992.

importance des risques perçus déborde d'ailleurs le champ des échanges industriels chaque fois que l'enjeu est conséquent ou que les conséquences d'un achat peuvent être sévères, même en milieu de 'grande consommation', comme dans le cas des achats à implications directes sur la santé ou la sécurité, assurance vie, achat d'une maison : dans tous ces cas le risque est une composante essentielle de l'*implication* (Laurent G. et J.-N.Kapferer, 1986 ; P.Valette-Florence, 1989)<sup>116</sup>. Dans le domaine des services l'importance des risques perçus serait encore plus évidente selon Mitchell V-W et M.Greatorex, (1993), que l'on parle ou non de services à l'industrie, en raison même des caractéristiques des services (intangibilité, hétérogénéité, périssabilité, inséparabilité). Si ces derniers auteurs proposent alors 14 façons pour l'acheteur de prestations de soulager les risques ('*risk relievers*'), dont la majorité reviennent à tenter de mieux contrôler l'achat (par exemple en comparant ou en essayant avant l'achat), J.-P.Flipo (1991) de son côté souligne plutôt l'importance de '*gagner la confiance du client*', en raison du fait que :

« *'toute une série de facteurs' rend la vente de services plus difficile que celle des biens (...) le client des services perçoit généralement autant de risques que d'opportunités dans son achat, et adopte donc un comportement très circonspect. (...) il est important de fournir rapidement des idées de solution à la demande ou au problème posé par le client, pour montrer qu'on en a saisi la nature. Peu importe si la solution préconisée n'est pas celle qui sera effectivement appliquée : nous n'en sommes qu'à la construction des bases de la confiance.* », p.34, (74).

Sur ce besoin de confiance liés aux services, écoutons encore G.Orange (1995) :

« *Le besoin de confiance est lié à la nature de la relation qui unit le prestataire de service et l'utilisateur. Ce besoin se manifeste lorsque le service s'exerce sur une personne - comme la garde d'enfants ou les soins corporels-, ou qu'il touche la vie privée ou l'intimité de la famille comme la garde de la maison. En définitive, ce besoin est d'autant plus fort que le client craint, à tort ou à raison, d'être la victime d'un comportement malhonnête de la part du prestataire.* », p.12, (75). Notons au passage que cet auteur oppose ce besoin de confiance au besoin de compétence qui est '*un besoin de confiance professionnelle*'.

En fait l'entreprise fournisseur a intérêt sur des marchés banalisés à effectuer des choix de clients percevant plus de risques que d'autres *car ils ont alors d'autant plus besoin de faire confiance à leur fournisseur*. D'où l'intérêt pour le fournisseur d'aller parfois jusqu'à développer des *tactiques paradoxales d'augmentation des risques perçus auprès de la clientèle afin de mieux montrer que l'entreprise sait les réduire* (Hakansson H. et B.Wootz, 1975 ; Hakansson H., J.Johanson, B.Wootz, 1977 ; Valla J.-P., 1978 ; J.N.Sheth, 1976). Le fournisseur utilise ainsi ce que nous appellerons plus loin une *stratégie double* consistant à augmenter et à réduire à la fois les risques des autres.

---

<sup>116</sup> Laurent G., J.-N.Kapferer, (1986) : « *En fait, en marketing, le risque perçu est la cause d'implication la plus fréquemment citée* »

C'est donc bien en réduisant les risques des autres que la confiance peut se gagner, dans des situations où le risque est tel que le besoin de confiance est élevé, comme c'est notamment le cas dans les projets : « *A tous les stades de la transaction, l'ingénieur d'affaires doit s'efforcer d'instaurer puis de préserver un climat de confiance mutuelle, notamment grâce à une anticipation des risques perçus par son client et à une connaissance précise des conditions posées à leur résolution.* » (J.-J.Pluchart, 1998, p.83)

Si dans la perspective retenue d'ordinaire pour rendre compte de la confiance, plus le niveau de risque perçu par un acteur (quel qu'il soit) est élevé plus la confiance est importante pour réduire ce risque, **nous ajoutons à présent que disposer de moyens de réduction des risques d'autres acteurs et les mettre en œuvre effectivement en cas de besoin est le fondement même de la confiance qu'ils vous portent. La réduction effective et régulière du risque des autres permet alors la constitution d'un véritable capital social reposant sur la confiance suscitée autour de soi.**

Avoir fait preuve de l'utilisation de telles ressources dans le passé au bénéfice d'autres acteurs, suscite une *confiance a priori (réputation favorable)* à l'égard de son auteur de la part de ceux qui ne le connaissent pas, ce qui est encore plus vrai s'il y a eu 'introduction' directe par un tiers connu, qui a en fait pour charge de *réduire les risques liés à ces nouvelles relations.*

M.Crozier<sup>117</sup> verrait sans doute dans cette analyse de la confiance autant de jeux de pouvoir précisément parce que la confiance repose alors sur un contrôle de l'incertitude. Mais intégrer de la sorte la réduction des risques dans les mécanismes du pouvoir nous paraît cependant donner au pouvoir un champ justement beaucoup trop englobant<sup>118</sup> qui masque tout le processus parallèle et complémentaire de l'élaboration de la confiance qu'il nous semble justement indispensable de bien distinguer. En ce sens, et du point de vue qui est le nôtre, les travaux du Centre de Sociologie des Organisations (C.S.O.) auraient en fait au moins aussi souvent mis à jour - sans s'en rendre compte- des processus d'élaboration de la confiance que des phénomènes de pouvoir stricto sensu. Que la construction de la confiance puisse parfois consciemment servir des objectifs d'*influence* n'est pas contesté ici. Que pouvoir et confiance puissent être étroitement mêlés, cela nous paraîtra justement être le cas lorsqu'un acteur joue de stratégies doubles (cf. plus loin). Mais penser que la confiance est une stratégie qui n'est pas différente du pouvoir et cache en quelque sorte une stratégie de pouvoir (J.-P.Neuville, 1997<sup>119</sup>), c'est avoir une vision machiavélique de la confiance qui implique justement que l'on n'a compris ni son véritable

---

(p.45),(73).

<sup>117</sup> M.Crozier, (1963), Crozier M.,E.Friedberg, (1967).

<sup>118</sup> Par exemple P.Gremion, (1976) : « *tout échange entre une organisation et son environnement ne s'établit qu'à travers des relations de pouvoir* », p.162, (76).



fonctionnement ni son importance, et que l'on cherche à la faire rentrer de force dans le modèle du C.S.O. qui veut que le pouvoir soit une relation asymétrique. Ce biais est-il dû à l'attention qu'à long temps porté le C.S.O. aux relations de pouvoir internes aux organisations, et plus précisément aux bureaucraties, plutôt qu'aux relations inter organisationnelles où il vient à peine de commencer à s'investir ?

Même d'un point de vue de Sciences Politiques, cette image du pouvoir est datée<sup>120</sup>. P. Clastres (1974) démontra en anthropologie politique que les sociétés '*qui résistent à l'Etat*' instaurent un sens inverse à l'échange : au lieu que l'homme d'Etat soit en mesure d'exiger de ses sujets le versement d'un *impôt*, ce sont ici les membres de la tribu qui exigent de leur chef qu'il leur fasse régulièrement des *dons* afin de s'assurer de sa *loyauté*. Dans notre vocabulaire nous dirions que les membres de la tribu vérifient ainsi régulièrement que leur chef prouve qu'on peut toujours lui faire confiance au moins sur un point impliquant ce que nous considérerons comme l'une des bases d'établissement de la confiance, le don de ressources.<sup>121</sup> On retrouve chez J.B. Bossuet (ed. 1878) les premières graines d'une utilisation par l'Etat du thème de la confiance en un Etat paternel qui apporte secours :

*« La bonté est une qualité royale et le vrai apanage de la grandeur (...). La grandeur a pour objet le bien des peuples soumis. (...) Dieu (...) n'a fait des grands que pour protéger les petits ; il n'a donné sa puissance aux rois que pour procurer le bien public et pour être le support des peuples. »*, (79).

Or c'est justement à partir de là -selon B. De Jouvenel (1972)- que l'Etat puisera ses sources pour justifier une croissance infinie. Dans la même perspective, on peut citer la vision de l'Etat démocratique futur selon A. De Tocqueville (ed. 1981), prototype de l'*Etat providence* <sup>122</sup>:

*« L'espèce d'oppression dont les peuples démocratiques sont menacés ne ressemblera à rien de ce qui l'a précédée dans le monde ; (...) le pouvoir (...) pourvoit à leur sécurité, prévoit et assure leurs besoins, facilite leurs plaisirs, conduit leurs principales affaires, dirige leur industrie, règle leurs successions, divise leurs héritages ; que ne peut-il leur ôter entièrement le trouble de penser et la peine de vivre ? (...) je ne crains pas qu'ils rencontrent dans leurs chefs des tyrans, mais plutôt des tuteurs »*<sup>123</sup> (81).

---

<sup>119</sup> A l'appui de son plaidoyer, J.-P. Neuville (1997) reprend un proverbe italien : « *Faire confiance, c'est bien. Ne pas faire confiance, c'est mieux* », p.310, (77).

<sup>120</sup> Rappelons au passage que le lien entre sciences politiques et sciences de gestion est évident lorsque l'on parle de 'milieu', comme le rappellent par exemple Clastres V. (1997) en sciences politiques, et Hadjikani A. et D. Sharma (1996) en sciences de gestion.

<sup>121</sup> D'après G. Benguigui (1977) M. Sahlins (1968) notait d'ailleurs déjà que « *le don est la manière primitive de procurer cette paix qui dans la société civile est assurée par l'Etat* », (78), « Philosophie politique de l'essai sur le don », L'Homme, vol. VIII, N°4, 5-17.

<sup>122</sup> Voir le débat autour de l'Etat-Providence, '*approfondissement et extension de l'Etat-protecteur 'classique'*' (p.20), dont « *La dynamique (...) repose en effet sur un programme illimité : libérer la société du besoin et du risque.* » (p.33), P. Rosanvallon, (1981) (80).

<sup>123</sup> On trouvera une analyse passionnante de la position de Tocqueville dans Degenne A. et M. Forsé, (1994) p.237.

En fait un tel Etat appuierait essentiellement son influence sur son caractère protecteur, apporteur d'aide, solutionneur, et garant, au point que les capacités d'initiative et d'autonomie du citoyen cesseraient rapidement d'être des vertus. Aujourd'hui Godbout J.T. (1992) va jusqu'à parler de 'perversion du don par l'Etat' (p.82) dans son chapitre III intitulé 'Quand l'Etat remplace le don' (75-93) :

*« Titmuss a confondu système de don et système étatique. (...) La genèse de l'Etat Moderne a consisté à passer du 'don à l'impôt', pour reprendre l'expression d'A.Guéry (1983). Mais un don 'imposé' n'est pas un don. Et l'Etat-Providence a prolongé cette tendance en remplaçant des systèmes de don (dons de charité ou dons personnels) par la sécurité sociale, en passant d'un système de don à un système de droits »* Godbout J.T. (1992), p.87-88, (82).

**On croit entrevoir dans toute cette évolution le mécanisme de récupération de la confiance par le Pouvoir, tel qu'il a abouti à confondre l'un et l'autre sous un seul et même nom, le pouvoir : le thème de l'Etat réducteur de risques, qui donne pour justifier la confiance que la société civile lui accorde dans une société qui résiste à l'Etat, a été paradoxalement utilisé par l'Etat Providence pour favoriser la croissance de l'Etat. Il était presque naturel que la même opération se réalise en parallèle sur le terrain académique, où la notion de pouvoir a peu à peu corrompu la notion de confiance pour mieux la digérer et la réduire à la condition de grossier stratagème.**

Cette vision utilitariste de la confiance par le Pouvoir est donc datée, même si elle perdure<sup>124</sup>. Elle sous-estime le poids de la confiance, et son autonomie<sup>125</sup>. Elle manque enfin de percevoir que la réciproque peut être vraie, car la confiance peut avoir un point de vue utilitariste du pouvoir au sens que nous avons défini : c'est la figure du héros qui suscite la confiance mais utilise aussi certains pouvoirs pour 'contrer les méchants'. Que cette figure soit mythique n'empêche pas qu'elle recèle un fond de réalité. Le fait qu'effectivement les 'héros' une fois couronnés inversent souvent leur politique, utilisant leur capital de confiance<sup>126</sup> pour mieux asseoir leur pouvoir, n'invalide pas la première proposition.

Toujours est-il que cette conception de la confiance ne colle pas plus avec le vécu des acteurs qui recourent à la confiance, qu'avec les travaux des spécialistes sur la confiance. Par exemple on peut se demander si l'efficacité

<sup>124</sup> Ce sont tous les travaux de J.-P.Neuville qu'il faudrait ici citer. Dans la vision instrumentale de la confiance, comme le soulignent Degenne A. et M.Forsé, (1994) qui viennent de citer Hobbes, « pour accroître son pouvoir, c'est moins le fait d'avoir des amis qui compte que le fait d'avoir des amis ayant eux-mêmes du pouvoir » (p.137), (83).

<sup>125</sup> Il y a bien entendu des exceptions, comme par exemple A.Peyrefitte (1995), ou F.Fukuyama (1995) qui soulignent fortement le poids historique de la confiance dans le développement d'un pays. Une approche plus territoriale du rôle de la confiance dans l'économie pourra être trouvée également sur le terrain des 'districts industriels', notamment chez C.F.Sabel (1990). A.O.Hirschman (1970) souligna de son côté l'importance du développement de la *loyauté* pour faire contrepied aux effets pervers en matière de développement des comportements d'Exit entretenus par les 'monopoles indolents' eux-mêmes.

<sup>126</sup> Ce capital de confiance rejoint ici la notion de capital social, qui est fortement basée sur la seule capacité de mobilisation de ressources sociales. Pour une introduction à cette dernière, N.Lin, (1995).

du fonctionnement de l'influence par la confiance n'est pas d'autant plus grande qu'elle serait plus 'naturelle' et moins visiblement orientée vers un but. Tout le fonctionnement de l'économie du don en est un bon exemple.

Par ailleurs toute cette évolution politique et conceptuelle a empêché de découvrir que les relations entre pouvoir et confiance ne sont pas si simples, et qu'elles peuvent être au contraire particulièrement riches. Dire que l'utilisation des bases de la confiance fait partie du pouvoir revient en fait à commettre le même type d'erreur qu'en analyse stratégique lorsque l'on tente de placer dans ce qui est attractif pour l'entreprise une bonne position concurrentielle sous prétexte que si la position concurrentielle est bonne le marché concerné sera intéressant, alors même que la distinction entre objectifs (attractivité) et moyens (probabilité de succès compte tenu de la compétition) permettait justement de sortir d'une simple échelle qui pousse à confondre les deux<sup>127</sup>. Dans les deux cas c'est se refuser toute recherche de clarté en utilisant une catégorie tellement attrape-tout qu'il n'est plus possible de faire des différences.

**Le pouvoir sera ici une forme d'interdépendance qui repose sur la crainte pour exercer un contrôle, sur quelques bases que celle-ci se fonde. La confiance sera ici une toute autre forme d'interdépendance qui résulte d'une autre alchimie, celle de la protection (qui peut être mutuelle ou non), quels qu'en soient les moyens. Ces deux phases de l'analyse sont nécessaires (pouvoir, et confiance), et doivent être menées de façon parallèle, avant d'en étudier tous les croisements : marginalisation (absence de toute influence), pouvoir (sans confiance), confiance (sans pouvoir), stratégies doubles (pouvoir et confiance).**

**Nous préférons donc utiliser un chapeau plus général, l'influence, pour englober à la fois la capacité de susciter la crainte pour exercer un contrôle (pouvoir) et la capacité de susciter la confiance. Lorsqu'un acteur accroît les risques d'autres acteurs nous dirons alors que nous avons affaire à la version *négative* de l'influence, le pouvoir, qui repose sur la méfiance des autres du fait même de cette menace d'attaque ou de rétorsion ; tandis que lorsque ce même acteur agit en réduisant les risques d'autres acteurs, nous dirons qu'il s'agit de la version *positive* de l'influence qui repose sur la capacité de cet acteur à susciter la confiance d'autres acteurs du fait même de cette protection.**

Dans ce cadre la notion d'influence n'est plus dès lors un 'petit plus' psychologique et mystérieux qu'il faut ajouter au pouvoir pour expliquer certaines actions des acteurs, car elle englobe les bases du pouvoir et de la confiance. Nous préférons conserver un caractère plus englobant au terme d'influence dans la mesure où l'on parle couramment de tentatives d'influence qui relèvent tantôt de l'usage du pouvoir, tantôt de celui de la

---

<sup>127</sup> Cette distinction permet de comprendre ce que propose le dicton : *mieux vaud être à deux sur une bonne affaire que seul sur une mauvaise.*

confiance. Comme nous l'avons vu précédemment, D.Knoke (1990) définit l'influence *par les efforts que l'on fait pour entraîner l'adhésion à une cause*. Ses travaux suggèrent que l'on peut vraisemblablement intégrer dans ce qu'il appelle influence les processus de 'mise en confiance' auxquels nous nous référons ici, encore que l'art de persuader puisse aussi passer par la rhétorique. Si l'on admet cette équivalence approximative, il apparaît alors que les travaux de Knoke (ibid) mettent le doigt sur l'existence de diverses combinaisons possibles entre pouvoir et confiance<sup>128</sup>. Or si l'on se demande pourquoi il est si urgent de distinguer soigneusement entre acteurs qui accroissent ou réduisent le risque, une première réponse consiste justement à évoquer l'existence de mécanismes compensatoires entre pouvoir et confiance. De même qu'une bonne position concurrentielle peut compenser partiellement pour une faible attractivité (à condition de ne pas trop investir), ou qu'une bonne attractivité peut partiellement compenser pour une faible position concurrentielle (à condition de réinvestir), une bonne dose de pouvoir pourra en partie compenser pour un manque total de capacité à générer la confiance, et une bonne dose de capital de confiance pourra en partie compenser pour une absence totale de capacité de rétorsion. Par exemple tel employé valoriserait d'autant plus l'établissement et la préservation de sa propre crédibilité (compétence, fiabilité, etc.) qu'il serait plus dépendant dans la hiérarchie interne du pouvoir. Inversement, tel autre, incapable de susciter la confiance, utilisera de plus en plus menaces et coercition.

Ces possibilités de compensations seraient très générales. Selon Casamayor les fameuses expressions comme 'pauvre mais honnête', 'sévère mais juste'<sup>129</sup> seraient un '*véritable mécanisme d'autorégulation*'. Ces phénomènes peuvent alors résulter de la perception par l'acteur 'A' de traits chez l'acteur 'B' qui s'équilibrent sur le plan du pouvoir et de la confiance, ce qui lui permet d'envisager l'initiation ou la poursuite d'une relation tant que cet équilibre compensatoire perdure. Par exemple un acteur peut fort bien être considéré comme une menace, mais la protection qu'il accorde par ailleurs lui confère une légitimité et permet d'accepter le danger que sa fréquentation fait par ailleurs courir. La *gestion des distances* entre acteurs pourrait bien reposer sur des perceptions de l'état respectif du capital de pouvoir et de confiance des acteurs en présence.

Les  *négociations* pourraient bien s'appuyer sur de tels mécanismes de compensation entre pouvoir et confiance, comme le suggère le modèle de Cathelineau M. (1991) selon lequel il est possible d'établir des stratégies de négociation à partir du rapport de force (fort ou faible) et du degré de confiance (fort ou faible). Selon ce modèle, il est possible d'établir des stratégies de négociation à partir du rapport de force (fort ou faible) et du degré de confiance (fort ou faible) : Cathelineau distingue ainsi neuf *stratégies de négociation* : 'le marchandage' (confiance faible, pouvoir faible), le '*passage en force*' (*pouvoir fort, confiance faible*), 'la

---

<sup>128</sup> Rappelons que cet auteur croise Domination (présente ou absente), et Influence (présente ou absente). Cette matrice révèle quatre situations types : le pouvoir coercitif (domination sans influence), le pouvoir égalitaire (ni domination ni influence), le pouvoir autoritaire (domination et influence), et le pouvoir de persuasion (influence sans domination).

<sup>129</sup> Les références à l'honnêteté ou à l'équité ('c'est un juste') renvoient en creux à une absence d'opportunisme de la personne en question (base de confiance D), quelles que soient les circonstances qui pourraient l'inciter à devenir opportuniste.

*demande* (sollicitation) (pouvoir faible, confiance élevée), 'l'ouverture' (pouvoir fort, confiance élevée), le 'gain-gain' (entre 'l'ouverture' et 'la demande'), la 'défensive' (entre le 'passage en force' et le 'marchandage', et enfin, la 'valse-hésitation' (négociation mixte où les niveaux de pouvoir et de confiance sont incertains ou équilibrés).

## Sous-Section (B) - Les 'bases' du pouvoir et de la confiance

Une analyse de l'influence en termes de pouvoir et de confiance doit faire la preuve qu'elle est capable d'intégrer correctement les différents modes connus d'exercice de l'influence, qui sont d'ordinaire recherchés dans les différentes *bases du pouvoir* depuis Dahl R.A. (1957), French J.R.P. et B.H.Raven (1959) : la récompense, la coercition, l'expertise, la référence, la légitimité, et l'information. Mais il est nous paraît préférable de distinguer les bases du pouvoir et les bases de la confiance tout en les établissant de façon totalement symétrique en raison du couple augmentation / réduction des risques.

Nous proposons ainsi d'évaluer les 'bases du pouvoir' d'un acteur à partir de quatre<sup>130</sup> sources d'accroissement des risques qui peuvent être utilisées de façon alternative ou cumulée :

- (A) **capacité crédible d'exposition directe d'autrui à des risques personnels directs ou indirects**  
(coercition, ou menace<sup>131</sup> de coercition, de perte de statut ou de réputation)
- (B) **capacité crédible de privation de ressources**
- (C) **capacité crédible de création de problèmes divers et variés**
- (D) **conduite fortement imprévisible<sup>132</sup>** : absence de garantie de non exploitation des vulnérabilités de l'autre (possibilité affichée d'Exit<sup>133</sup>, menace d'opportunisme<sup>134</sup>, etc.)

<sup>130</sup>Certains auteurs ont poussé très loin le détail de l'analyse des bases du pouvoir dans le cadre d'une relation fournisseur / client, comme E.Homes (1981), Cunningham M.T. (1993). Si leurs travaux présentent l'avantage de bien montrer la complexité et parfois l'ambiguïté de certaines bases du pouvoir (par exemple un même élément pourrait être parfois une base de pouvoir pour les deux parties), nous estimons que le regroupement très classique de ces éléments au sein de la classification de French et Raven ne nous fait guère progresser.

<sup>131</sup> Sur l'utilisation de la menace, T.C.Schelling, (1960).

<sup>132</sup> Pour M.Crozier, l'imprévisibilité est même la source fondamentale du pouvoir non fonctionnel, quelles que soient les éléments sur lesquelles elle peut reposer : « (...) Le pouvoir de A sur B dépend de la prévisibilité du comportement de B pour A et de l'incertitude où B se trouve du comportement de A. » M.Crozier, (1963), p.196, (84). « Les individus ou les groupes qui contrôlent une source permanente d'incertitude dans un système de relations et d'activités dans lequel le comportement de chacun peut être prévu à l'avance, disposeront d'un certain pouvoir sur ceux dont la situation pourrait être affectée par cette incertitude. », ibid, p.236, (85). Ou encore, selon Crozier M. et E.Friedberg, (1977) : « plus la zone d'incertitude contrôlée par un individu ou un groupe sera cruciale pour la réussite de l'organisation, plus celui-ci disposera de pouvoir », p. 67, (86). Les 'relais' jouent notamment un rôle particulier en ce sens dans la relation entre l'organisation et son environnement : « ils sont (...) des réducteurs d'incertitude indispensables. Et ils tirent de cette situation un pouvoir de chantage non négligeable face à l'organisation qu'ils utiliseront tout naturellement pour

De façon tout à fait symétrique, nous proposons d'évaluer ce que nous appellerons les '*bases de la confiance*', cette dernière pouvant être générée à partir de quatre sources différenciées de réduction des risques :

**(A) capacité crédible de protection de l'existence d'autrui (risques personnels)**

(protection de l'intégrité physique ou de la réputation, du statut)

**(B) capacité de soutien immédiat ou promesse de récompense :**

- don de ressources physiques ou financières
- don de ressources humaines (prestations de service, temps accordé)

**(C) capacité de résolution de problème :**

- apport d'expertise<sup>135</sup>
- don d'information

**(D) prévisibilité<sup>136</sup> et garanties de non exploitation des vulnérabilités de l'autre<sup>137</sup> :**

- absence d'opportunisme ('barrières à la sortie de B' données à 'B' par 'A')<sup>138</sup>
- non recours à la force (otages)
- réduction volontaire de sa propre autonomie<sup>139</sup>, etc.

Notons que le dédoublement d'analyse suggéré pour définir des bases du pouvoir et des bases de confiance a retiré certaines variables de la liste classique des 'bases du pouvoir', pour en faire des 'bases de la confiance' :

---

*obtenir d'elle un certain nombre d'avantages en retour.* » Crozier M. et E. Friedberg (1977) p.143, (87). Dans ce cadre le pouvoir hiérarchique (fonctionnel) cherche constamment, de son côté, à obtenir la prévisibilité de tous les comportements (conformité) « *pour partie par contrainte, pour partie par appel à la bonne volonté* », *ibid*, p.224-225, (88). Selon P.Livet, 1994 p.12 (cité par Dupuy C. et M.Kechidi, 1996 p.5), l'imprévisibilité peut être liée à l'indécidabilité des garanties d'intentions ou plus simplement à des conduites inconscientes (folie par exemple).

<sup>133</sup> On fait ici référence aux travaux de A.O.Hirschman, (1970) : '*Exit, Voice, and Loyalty*'.

<sup>134</sup> Pour ce qui est de l'opportunisme, O.E.Williamson, (1975) ; Hallen L. et M.Sandström, (1988), Bidault F. et J.-C.Jarillo (1995).

<sup>135</sup> Voir aussi le rôle des compétences techniques et interactionnelles dans la confiance chez Bidault F., J.-C.Jarillo J.C., (1995) p.113, puis chez D.Puthod, (1997).

<sup>136</sup> C.Hocquard (1989) souligne bien l'importance de cette prévisibilité et de la stabilité de l'identité du partenaire dans 'le modèle du chantier' en montrant que le responsable de chantier, afin de stabiliser son image et de conserver la confiance de son responsable d'agence, essentielle pour lui, va s'arranger par divers moyens pour réguler le résultat d'un chantier en dépit des multiples problèmes qui peuvent survenir sur le terrain. Dupuy C. et M.Kechidi, (1996) tentent d'opposer la réduction de l'incertitude par la règle, qui impose une prévisibilité, et réduction de l'incertitude par la confiance. Nous préférons voir au contraire dans la prévisibilité et l'obéissance aux règles l'une des bases permettant de susciter la confiance.

<sup>137</sup> C.F.Sabel (1990 p.1).

<sup>138</sup> Cela revient à donner des garanties de la fiabilité de sa conduite future pour tangibiliser sa responsabilité : otages (O.E.Williamson, 1975), auto limitations (T.C.Schelling, 1960-1980, trad. 1986), consentement volontaire à des travaux ou à des adaptations à fonds perdus ('sunk costs'), garanties de neutralité, d'exclusivité, compensations en cas de sinistre...

'Expertise' et 'information', de même que 'récompense', peuvent être considérées comme des moyens permettant de réduire les risques encourus par d'autres acteurs et donc de les protéger, si bien que ces variables seraient à classer parmi ce que l'on pourrait appeler les 'bases de la confiance'.

Bidault F. et J.C.Jarillo, (1995) ainsi que D.Puthod (1997) placent également dans les sources de la confiance le temps et l'expérience. Pourtant certains ont pu avancer que la confiance a priori serait normalement le premier réflexe, comme le souligne P.Y.Gomez, (in Bidault F. et J.C.Jarillo, 1995). On peut être cependant tenté de penser que 'tout dépend de l'histoire personnelle de l'acteur en question', notamment de ses premières expériences antérieures, positives ou négatives. De fait, de même que l'on a pu dire que le manque d'expérience d'un type d'achat accroît les risques qu'un client perçoit à une transaction (Robinson P.J., C.W.Faris, Y.Wind, 1967 ; Sheth J.N., M.Venkatesan, 1968), l'absence d'expérience d'un fournisseur (ou d'un marché fournisseur) contribuerait à augmenter le risque. Ce n'est là que retrouver - à l'envers- la fameuse grille de H.I.Ansoff.

Par ailleurs, la crédibilité des menaces (pour ce qui est du pouvoir) ou des promesses (pour ce qui est de la confiance) suppose souvent l'existence d'une expérience de réalisation. Cette différence entre capacités actuelles et virtuelles concerne chacune des bases d'influence. Pour ce qui est du pouvoir, la distinction entre coercition et menace renvoie de fait au couple 'emploi réel / emploi virtuel' chez L.Poirier (1987) puis G.Koenig (1988).<sup>140</sup> Pour ce qui est de la confiance, les promesses renvoient aux 'modèles à réputation'<sup>141</sup> : à défaut de toute base de confiance démontrable, un acteur cherchera à jouer sur une forte présence et sur la constance de ses actes dans un grand nombre d'occurrences, ou s'efforcera de communiquer fortement à travers des tiers sur un passé soigneusement 'blanchi' pour 'référence'. Il cherche ainsi à gagner la confiance 'à crédit' (promesses), à prouver qu'il respecte ses propres décisions, ce qui peut parfois s'avérer dangereux pour lui. C'est en effet sur ces démonstrations de 'A' visant à démontrer sa propre crédibilité, que 'B' conscient de l'importance pour A d'établir son 'crédit', pourra parfois justement s'appuyer pour le manipuler (cf. les pièges abscons, et autant d'escalades d'engagements)<sup>142</sup>.

Le tableau N°5 page 132 résume le modèle que nous avons adopté pour rendre compte de l'influence.

---

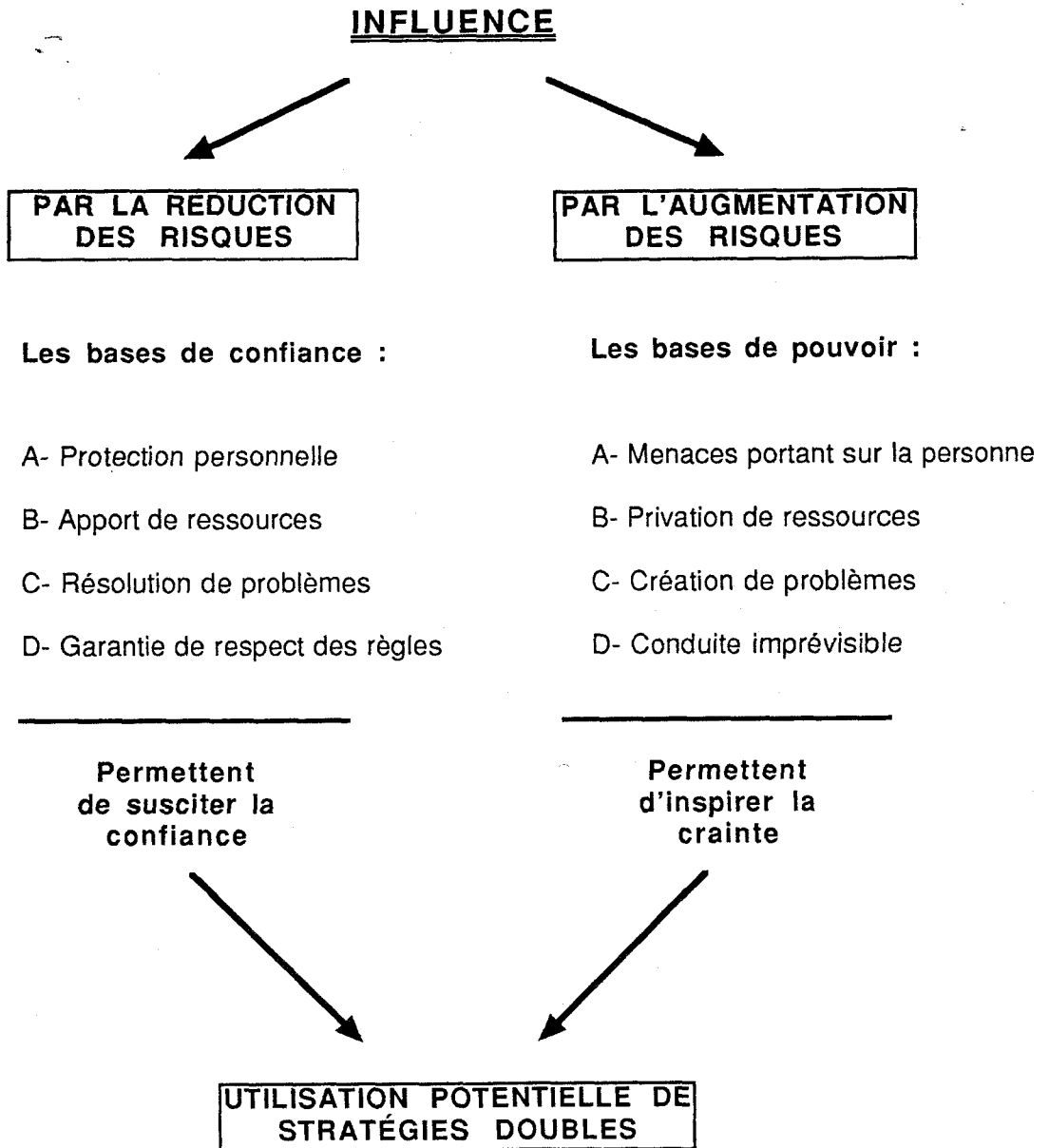
<sup>139</sup> C'est l'existence d'une autonomie effective qui permet l'imprévisibilité des conduites (P.Vendryes, 1973), laquelle serait potentiellement dangereuse (Rojot J. et A.Bergman, 1989).

<sup>140</sup> In A.-C.Martinet (1990, p.221-222).

<sup>141</sup> Kreps D. et R.Wilson (1982) ; Stiglitz J. et A.Weiss (1983) ; Weigelt K. et C.Camerer (1988) ; R.Axelrod (1984).

<sup>142</sup> Voir ici Joule R.V. et J.L.Beauvois (1987, 1989).

**INFLUENCE ET GESTION DES RISQUES DES AUTRES**





**Quel que soit le rôle de l'expérience et de l'apprentissage, la diminution du niveau des risques perçus par prise progressive d'expérience n'équivaut pas à la réduction de ces risques par des mesures positives et volontaires permettant d'accroître la confiance.**

Nous soulignerons à présent que le fait d'une séparation franche des bases de confiance et des bases de pouvoir à des fins d'étude des compensations possibles entre les deux n'ôte pas l'intérêt d'analyser le cas des acteurs qui utilisent les deux à la fois, ce qui représenterait une forme de *stratégie double* (Y.Barel, 1975, 1977, 1979).

Certaines définitions du pouvoir comme celle de R.M.Emerson (1962), jouent de fait sur ces deux tableaux : « *La dépendance de R. vis-à-vis de C est i) directement proportionnelle à l'investissement motivationnel de R dans les buts médiés par C, et ii) inversement proportionnelle à la capacité pour R d'atteindre ces buts sans passer par sa relation avec C.* » p.32, traduit par nous, (89). De fait, pour mesurer le niveau de pouvoir, le couple *essentialité (risque élevé) / faible substituabilité* est évoqué de nombreux auteurs après R.M.Emerson, (1962) : D.Jacobs, (1974), Crozier M., E.Friedberg (1977, p.149, note), M.Marchesnay, (1979, p.711), D.Bourantas, (1989). Nous voyons désormais que ces approches peuvent justement être classées comme doubles, dans la mesure où elles reposent à la fois sur les bases de la confiance (influence par attractivité du fait par exemple de la protection accordée –P.Bourdieu, 1984-, de l'apport de ressources y compris en temps consacré –ibid p.128-, de la résolution de problème, des garanties), et sur au moins certaines bases du pouvoir (influence par la menace indirecte de privation de ressources en l'absence d'accord, etc.).

Si l'on revient sur des bases du pouvoir comme le pouvoir de référence, et la légitimité, nous y trouverons encore des stratégies doubles :

Pour ce qui est du *pouvoir de référence*, cette caractéristique implique déjà la réputation positive d'un acteur dans son propre réseau, laquelle dépend à son tour de sa conduite passée en matière de gestion des risques des autres, notamment en matière d'introduction de nouveaux acteurs dans le réseau. De l'autre côté, l'acteur *référence* facilite la confiance de X en un acteur Y de son réseau. La catégorie pouvoir de référence implique donc à la fois la confiance de son réseau et la confiance de X dans le référent : le référent agit comme un intermédiaire indicateur de confiance<sup>143</sup>. Lorsqu'un tel système fonctionne, c'est le référent qui s'engage. Si X se révèle indigne de confiance, le référent perd une partie de son pouvoir dans son réseau. En fait le 'pouvoir de référence' s'apparente étroitement au pouvoir ambigu qui s'attache aux 'marginiaux sécants' (H.Jamous, 1968), et aux 'relais' (P.Grémon, 1970, 1976) : leur influence tient au double jeu qu'ils doivent assumer en permanence vis-à-vis des uns et des autres. Il leur faut à la fois offrir des ressources et menacer de les couper,

protéger et menacer, se conduire de façon prévisible et imprévisible, conseiller et créer des problèmes. Quelle influence décisive les acteurs qui sont en interne et en externe, en amont et en aval, peuvent-ils avoir sur eux alors que la position de ces intermédiaires tient justement d'une sorte de double mandat qui les autorise à pratiquer autant de doubles jeux ? Les relais utilisent les uns comme levier pour peser sur les autres, en s'appuyant vis-à-vis des locaux sur l'*autorité* de l'Etat qu'ils représentent, et vis-à-vis de l'Etat sur la *confiance* en eux de la population locale. C'est même un peu plus compliqué que cela, comme le notent Crozier M. et E.Friedberg (1977) :

*« Bras allongés de l'environnement de l'organisation, les relais sont aussi les agents de celle-ci dans son environnement. Ces deux aspects de leur rôle sont inséparables parce que complémentaires. L'un ne va pas sans l'autre : structurellement les relais ont une double face et doivent vivre avec les contradictions qui en sont la conséquence. (...) Dans la mesure (...) où ils parviennent effectivement à concilier et à remplir les deux fonctions souvent contradictoires de leur rôle, ils se retrouvent en position de force face à l'organisation pour laquelle ils sont alors des réducteurs d'incertitude indispensables. Et ils tirent de cette situation un pouvoir de chantage non négligeable face à l'organisation qu'ils utiliseront tout naturellement pour obtenir d'elle un certain nombre d'avantages en retour. (...) Mais leur pouvoir à cet égard n'est pas illimité : la relation de dépendance est réciproque. En effet, tout en étant indispensables à l'organisation, ils en dépendent aussi (...). »* pp.142-144, 81, (91).

Quant à la '*légitimité*', cette forme d'influence renvoie là encore à la confiance, au moins en ce qu'elle implique cette prévisibilité qui résulte du respect des lois. On peut même raisonnablement aller au-delà et faire l'hypothèse que la légitimité se construit également à partir de la protection personnelle (physique, statut), du don de ressources, du conseil, qui permettent comme nous l'avons vu de susciter la confiance : comme le notait J.Ferry, le vrai chef c'est celui qui prend les risques pour les autres. Si l'on admet cette hypothèse, on peut alors avancer que l'autorité selon M.Weber (1947) correspondrait donc à ce que nous appelons ici une influence basée sur une *stratégie double* de pouvoir et de confiance. Ainsi, selon M.Weber (1947), le pouvoir et la légitimité sont des attributs distincts qui peuvent se combiner pour créer l'*autorité*, utilisation légitime du pouvoir, mais qui peuvent exister indépendamment.

Rappelons ici les travaux de Mitchell R.K., B.R.Agle, D.J.Wood, (1997) qui distinguent entre 'parties prenantes' de l'entreprise ('stakeholders') selon qu'elles disposent de pouvoir sur l'entreprise (elles sont alors dites 'dormantes' ou 'dangereuses' en fonction l'urgence du problème qui est à régler), ou qu'elles sont légitimes aux yeux de l'entreprise (elles sont alors 'discrétionnaires' ou 'dépendantes' en fonction de l'urgence

---

<sup>143</sup> D'après C.Labrusse-Riou (1994), in « La Responsabilité » (1994), « en droit romain le mot responsable n'avait pas le sens qu'on lui

du problème à régler). Ces auteurs soulignaient l'existence de cas où les parties prenantes à la fois sont légitimes et disposent de pouvoir, ce qui les rend alors 'dominantes'.

### Sous-Section (C) - La méthode d'analyse proposée

**Nous exposerons à présent notre méthode de travail pour faire remonter le plus systématiquement possible les diverses relations de pouvoir et de confiance entre tous les acteurs d'un milieu, et à partir de là, les profils d'influence de ces acteurs en fonction de leurs bases de pouvoir et de confiance les plus couramment utilisées. Puis nous en tirerons quelques conséquences, avant d'en souligner les limites, et d'évoquer quelques développements prospectifs préalables à l'illustration de notre propos.**

**Moyennant l'utilisation de deux grilles distinctes élaborées à partir des deux questions « qui accroît les risques de qui », et « qui réduit les risques de qui », il est possible d'utiliser la méthodologie des jeux d'acteurs pour décrire chaque acteur d'un milieu en fonction à la fois de son pouvoir d'intimidation, et de la confiance qu'il est capable à partir de susciter autour de lui.**

On se propose donc de bâtir sur le modèle de la grille de motricité-dépendance deux nouveaux couples, une grille de *nocivité-menace* et une grille de *protection-couverture*. Ces grilles feront apparaître cette fois des acteurs *nocifs et/ou menacés, protecteurs et/ou protégés*. La première de ces deux grilles évalue le pouvoir en tant qu'influence néfaste qu'un acteur impose à d'autres et/ou subit (1), tandis que la seconde mesure la confiance en tant qu'influence favorable dont ce même acteur fait bénéficier les autres et/ou dont il bénéficie (2).

Dans chacun de ces cas le report des données préalablement agrégées sous forme d'indices sur une matrice de confiance et une matrice de pouvoir permet de situer les différents acteurs. Chacun d'eux sera évalué dans une première grille, au niveau de son pouvoir, en ligne en tant qu'il est plus ou moins menaçant (indice de nocivité) car il accroît le risque des autres acteurs, et en colonne en tant qu'il est plus ou moins menacé (indice de menace) en fonction du nombre d'acteurs qui le menacent. Sur l'autre grille au contraire il sera évalué au niveau de la confiance qu'il suscite, en ligne en tant qu'il est plus ou moins protecteur (indice de protection) et réduit le risque des autres acteurs, et en colonne en tant qu'il se trouve plus ou moins protégé par d'autres (indice de couverture) en fonction du nombre d'acteurs qui le protègent.

---

*donne aujourd'hui ; le responsable était originellement un garant, une personne donnant sa parole pour autrui. », p.101, (90).*

Cette typologie nous permet donc d'établir les positions suivantes pour un acteur. Il est :

- x fois menaçant vis-à-vis d'autres acteurs
- z fois menacé (vulnérabilité)
- y fois protecteur d'autres acteurs
- n fois protégé par d'autres (couverture)

Un acteur neutre n'est ni menaçant ni menacé, ni protecteur, ni protégé.

A partir de là un tableau synthétique à seize cases permet de situer tous les acteurs d'un milieu à la fois en termes de pouvoir et de confiance. Pour prendre un exemple, la mafia il y a une vingtaine d'années pouvait ainsi être décrite comme un acteur à la fois menaçant et peu menacé, protecteur, et très protégé. Ce même tableau peut permettre une analyse en dynamique de la situation de ce même acteur, la mafia, en faisant apparaître la forte réduction de sa couverture depuis une dizaine d'années, et un fort accroissement du nombre des menaces qui pèsent sur elle<sup>144</sup>, peut-être justement du fait qu'elle est devenue plus nocive et moins protectrice.

Les quatre quadrants de cette matrice à seize case permettent une caractérisation globale des acteurs :

- Acteurs menaçants et protecteurs
- Acteurs menaçants et peu protecteurs
- Acteurs peu menaçants et protecteurs
- Acteurs peu menaçants et peu protecteurs

Ce dispositif fait bien apparaître en filigrane des possibilités de compensations. Par exemple un acteur peut être menaçant, mais s'il est protecteur ceci peut compenser pour cela, tout au moins aux yeux de certains. Le tableau à seize cases introduit à la possibilité d'analyser bien d'autres compensations possibles. Par exemple, si la mafia est fortement menacée, sa situation n'est pas fondamentalement remise en cause tant qu'elle reste fortement protégée ('couverte')<sup>145</sup>.

On peut encore envisager d'affiner l'analyse sur plusieurs plans :

---

<sup>144</sup> Un acteur que nous appelons 'menaçant' ne menace pas toujours sciemment comme la mafia : il peut tout simplement *représenter une menace* pour tel ou tel acteur même si tel n'est pas son but. Par ailleurs rappelons que par définition il peut représenter une menace en se conduisant de façon imprévisible, en créant des problèmes, en privant de ressources, et pas seulement en menaçant physiquement, comme le font les représentants de la mafia !

<sup>145</sup> Voir ici le dossier « *grande criminalité organisée : dessous et enjeux* » in Relations Internationales et Stratégiques, N°20, (1995), et par exemple les analyses de la mafia par M. Padovani, p. 113-115.

- a) Techniquement d'abord on a pu noter qu'il ne fallait rien noter dans la diagonale car un acteur ne saurait influencer sur lui-même. Mais G.Koenig a pu avancer que l'entreprise peut participer activement à l'augmentation et / ou à la réduction de ses propres incertitudes<sup>146</sup>. Du fait de notre subdivision de l'analyse d'influence en deux grilles, si un acteur peut peser sur sa propre destinée on peut imaginer noter s'il réduit ou accroît ses propres risques<sup>147</sup>. Ceci modifierait quelque peu les positions des acteurs dans les deux sous-matrices résultant directement des deux tableaux.
- b) Pour ce qui est de rechercher une analyse des influences indirectes<sup>148</sup> en matière de pouvoir et de confiance à partir d'une utilisation des outils comme la méthode Micmac<sup>149</sup>, tout en reconnaissant l'importance de cette question, nous sommes réservés sur la valeur de l'utilisation de calculs matriciels automatiques compte tenu des problèmes d'intransitivité et de relativité du pouvoir et de la confiance qui seront évoqués plus loin.
- c) L'utilisation par les différents acteurs de bases différenciées de pouvoir et de confiance peut être renseignée dans les deux grilles proposées en enregistrant à chaque fois les bases impliquées, telles qu'exposées précédemment. Si bien qu'il devient à partir de là pensable de faire apparaître les bases d'influence utilisées de façon dominante pour chaque acteur, tant sur le plan du pouvoir que de la confiance.
- d) La position de tous les acteurs peut être alors interprétée en termes de rôles types. Ces derniers renvoient de façon parfois étonnante aux typologies des contes populaires<sup>150</sup>, ce qui sous-entend que la 'grammaire' de ces rôles (ou 'positions' au sens de L.-G.Mattson, 1985) est apprise très tôt par les acteurs... Selon V.Propp (1965-1970) pp.96-97, il y aurait sept personnages clés dans les contes : les sphères d'action de l'agresseur (ou du méchant), du donateur (ou pourvoyeur), de l'auxiliaire, de la princesse (du personnage recherché) et de son père, du mandant, du héros, et enfin, du faux héros. En outre il faut encore compter selon cet auteur avec des personnages spéciaux pour les liaisons entre les séquences (plaignants, dénonciateurs, calomnieurs), ainsi que pour les renseignements obtenus (informateurs).

<sup>146</sup> G.Koenig, (1996b, page 356 et 357).

<sup>147</sup> Sans devoir passer par l'analyse des influences indirectes qui permet la prise en considération de l'influence d'une variable sur elle-même dans l'approche classique de type Micmac.

<sup>148</sup> Dans l'analyse des influences indirectes on cherche à corriger les résultats des calculs d'influence directe tels que proposés précédemment afin de tenir compte du fait qu'influencer un acteur lui-même très influent peut avoir beaucoup plus d'effets qu'influencer un acteur qui en influence lui-même peu d'autres.

<sup>149</sup> M.Godet, (1974).

<sup>150</sup> Aux analyses qui suivent, qui portent sur les acteurs du milieu font écho d'autres mythes, ceux qui fondent cette fois l'identité de l'entreprise en tant qu'acteur, de par son histoire héroïque (naissance difficile, batailles, succès) et son comportement interne vis-à-vis des employés (l'humanité du chef, etc.) (Strategor, 1993, 515-520). Soulignons avec ces auteurs que l'image que donne le mythe de l'entreprise n'est pas toujours positif.

- e) Par contre, chez Godet M. et F.Meunier (1996) le caractère favorable ou défavorable d'un acteur est relevé de façon très détaillée, *objectif par objectif*, au sein d'une 'Matrice Acteurs x Acteurs' qui indique pour chaque couple d'acteurs le nombre d'objectifs sur lesquels ils convergent ou divergent. Cette approche présente le mérite d'éviter d'oublier que le pouvoir (Harsanyi J.C., 1962) -ainsi que la confiance d'ailleurs (D.J.F.Kaman, 1973)<sup>151</sup>- sont relatifs (notion de champ du pouvoir), au sens où il ne valent vis-à-vis d'un acteur que sur certains plans et pas sur d'autres. Mais nous avons ici préféré évaluer le caractère *globalement positif et/ou négatif* d'un acteur vis-à-vis des autres dans un milieu. Ce choix implique à la fois un perte d'information (pas de ventilation par objectifs) mais un gain en termes méthodologique, ainsi qu'une plus grande simplicité d'exécution, comme nous allons nous efforcer de le montrer. Pour autant cela ne veut pas dire que les relations d'un acteur avec un autre ne soient que positives, ou que négatives.

#### **Sous-Section (D) – Test d'évaluation de la méthode proposée**

Nous analyserons ici, avec L.M.T.Environnement, le milieu du désamiantage dans lequel cette entreprise s'est lancée.

Revenons à présent à la gestion afin d'étayer notre construction à partir d'un test réalisé en 1996/97 dans le milieu du désamiantage en cours de constitution en France, par suite d'un travail réalisé en tant que responsable de projet dans une entreprise qui souhaitait se lancer dans les marchés de l'environnement, Le Matériel Technique (branche LMT Environnement).

*En France l'affaire Jussieu focalise depuis déjà longtemps l'attention sur ce dossier particulièrement sensible compte tenu des risques sévères pour la santé générés par la présence d'amiante<sup>152</sup>. L'amiante fut largement utilisé pour la protection contre le feu, l'isolation phonique, ainsi qu'en tant que liant de fabrication (fibrociment pour les tuyaux, les bardages et les tuiles), que ce soit dans les bâtiments (flocage), les chantiers navals (calorifugeage des salles de machine), les centrales thermiques et nucléaires, l'industrie automobile (garnitures de freins et embrayages) et ferroviaire (calorifugeage pour isolation des wagons).*

*Par rapport à la plupart des pays développés, la France s'est décidée tardivement à interdire l'amiante, sans doute en raison d'effets de lobbying. L'effet cancérigène de l'amiante, connu depuis les années 70, s'est traduit*

---

<sup>151</sup> D.-J.F.Kaman (1993).

<sup>152</sup> En termes d'ouvrages de base sur l'historique de ce dossier on pourra ici se référer à F.Malye, (1996) et R.Lenglet, (1996).

*par 2000 décès en France en 96. Une première estimation porta à cinq ans la période pendant laquelle ce marché pourrait donner du travail à des entreprises œuvrant dans le déflochage.*

*Cependant des expériences étrangères, bien connues, tendraient à montrer que les travaux de déflochage réalisés ne sont pas toujours irréprochables, au point que 60% des opérations réalisées dans certains pays de la communauté seraient à refaire, ce qui laisse à entendre déjà que les prévisions ne sont pas si simples. Il s'agit là de marchés dont le montant peut être gigantesque : de 35 à 65 milliards de francs pour 100 millions de mètres carrés à défloquer dans le seul cas de la France.*

*Les chantiers sont énormes : 1,2 milliards de francs pour le désamiantage de l'université de Jussieu, (1,6 milliards pour le traitement de l'immeuble de la Commission Européenne à Bruxelles, 'le Berlaymont', si l'on tient compte des coûts de réaménagement). Les contraintes imposées aux opérateurs par les administrations sont à la fois relativement floues et régulièrement croissantes pour plusieurs raisons : souci de réduire les risques de contamination des travailleurs pendant les chantiers et de contrôler le niveau de pollution de l'environnement du chantier, mais aussi souci de se protéger contre un risque croissant de procès ('syndrome du sang contaminé'). Ceci vaut pour l'INRS, l'Académie, ou les administrations, au moins autant que pour les directions de grands groupes privés.*

*La réglementation sur l'amiante a donc brutalement évolué ces dernières années, avec pour aboutissement l'interdiction générale de l'amiante à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1997. Les opérations de contrôle du niveau d'amiante dans différents types de milieux vont déboucher sur un grand nombre de travaux de désamiantage (par déflochage ou confinement de l'amiante à réaliser en priorité dans certains types de bâtiments, en tenant compte de leur date de construction : (1) établissements d'enseignement, crèches et établissements hébergeant des mineurs, (2) établissements sanitaires, sociaux et pénitentiaires, locaux à usage de bureaux, (3) autres immeubles bâtis. En France, selon un spécialiste, 15 à 20 % des surfaces seraient à traiter tout de suite...*

*L'entreprise qui nous intéresse ici, LMT, est un distributeur industriel qui travaille depuis vingt ans pour de grandes entreprises (Gec Alstom, les H.B.L., Lorfonte, Freyssinet, Scholtés, Sollac...) dans les différents marchés du traitement de surfaces : industries agro-alimentaires, sous-traitance automobile, fonderie et travail des métaux, mécanique-électroménager, filière bois-papier, décapage, peinture industrielle, Mines, Énergie, Chimie, Pétrochimie, B.T.P., ingénieries et Bureaux d'Etudes. Cette entreprise distribue et loue des matériels, commence même à en concevoir et à en fabriquer certains (épurateurs, douches de décontamination...), et réalise des prestations de service en atelier ou sur site à partir de compétences industrielles variées : préparation de surfaces (grenailage ferroviaire...), protection de surfaces (pistolets automatiques, cabines de peinture...), transfert des fluides (pompes, filtres...), protection des personnes et de l'environnement (peinture à haute pression sur chantiers...). Dans ce dernier domaine sa gamme comprend des masques, lunettes, gants, vêtements, aspirateurs de gaz et de liquides, dépoussiéreurs. Cette entreprise vise toujours à proposer une offre riche en termes de services plutôt que de jouer le rôle de simple distributeur de matériel.*

*Son P.D.G. va prendre sa retraite dans les cinq ans, mais le fils, directeur commercial, est en train de préparer la relève. Parmi les nouvelles activités pressenties pour le développement de cette société, le marché du désamiantage fait l'objet désormais d'une attention toute particulière.*

*Si le marché de la construction reste particulièrement déprimé (les tunnels se font rares pour vendre des machines à béton projeté !), les sous-marchés 'santé' semblent être en passe de développements nouveaux (rénovation des peintures au plomb, isolation, traitement de l'air<sup>153</sup>), notamment le désamiantage du fait de la nouvelle législation. Pourtant une étude de septembre 1994 portant sur la période 94-99 et réalisée par la profession elle-même (les dossiers de la Fédération Nationale du Bâtiment) n'évoquait même pas le nom de l'amiante parmi les futurs marchés du bâtiment liés à l'environnement et à la santé...*

*Une bonne maîtrise acquise sur ce 'banc d'essai' pourrait permettre à cette entreprise de se positionner durablement sur tous ces marchés liés à l'environnement sanctionnés par une réglementation sévère effectivement appliquée. Encore lui faut-il savoir quels types de problèmes elle peut aider à résoudre, pour quels clients directs et indirects, quelles technologies elle devra maîtriser seule ou en coopération avec d'autres, quelle sera sa place dans la filière, et quels produits ou services elle pourra offrir. C'est pour tenter de donner une réponse à ces questions qu'un premier travail d'analyse de ce milieu fut réalisé sur les bases méthodologiques exposées ci-dessus. Un recensement a priori des types d'acteurs impliqués dans le désamiantage, et la participation à des réunions spécialisées de toute la profession (le GMP2A, destiné à jouer un rôle de lobby), sous la houlette du syndicat de l'aéraulique Uniclina, permirent d'élaborer peu à peu une liste a priori correcte des acteurs clés en présence :*

- (1) Les propriétaires d'immeubles et bâtis, (2) Les ingénieries et bureaux conseils, (3) les fournisseurs de matériels divers (fabricants et distributeurs), (4) les centres de recherche (Inrs, Inserm), (5) Les organismes d'homologation (Qualibat, Iso 9002 pour le déflocage, Attita pour les extracteurs d'air), (6) les organismes de prévention et d'inspection (Cram, Inspection du travail), (7) les assureurs, (9) les populations et leurs représentants (Comités Hygiène et Sécurité, syndicats, associations), (9) Le GMP2A (type 'lobby'), (10) les organismes de contrôle après chantier (Apave -diagnostic amont également-, Stat, Sigma), (11) le groupement Getap (constitué d'une ingénierie, de défloqueurs, de fabricants, d'un juriste), (12) les défloqueurs indépendants (petites entreprises, mais aussi filiales de groupes liés au BTP et travaillant pour les collectivités locales).*

*Pour chacun de ces acteurs nous avons réfléchi avec les responsables de LMT Environnement pour savoir s'il influençait d'autres acteurs, soit en aggravant leurs risques, soit en les réduisant. De surcroît, les bases de pouvoir et de confiance utilisés par chacun des acteurs vis-à-vis des autres devaient être soigneusement notées afin de révéler les profils d'influence de chacun des acteurs.*

*Dans un premier temps l'analyse porta sur les catégories d'acteurs en présence (rôles, ou 'équivalences structurales'). Ceci permit de mieux comprendre la structure et le fonctionnement de ce milieu en cours de création. Il apparut ainsi notamment que du point de vue de l'entreprise concernée (et non de celui de la population par ex.) le milieu en question semblait a priori jouable. Mais cela ne fut confirmé qu'à l'aide d'une analyse beaucoup plus micro de chacun des agents<sup>154</sup>, ainsi qu'en tenant compte de l'expérience de LMT dans*

<sup>153</sup> On peut se reporter ici aux travaux de prospective de L.Bourdeau, (1996) à propos du bâtiment à l'horizon 2030, et notamment à l'analyse structurelle (plan motricité / dépendance, classement indirect Micmac) qui fait apparaître le caractère clé des contraintes liées à l'environnement et au cadre de vie, ainsi que l'intérêt du marché de la réhabilitation.

<sup>154</sup> Cette différence entre agents et acteurs renvoie à R.Boudon (1979). Un agent désigne une organisation spécifique (le groupe Algae par exemple), tandis qu'un acteur désigne une classe d'acteurs, une catégorie d'agents (l'ensemble des bureaux-conseils par exemple). Au-delà de l'acteur, on trouve encore une notion d'équivalence liée aux rôles sociaux (par ex. celui de notaire, un 'facilitateur'). Voir ici Degenne A., M.Forsé, (1994 p.102-103).



le domaine du BTP, qui l'aidait à en connaître les règles du jeu, et lui avait déjà permis de s'introduire auprès de certains agents clés.

*La première analyse en termes de pouvoir / confiance montra que les bureaux-conseil (études et suivis de chantiers), les organismes d'homologation (Qualibat, Attita), et les centres de recherche (Inrs, Inserm) étaient des acteurs à la fois protecteurs et menaçants du milieu du désamiantage. Comme acteurs protecteurs et peu menaçants, apparurent le Gmp2A, les organismes de contrôle (Apave, Stat, Sigma), le groupement Getap, les assureurs, les fabricants et distributeurs de matériel -dont l'entreprise en question-. Quant aux acteurs peu protecteurs et peu menaçants il s'agissait de la population et de ses représentants, des propriétaires d'immeubles et bâtiments, et des défloqueurs indépendants. Enfin les acteurs peu protecteurs et menaçants étaient ici les organismes d'inspection (Cram, Inspection du travail)<sup>155</sup>.*

*Si l'on sort cependant d'une classification de rôles, les chiffres s'élèvent rapidement. Si l'on considère par exemple la catégorie des défloqueurs indépendants, selon le secrétaire permanent de la commission certification amiante Qualibat, organisme de qualification du bâtiment, il y avait entre 320 et 350 chantiers de désamiantage déclarés en France en 1997, soit environ 250 entreprises de déflocage impliquées. Or seulement 104 dossiers de qualification auraient été examinés, et 22 auraient obtenu la qualification... Cette catégorie des indépendants comprend une masse d'entreprises artisanales, mais aussi de gros opérateurs appartenant à des groupes, dont certains visent en fait au-delà de l'homologation 'Qualibat' une autre certification du type ISO. Une analyse plus fine spécifiant cette fois-ci le nom des principaux agents dans chacune des catégories d'acteurs en question (fabricants et distributeurs, bureaux-conseil, défloqueurs...) s'avéra donc nécessaire. Si les tableaux N°6, N°7, N°8, N°9, N°10 pages 143, 144, 145, 146, 147, correspondent aux analyses initiales, réalisées au niveau le plus global des rôles des différents acteurs, d'autres tableaux intégrèrent nominativement chacun des agents liés à ce milieu, mais on comprendra qu'il n'en sera pas fait état ici.*

*L'outil proposé peut déjà être utilisé pour aider à sélectionner les activités de l'entreprise, en tant qu'il permet de faire apparaître s'il s'agit de milieux à liens lâches ou étroits<sup>156</sup>, en fonction du nombre d'impacts positifs et négatifs dans les grilles. Certaines entreprises peuvent en effet aimer ou au contraire éviter les réseaux dont le maillage trop dense peut évoquer un piège pour Gulliver. Par exemple le tout jeune milieu du désamiantage en France représente un milieu à liens relativement étroits, qu'accepteront plus facilement d'aborder des entreprises ayant déjà l'habitude de travailler dans le contexte du bâtiment, ce qui est le cas de LMT.*

*Ce type d'analyse en dynamique de la création d'un milieu s'avère particulièrement intéressant dans la mesure où l'on n'est pas ici en train d'observer le squelette ossifié d'un système vivant, mais un processus de mise en connexion d'acteurs. A titre d'exemple, on voit bien déjà comment la population, d'inoffensive et très menacée, peu protégée et peu protectrice, a pu devenir en peu de temps peu menacée, et protégée, voire offensive vis-à-vis des administrations et des propriétaires.*

<sup>155</sup> On retrouve ici l'une des limites typiques d'une approche quantitative qui ne tient pas compte par exemple du nombre d'intéressés dans la catégorie 'population'.

<sup>156</sup> Sur les liens faibles et les liens forts dans les réseaux, outre M.S.Granovetter (1973), L.-G.Mattson (1984, 1986) ; pour évoquer les liens forts on a pu parfois aller jusqu'à évoquer le 'bonding', qui consiste à attacher quelqu'un par des liens puissants (D.T.Wilson, 1986 ; Easton G., L.Araujo, 1986) qui peuvent être variés (Hammarkvist K.-O., H.Hakansson, L.-G. Mattson, 1982).

*Pour anticiper sur la partie suivante, pour L.M.T. Environnement, cette analyse a permis de choisir de se rapprocher de plus en plus d'un défloqueur indépendant mais filiale d'un grand groupe, d'un bureau-conseil et d'un fabricant de filtres : l'entreprise se tourna ainsi vers un de ses clients de longue date sur d'autres marchés, indépendant du Getap mais acteur potentiellement clé sur le terrain du désamiantage en tant que filiale de l'un des deux grands gestionnaires de concessions pour des collectivités locales. A travers cet acteur se profile en effet une stratégie parallèle pour aborder des marchés en partie différents de ceux sur lesquels le GETAP s'est focalisé en matière de désamiantage : concessions générales en matière de déflocage et de confinement pour de grands groupes privés, marchés 'internes' au groupe comme les parking, etc.*

*Il s'agissait pour ce faire de trouver des accords de coopération avec ce défloqueur indépendant afin de pouvoir travailler de concert sur le Berlaymont, Jussieu, la tour Gan, et de travailler à constituer une nouvelle pyramide de fournisseurs avec d'autres acteurs (fabricants, distributeur, bureau-conseil, certificateur...) que ceux apparaissant dans la pyramide du Getap, même si tous n'acceptent pas l'exclusivité.*

*Quant aux relations potentielles entre cette nouvelle pyramide de fournisseurs et de prestataires, et la pyramide du Getap, elles font encore aujourd'hui l'objet de 'manœuvres' des uns comme des autres : tentatives de rapprochement à différents niveaux, immobilisation réciproque, etc. Même L.M.T. Environnement vend parfois en parallèle des déprimogènes à une filiale de l'autre grand groupe gestionnaire de concessions pour des collectivités locales, membre du Getap. Mais ces manœuvres sont délicates et doivent faire l'objet d'accords préalables car elles peuvent déclencher des conflits. L'important est que l'analyse proposée ait permis de dégager quelques lignes forces afin de savoir se repérer dans cette jungle d'organismes composant ce milieu en pleine effervescence.*

**En conclusion de cette Partie (I) les jeux d'acteurs peuvent être décodés de façon approfondie à partir d'une analyse de pouvoir / confiance. Chaque acteur peut être doublement qualifié, d'une part par les contraintes qu'il impose à d'autres et qu'il subit de leur part dans le milieu évoqué, et d'autre part par les protections qu'il accorde à d'autres et par celles dont il bénéficie. Tous les acteurs d'un milieu ne sont pas 'libres et responsables', et tous ne s'appuient pas sur les mêmes bases de pouvoir et de confiance. Mais il faut aller au-delà de cette phase analytique pour évaluer l'intérêt d'un milieu et choisir une politique. Comme le note L.-G.Mattson (1985 p. 284), si les interdépendances liées au réseau total font peser des contraintes sur l'entreprise, le réseau représente également des opportunités en termes de ressources, et l'entreprise va devoir tenter de gérer cet équilibre. La Partie suivante (II) va s'intéresser à cette phase ultérieure du travail stratégique.**

## MATRICE D'ADJACENCE N°1

LA CONFIANCE

Diminuent les risques des acteurs suivants... à partir des bases de confiance A, B, C, D Les acteurs suivants...	Propriétaires d'immeubles et bâtiments	Bureaux Conseil (études et suivis de chantier)	Fabricants et distributeurs	Centres de recherche (Inrs, Inserm)	organismes d'homologation	Organismes de d'inspection (Cram, travail...)	Assureurs	Population (CHS, syndicats Assoc.)	Gmp2A	Organismes de contrôle Apave Stat Sigma	Getap groupement	Défloqueurs indépendants	Indice de protection des autres (nombre d'obligés')
Propriétaires d'immeubles et bâtiments		0	0	0	0	1(D)	0	1(D)	0	0	0	0	2 DD
Bureaux Conseil	1(CAD)		1(A)	0	0	1(D)	0	1(A)	0	1(D)	1(C)	0	6 AAACDDDD
Fabricants et distributeurs	0	1(CD)		0	1(D)	0	0	1(A)	1(CD)	0	1(CD)	1(CD)	6 ACCCDDDDDD
Centres de recherche	0	1(AD)	0		1(D)	1(D)	1(D)	1(A)	1(D)	0	1(D)	1(D)	8 AADDDDDDD
Organismes d'homologation	0	1(D)	1(A)	0		0	1(D)	1(A)	0	0	1(A)	1(A)	6 AAAADD
Organismes d'inspection (Cram, travail...)	0	0	0	0	0		1(D)	1(A)	1(C)	0	0	0	3 ACD
Assureurs	1(D)	0	1(D)	0	0	0		1(D)	0	0	1(D)	1(D)	5 DDDD
Population (CHS, syndicats, Associations)	0	0	0	1(B)	0	1(B)	0		0	0	0	0	2 BB
Gmp2A	0	1(A)	1(A)	0	1(C)	1(CD)	0	0		0	1(AC)	1(AC)	6 AAAACCCD
Organismes de contrôle Apave, Stat, Sigma	1(D)	1(C)	1(C)	0	0	0	1(D)	1(D)	0		1(C)	1(C)	7 CCCCDD
Getap (groupement)	1(C)	1(BCD)	1(BC)	0	0	1(D)	1(D)	1(A)	1(B)	0		0	7 ABBBCCDDDD
Défloqueurs indépendants	1(C)	0	1(C)	0	0	0	0	0	1(B)	0	0		3 BCC
Indice de couverture par d'autres (nombre d'obligations')	5 A CCC DDD	6 AA B CCC DDD	7 AAA B CCC D	1 B	3 C DD	6 B C DDDD	5 DDDDD	9 AAAAAAA DDD	5 BB CC DD	1 D	7 AA CCCC DDD	6 AA CCC DDD	61 (ce chiffre doit être le même pour les lignes et les colonnes)

BANSARD D., 1997

La matrice d'adjacence est construite en inscrivant la liste des acteurs de ce milieu en ligne et en colonne, dans le même ordre. On prend chaque acteur en ligne et on se demande s'il réduit ou non les risques de chacun des acteurs en colonne. Si c'est le cas on note 1, et sinon, 0. Si l'on ne sait pas, on ne note rien. On peut noter comme ici les 'bases de la confiance' utilisées par chaque acteur pour réduire les risques des autres.

- (A) signifie que l'acteur protège directement d'autres acteurs (réputation, statut, sécurité)
- (B) signifie que l'acteur apporte ressources humaines, physiques, ou financières
- (C) signifie que l'acteur conseille (résout les problèmes)
- (D) signifie que l'acteur apporte des garanties de respect des règles du jeu

Une même relation peut impliquer l'utilisation de plusieurs 'bases de confiance'. On les inscrira alors dans l'ordre d'importance : CAD signifie que l'acteur apporte d'abord des conseils, puis de la protection personnelle, et enfin quelques garanties.

Un premier total s'effectue en ligne, donnant l'indice de protection des autres (le nombre d'obligés, de redevables) et en quelque sorte l'indice de confiance.

Un second total s'effectue en colonne, donnant le nombre de fois où l'on a réduit les risques d'un acteur, et donc l'indice de couverture (nbre d'obligations).

Les bases de confiance sont totalisées en ligne pour faire apparaître le profil de confiance d'un acteur en fonction des bases de confiance qu'il utilise le plus.

Les bases de confiance sont totalisées en colonne pour faire apparaître les bases de confiance qui sont le plus utilisées par les autres vis-à-vis de cet acteur.

Cette matrice ne représente que des acteurs-types et non pas chacun des acteurs (les différents bureaux Conseil par exemple) à des fins de confidentialité. Néanmoins on peut voir par exemple qu'en termes quantitatifs le groupement Gétap protège beaucoup (7) à partir de bases assez équilibrées : peu de protection directe (1A), mais apport de ressources (3B), résolution de problèmes (3C), et apport de garanties de respect des règles (3D). Ce même groupement est également fortement couvert (7), à partir de trois bases : il est un peu protégé (2A), on le conseille (3C), on lui apporte des garanties (3D).

TABLEAU N°7

## MATRICE D'ADJACENCE N°2

**LE POUVOIR**

Les acteurs suivants... →	Accroissent les risques des acteurs... à partir des bases de pouvoir A, B, C, D												
	Propriétaires d'immeubles et bâtiments	Bureaux Conseil (études et suivis de chantier)	Fabricants et distributeurs	Centres de recherche (Inrs, Inserm)	Organismes d'homologation	Organismes de d'inspection (Cram, travail...)	Assureurs	Population (CHS, syndicats Assoc.)	Gmp2A	Organismes de contrôle Apave Stat Sigma	Getap groupement	Défloqueurs indépendants	Indice de 'nocivité' (Nbre de menaces)
Propriétaires		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bureaux Conseil	0		1(D)	0	0	0	0	0	1(C)	1(D)	1(A)	1(AC)	5 AACCCD
Fabricants et distributeurs	0	0		0	0	0	0	0	1(C)	0	0	0	1 C
Centres de recherche	0	1(C)	1(C)		0	0	0	0	1(C)	0	1(C)	1(C)	5 CCOCC
Organismes d'homologation	0	0	1(DB)	0		0	0	0	1(C)	1(DB)	1(DB)	1(DB)	5 BBBCCDDDD
Organismes d'inspection (Cram, travail...)	0	1(C)	1(C)	0	0		0	0	1(C)	0	1(CBA)	1(CBA)	5 AABBBCCCC
Assureurs	0	0	0	0	0	0		0	0	0	1(DB)	1(DB)	2 DDBB
Population (CHS, syndicats, Assoc.)	1(CA)	0	0	1(B)	0	1(B)	0		0	0	0	0	3 BBCA
Gmp2A	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	1(BD)	1 BD
Organismes de contrôle Apave, Stat, Sigma	0	0	1(D)	0	0	0	0	0	0		1(D)	1(D)	3 DDD
Getap (groupement)	0	0	1A	0	0	0	0	0	1(C)	0		1(BCD)	3 ABCCD
Défloqueurs indépendants	1(A)	1(B)	1(C)	0	0	1(C)	1(B)	1(A)	1(C)	0	0		7 ABBCCC
Indice d'exposition à des menaces (risque)	2 A C	3 B CC	7 A B CCC DDD	1 B	0	2 B C	1 B	1 A	7 CCCCCC	2 B DD	6 AA BBB CC DDD	8 AA BBBB DDDDD	40 (ce chiffre doit être le même pour les lignes et les colonnes)

BANSARD D., 1997

La matrice d'adjacence est construite en inscrivant la liste des acteurs de ce milieu en ligne et en colonne, dans le même ordre. On prend chaque acteur en ligne et on se demande s'il augmente ou non les risques de chacun des acteurs en colonne. Si c'est le cas on note 1, et sinon, 0. Si l'on ne sait pas, on ne note rien. On peut noter comme ici les 'bases de pouvoir' utilisées par chaque acteur pour accroître les risques des autres.

- (A) signifie que l'acteur inquiète directement l'existence d'autre acteur (physiquement, au niveau de la réputation ou du statut)
- (B) signifie que l'acteur prive de ressources humaines, physiques ou financières
- (C) signifie que l'acteur crée des problèmes
- (D) signifie que l'acteur se montre opportuniste (ne respecte pas les règles, prive de garanties)

Une même relation peut impliquer l'utilisation de plusieurs 'bases de pouvoir'. On les inscrira alors dans l'ordre d'importance : CAD signifiera que l'acteur crée essentiellement des problèmes, puis menace l'existence, et enfin se montre opportuniste.

Un premier total s'effectue en ligne, donnant l'indice de nocivité (le nombre de menaces).

Un second total s'effectue en colonne, donnant le nombre de fois où des acteurs ont accru les risques d'un acteur, et donc l'indice de menace.

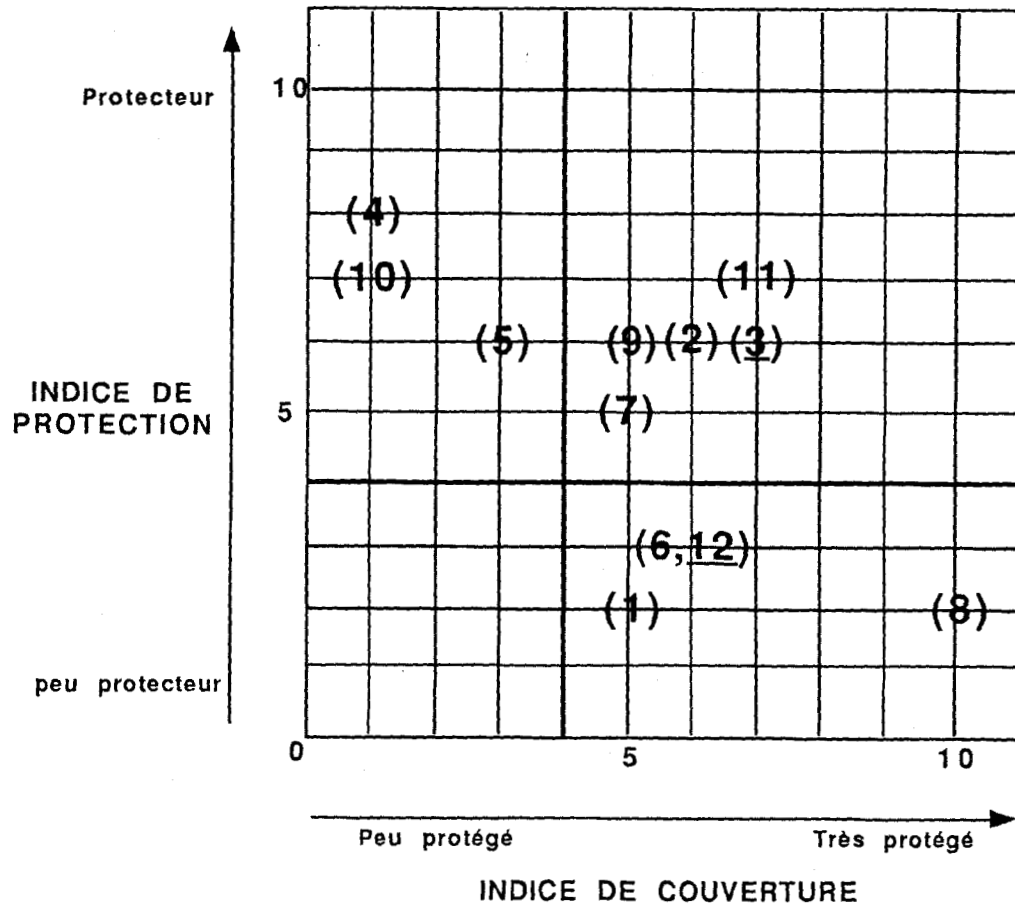
Les bases de pouvoir sont totalisées en ligne pour faire apparaître le profil de pouvoir d'un acteur en fonction des bases de pouvoir qu'il utilise le plus.

Les bases de pouvoir sont totalisées en colonne pour faire apparaître les bases de pouvoir qui sont le plus utilisées par les autres vis-à-vis de cet acteur.

Cette matrice ne représente que des acteurs types et non pas chacun des acteurs (les différents bureaux Conseil par exemple) à des fins de confidentialité.

Néanmoins on peut voir par exemple qu'en termes quantitatifs le groupement Gétap dispose d'assez peu de pouvoir (3). Ce dernier repose sur des bases assez équilibrées : un peu de menace personnelle (1A), et de capacité de privation de ressources (1B) ; il peut créer des problèmes (2C), et se montre un peu imprévisible (1D). Ce même groupement est fortement menacé (6), à partir de trois bases : il est un peu exposé personnellement (2A), on peut le priver de ressources (3B), lui créer des problèmes (2C), et il ne dispose pas toujours de garanties face à l'opportuniste (3D).

**Le milieu du désamiantage**  
**LA CONFIANCE**



BANSARD D., 1997

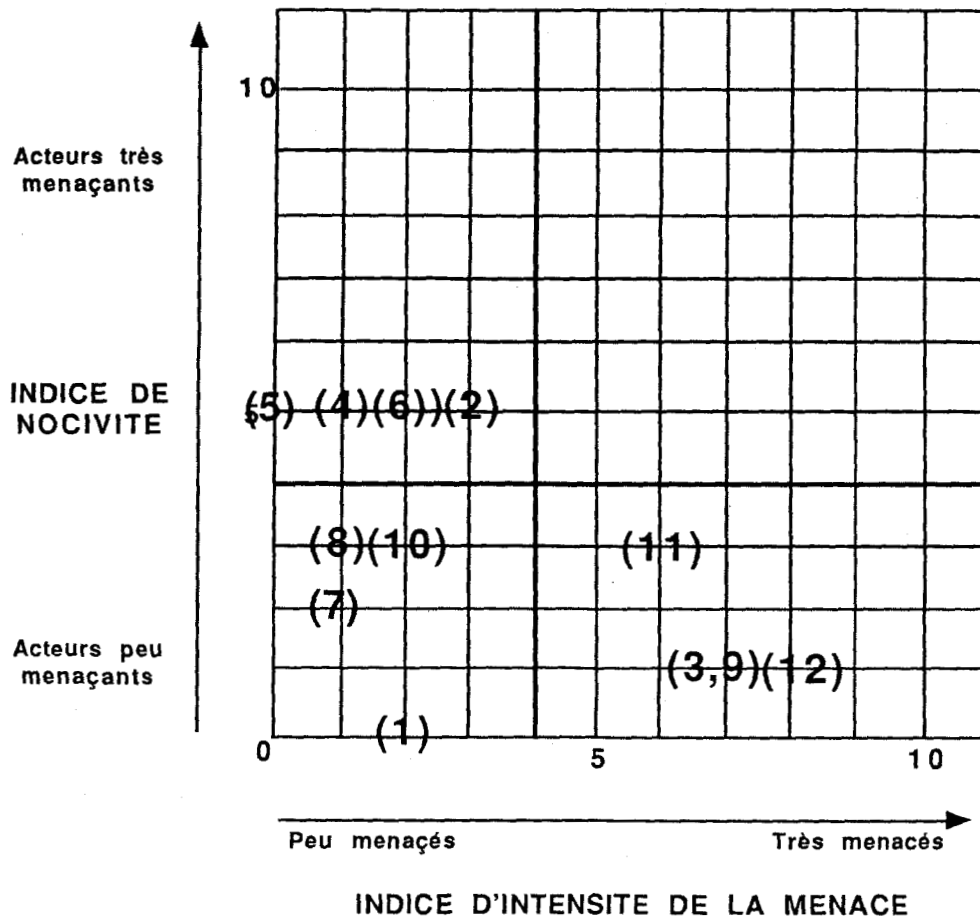
- (1) Les propriétaires d'immeubles et bâtiments
- (2) Les Bureaux conseils (études et suivi de chantiers)
- (3) Les fabricants et distributeurs de matériels
- (4) Les centres de recherche (Inrs, Inserm)
- (5) Les organismes d'homologation (Qualibat, Attita)
- (6) Les organismes d'inspection (Cram, Travail...)
- (7) Les Assureurs
- (8) Les populations et leurs représentants  
(Comités d'Hygiène et de sécurité, syndicats, associations).
- (9) Le Gmp2A
- (10) Les organismes de contrôle (Apave, Stat, Sigma)
- (11) Le groupement Getap
- (12) Les défloqueurs indépendants

Note :

(3) et (12) correspondent à la situation croquée dans le texte. Les fabricants et distributeurs de matériels y apparaissent comme relativement protecteurs et protégés, ce qui est bien moins le cas des défloqueurs indépendants. D'où le caractère risqué de toute manoeuvre visant pour un fabricant ou distributeur à vouloir jouer le rôle d'un défloqueur, comme s'y risquent des sociétés comme la Sadec en s'appuyant sur un nouveau procédé de déflocage.

TABLEAU N°9

**Le milieu du désamiantage**  
**LE POUVOIR**



BANSARD D., 1997

- (1) Les propriétaires d'immeubles et bâtiments
- (2) Les Bureaux conseils (études et suivi de chantiers)
- (3) Les fabricants et distributeurs de matériels
- (4) Les centres de recherche (Inrs, Inserm)
- (5) Les organismes d'homologation (Qualibat, Attita)
- (6) Les organismes d'inspection (Cram, Travail...)
- (7) Les Assureurs
- (8) Les populations et leurs représentants  
(Comités d'Hygiène et de sécurité, syndicats, associations).
- (9) Le Gmp2A
- (10) Les organismes de contrôle (Apave, Stat, Sigma)
- (11) Le groupement Getap
- (12) Les défloqueurs indépendants

Note :

(3) et (12) correspondent aux situations évoquées dans le texte. Les fabricants et distributeurs de matériel sont inoffensifs mais relativement menacés, ce qui sous-entend qu'il leur faut trouver un protecteur. Mais la position des défloqueurs indépendants n'est pas meilleure, ce qui implique que la protection que peut offrir un défloqueur est insuffisante : il faut obtenir une protection plus large auprès de 'pyramides de fournisseurs' comme *-par exemple-* le Getap, et plus largement, auprès d'autres acteurs du réseau (2, 4,5,6) ayant l'habitude de fonctionner ensemble.

TABLEAU N°10

**LA MATRICE DE POUVOIR / CONFIANCE**  
**APPLIQUEE AU MILIEU DU DESAMIANTAGE**

		DIMENSIONS DU POUVOIR			
		ACTEUR MENACANT ET PEU MENACE (0)	ACTEUR MENACANT ET MENACE 0	ACTEUR PEU MENACANT ET PEU MENACE (0)	ACTEUR PEU MENACANT ET MENACE (0)
DIMENSIONS DE LA CONFIANCE	ACTEUR PROTECTEUR ET BIEN PROTEGE (COUVERT) (0)	(2)		(7)	(3,9,11)
	(0)	A		B	
	ACTEUR PROTECTEUR ET PEU PROTEGE 0	(4,5)		(10)	
	(0) <td style="text-align: center;">D</td> <td></td> <td style="text-align: center;">C</td> <td></td>	D		C	
ACTEUR PEU PROTECTEUR ET BIEN PROTEGE (0)	(6)		(1,8)	(12)	
ACTEUR PEU PROTECTEUR ET PEU PROTEGE (0)					

BANSARD D., 1997

- (1) Les propriétaires d'immeubles et bâtiments
- (2) Les Bureaux conseils (études et suivi de chantiers)
- (3) Les fabricants et distributeurs de matériels
- (4) Les centres de recherche (Inrs, Inserm)
- (5) Les organismes d'homologation (Qualibat, Attita)
- (6) Les organismes d'inspection (Cram, Travail...)
- (7) Les Assureurs
- (8) Les populations et leurs représentants  
(Comités d'Hygiène et de sécurité, syndicats, associations).
- (9) Le Gmp2A
- (10) Les organismes de contrôle (Apave, Stat, Sigma)
- (11) Le groupement Getap
- (12) Les défloqueurs indépendants

Note :

Comme on le voit (3), i.e. les fabricants et distributeurs de matériels, (12), les défloqueurs indépendants, et (2) les Bureaux Conseils, occupent des positions bien différentes. Ce tableau confirme l'importance de se mettre à travailler avec les bureaux conseil, puis avec (10) les organismes de contrôle, puis avec (4) et (5) les centres de recherche et les organismes d'homologation. De façon générale les acteurs sont fortement dispersés.

Le sens de la flèche indique l'évolution d'un acteur en dynamique. Ainsi dans la cellule C la flèche indique que la position de (1) et de (8), c'est-à-dire des propriétaires d'immeubles et de bâtiments, mais aussi de la population, ont récemment profondément évolué en leur faveur.

## PARTIE (II) - RECHERCHE D'UNE POSITION DEFENDABLE

Maintenant que nous sommes en mesure d'analyser la vie grouillante d'un milieu, il importe également de prévoir ou d'évaluer le statut de l'entreprise. Partant du problème de la vulnérabilité potentielle de la position relationnelle de l'entreprise dans un milieu, cette Partie II propose quelques outils pour tenter d'y faire face. Après avoir rendu compte du processus de 'marginalisation', nous évoquerons ainsi en quoi le couple pouvoir / confiance peut fournir des outils à l'entreprise dans le cadre des quatre stratégies de base en matière de réseaux selon L.-G.Mattson (1985) : « Nous pouvons penser à quatre types de processus par lesquels les positions sont changées ou préservées : une firme qui n'est pas initialement membre d'un réseau donné entre et établit des positions ; une firme qui est déjà membre d'un réseau défend ses positions ; une firme qui est membre d'un réseau change de position (ou la développe) ; et une firme qui est membre d'un réseau sort du réseau en question » p.274, (92).

### SECTION 1 -

#### STATUT, ET MARGINALISATION

##### Sous-Section (A)- Les facteurs explicatifs et les effets de la marginalisation

Ce que nous appellerons marginalisation<sup>157</sup> est une forme particulière de vulnérabilité de l'entreprise. Divers types d'analyse des risques de l'entreprise sont conduites depuis longtemps en *Politique Générale d'Entreprise* : risques généraux encourus par l'entreprise, et analyses de vulnérabilité<sup>158</sup> ; management des risques liés directement à la concurrence, avec les stratégies relationnelles (Strategor, 1988), et le management stratégique

---

<sup>157</sup> Le terme de marginalisation –d'usage fréquent dans la vie quotidienne pour évoquer le fait que quelqu'un s'est marginalisé– nous a été suggéré indirectement en sciences de gestion par L.-G.Mattson (1986). En effet ce dernier propose que les positions caractérisent les rôles que l'entreprise a dans le réseau et qu'elles peuvent être définies (entre autres) par la relative importance de la firme dans le réseau, c'est-à-dire par sa position comme entreprise dominante ou 'marginale'.

<sup>158</sup> Learned E.P., C.R.Christensen, K.R.Andrews, W.D.Guth, (1965), Chevalier J.-J. et G.Hirsch (1982), Marmuse C. et X.Montaigne (1989), en passant par G.Koenig (1985, 1987,1989), Cova B. et S.Wickham (ed., 1996).



(G.Koenig, 1990, p.153-220)<sup>159</sup> ; management des risques liés aux relations avec la clientèle ou les fournisseurs.

La vulnérabilité de l'entreprise est donc un thème récurrent, mais il importe de souligner que les politiques conseillées pour y faire face évoluent fortement dans le temps.

Ainsi, toute l'approche moderne de la gestion des relations entre clients et fournisseurs tendrait à nous montrer qu'il n'y a pas de relation simple entre dépendance et vulnérabilité : si par le passé tout acheteur cherchait automatiquement à travailler en source multiple pour limiter sa vulnérabilité en diminuant sa dépendance vis-à-vis des fournisseurs, l'acheteur moderne tend le plus souvent -peut-être trop systématiquement d'ailleurs- à limiter sa vulnérabilité en travaillant au contraire 'en source unique', une formule supposée rendre son fournisseur tout aussi dépendant de lui du fait de l'attractivité nouvelle que le client représente (accroissement du volume d'affaire chez lui) et de la protection concurrentielle qu'il obtient à travers ce type de contrat à long terme. D'ailleurs la recherche d'autonomie, c'est-à-dire d'absence de toute dépendance vis-à-vis d'un fournisseur ne se traduit pas nécessairement par une absence de vulnérabilité, car si les fournisseurs n'ont aucun enjeu à travailler avec ce client ils ne l'aideront pas à se protéger vis-à-vis de la concurrence en investissant chez lui (innovation différenciatrice, diminution des coûts, etc.), et ils pourront décider de le quitter du jour au lendemain.

**En conclusion, il est possible d'être très dépendant sans être vulnérable, et réciproquement l'autonomie peut être source de vulnérabilité.** Même en cas de forte dépendance, un acteur n'est pas automatiquement dans une situation de forte vulnérabilité, si la partie prenante est également vulnérable : il y a alors seulement interdépendance, la dépendance de chacun vis-à-vis de l'autre apportant une sécurité mutuelle (garantie de prévisibilité). **Il faut donc éviter de se limiter à évaluer le degré de dépendance d'un acteur de façon isolée.**

Ici nous chercherons plutôt à réaliser une analyse des risques de l'entreprise liés à la marginalisation de sa position dans un milieu par rapport à *tous* ses acteurs : entreprise, clients, concurrents, prescripteurs, institutions, assureurs... L'identité stratégique de l'entreprise correspond à un certain 'statut' qui la protège ou au contraire nuira à ses échanges. Par exemple si l'entreprise n'est pas acceptée, n'a pas été 'introduite', on n'essayera même pas son produit. Une entreprise peut se trouver dans une bonne position a priori au plan technico-économique, et pourtant ne pas avoir de position *viable*. **Si l'on cherche à définir le processus de marginalisation de l'entreprise on dira donc qu'il correspond à une absence ou à une perte d'identité stratégique, de statut**

---

<sup>159</sup> G.Koenig, (1990, 1996a), chapitre 6 : 'Les conduites d'acteurs et les politiques relationnelles', pp 153-220.

**dans un milieu donné.** Degenne A., M.Forsé (1994) évoquent le degré de vulnérabilité d'un acteur en parlant de 'points qui sont fragiles' dans le réseau lorsqu'ils dépendent de 'points d'articulation'. Cependant cette définition 'structurale' traduit une réalité plutôt qu'elle ne l'explique : elle nous paraît peu opérationnelle. A.Orléan (1994) évoque le raisonnement de D.Kreps (1984) sur le rôle du serment (à côté du rôle du contrat contrôlable et de la réputation bâtie sur le temps), qui permettrait de sortir de la méfiance liée au célèbre dilemme du prisonnier : « *Lorsque X cherche à évaluer s'il peut faire confiance à Y, ce qu'il analyse est la nature de la relation de Y à une certaine communauté et à ses règles : est-il un membre fiable de cette communauté ? A et B ne sont plus des individus abstraits qui auraient pour seule détermination celle de maximiser en toutes circonstances leur utilité ; ils sont pris dans certains liens sociaux non économiques qui les définissent en leur donnant une identité.* » A.Orléan, p.29, (93), souligné par nous.

Qu'est-ce qui permet d'acquérir cette identité sociale, et que se passe-t-il si on la perd ? On peut prendre l'exemple des tontines au Cameroun (Henry A., G.H.Tchente, P.Guillaume-Dieumegard, 1991, p.71-81), qui représentent tout de même cinquante pour cent des financements dans ce pays. Il s'agit là d'un phénomène assez généralisé (diaspora chinoise, dans la communauté des orpailleurs (chercheurs d'or en Guyane, etc.), qui se substitue au crédit bancaire classique -lequel ne s'aventurerait pas à prendre ce type de risques- et qui repose sur la confiance de tout un réseau en chacun de ses membres. C'est ce qui explique également qu'un jeune chinois de la diaspora chinoise fraîchement immigré puisse mobiliser des ressources rapidement et ouvrir un commerce à Paris. Comment s'exerce le *contrôle social* en question ? En cas de comportement opportuniste de la part de X, c'est tout le réseau de X qui risque de se retourner contre lui, parfois très durement (représailles, ostracisme)<sup>160</sup>. Ce mécanisme est tellement puissant que nous pouvons suggérer qu'il répartit plus équitablement les responsabilités en termes de prise de risque que dans le fonctionnement classique du 'crédit'. On s'explique ainsi le pourcentage particulièrement élevé de survie des commerces chinois en Guyane. Ici l'emprunteur se doit de mesurer très précisément sa capacité effective de remboursement, ou doit abandonner toute idée de demander un crédit, de peur des représailles qui le toucheront, lui et/ou les siens.

La marginalisation est une notion qui pourrait bien s'avérer tout aussi importante que l'analyse du degré de 'banalisation' des offres de l'entreprise<sup>161</sup> : tant qu'un acteur ne serait pas marginalisé, il se pourrait bien qu'il puisse survivre<sup>162</sup> en dépit d'une offre banalisée, et vice et versa. Une étude conjointe de ces deux processus

---

<sup>160</sup> Ces auteurs expliquent qu'un débiteur défaillant dans ce système primitif d'épargne et de prêt qui fut inventé par le banquier italien Tonti mais développé de façon bien différente ici et là (cf. les tontines asiatiques), devient immédiatement un véritable paria dans sa communauté, et même au-delà s'il tente de s'exiler, car la rumeur circulera vite qu'il n'est pas digne de 'crédit'. On pourrait presque dire que cet individu est désormais devenu un 'handicapé social'. Comme le note B.Barber (1983), page 23, l'ostracisme est l'un des moyens de rappeler à l'ordre un acteur peu digne de confiance.

<sup>161</sup> Selon H.B.Thorelli (1986), « *le positionnement de l'entreprise dans le réseau devient une question d'aussi grande signification stratégique que le positionnement de son produit sur le marché* » p.38, (trad. par nous), (94).

<sup>162</sup> D'après C.J.Fombrun (1982) il y aurait corrélation entre l'isolement dans un réseau et le suicide et la folie... (p.282).

dangereux pour l'entreprise pourrait bien s'avérer très utile d'ailleurs, sur quoi nous reviendrons en conclusion générale de cette thèse.

A bien des égards le processus de marginalisation peut d'ailleurs être analysé comme on a pu le faire du processus de banalisation des offres dans l'ordre des échanges :

**D'une manière ou d'une autre la marginalisation touche tôt ou tard tout acteur, qu'il soit grand ou petit, même si certains milieux favoriseraient plus vite la marginalisation que d'autres.**

**L'expérience de relations régulières avec tous les acteurs d'un milieu conduirait peu à peu à la marginalisation d'un acteur : la notion de distances à conserver est importante pour préserver le caractère 'sacré' du Pouvoir. De fait on a pu dire à propos des relations fournisseur / client qu' 'il ne faut pas se faire prendre pour acquis' (Ford D., H.Hakansson, J.Johanson, 1986).**

**D'autres acteurs peuvent tenter de se constituer les mêmes bases de pouvoir et de confiance, et à partir de là se poser en 'rivaux'.**

**L'édification de règles précises pour l'accession au 'trône' peut contribuer à la 'fonctionnarisation' du pouvoir, et par là à sa banalisation.**

**L'entreprise elle-même contribue parfois à sa propre marginalisation en abusant de son influence : trop d'utilisation du pouvoir tue le pouvoir.**

**Quelles en seraient les causes ? Le processus de marginalisation provient selon nous d'un double mouvement, plus ou moins simultané, mais convergent, de perte de toute capacité crédible d'attaque ou de rétorsion (perte de pouvoir), et de perte de toute capacité crédible de réduction du risque des autres (perte de confiance) : l'entreprise ne suscite plus dès lors ni respect ni confiance chez aucun acteur du milieu en question.**

**Quels en sont à présent les effets ? Le pouvoir relatif (au sens de domination) devient l'élément majeur dans les relations. Les risques relationnels ne sont plus perçus par les parties prenantes de l'entreprise. Le statut des acteurs rencontrés par la firme diminue. Le nombre de critères utilisés dans le choix d'un partenaire par l'entreprise marginalisée se réduit au strict minimum. Les frais de symbole (publicité institutionnelle) s'accroissent pour tenter de compenser le processus de marginalisation, puis chutent**

**totalément. Le temps et le crédit que certains acceptent encore d'accorder à l'entreprise pour la mettre en relations avec d'autres acteurs ('présentations') se réduit au strict minimum : ce que l'on pourrait appeler les 'coûts de mise en connexion' décroissent considérablement.**

**Quelles en sont les conséquences ? Les acteurs que rencontre l'entreprise se conduisent à son égard en parfaits opportunistes. Il n'érigent plus de barrières pour de nouveaux entrants potentiels, même distants. L'entreprise est de plus en plus isolée, privée de toute interaction et communication effectives. Elle est de façon croissante la proie de rumeurs. On ne lui demande même plus son avis pour les décisions qui la concernent directement. En fait elle est 'mise au placard'. On ne se bat même plus contre elle, pas plus que l'on attaque une ambulance.**

### **Compensations**

Cependant, tant que l'entreprise conserve une position tenable sur l'un ou l'autre de ces deux plans sa position reste viable car elle n'est pas totalement marginalisée :

- certaines entreprises parviennent à franchir des caps difficiles bien qu'elles se retrouvent en situation de vulnérabilité, parce qu'elles ont conservé la confiance de leur milieu : clients, fournisseurs, salariés, mais aussi collectivités, prescripteurs, (etc.), d'où par exemple la réussite parfois de cas de Reprise de l'Entreprise par ses Salariés.
- d'autres entreprises ont une image très fortement dégradée mais parviennent à survivre en raison cette fois de leur capacité à manipuler les 'ficelles' de leur réseau de pouvoir. On peut ici citer l'éternelle fin de parcours du surrégénérateur Phoenix, qui tendit longtemps à renaître constamment de ses cendres en dépit de son échec technologique, du gouffre financier qu'il générerait systématiquement, et des accusations des écologistes depuis sa naissance, alors qu'en Allemagne le gouvernement avait déjà décidé de transformer son propre surrégénérateur en parc d'attractions... La confiance du public en EDF était déjà depuis longtemps sérieusement entamée, mais sa capacité à agir par lobbying au plus haut niveau des instances gouvernementales et administratives, mais aussi localement, resta longtemps intacte.
- c'est également le cas des situations de '*gestion indirecte*' étudiées par Lax D.A. et J.K.Sebenius, (1986): ici, pour le gestionnaire le degré de contrôle direct est moindre que son degré de responsabilité. La gestion de réseaux et l'influence seraient alors au moins aussi essentiels pour

parvenir à ses fins que l'utilisation de normes. On retrouve beaucoup de situations de gestion indirecte dans la gestion des relations en milieu industriel. Dans de tels cas D.A.Lax et J.K.Sebenius suggèrent qu'il est possible de redresser ce déséquilibre de situation à l'aide de tactiques d'influence des acteurs du réseau s'appuyant sur ce que nous appellerions d'une part une aggravation des risques perçus par les parties prenantes par menace de '*détérioration de leurs solutions de rechange*' (Lax et Sebenius, pp. 376 et 377), et d'autre part une réduction de leurs risques par '*participation au risque encouru*' (ibid., p.376)<sup>163</sup>. Il s'agit donc ici de jouer sur les deux tableaux du pouvoir et de la confiance.

Bien entendu certains acteurs peuvent avoir intérêt à priver un acteur de toute influence pour le marginaliser. Ces manœuvres peuvent consister :

- à ôter tout pouvoir à un acteur en le privant de ses bases de pouvoir pour le rendre inoffensif : en le 'muselant' par différents moyens (notamment en l'achetant plus ou moins ouvertement), en trouvant des ressources alternatives, en développant une expertise supérieure ou en diminuant les besoins de recours à un spécialiste, en rendant cet acteur prévisible. De telles tactiques sont par exemple utilisées régulièrement dans les relations clients / fournisseurs par les acheteurs (voir par ex. Marcel C. et B.Nassoy, 1985) : contrat de secret et exclusivité, changement de marché fournisseur ou de fournisseur, standardisation systématique du besoin, contrat à long terme en source unique.
- à détruire la confiance que d'autres portent à un acteur : par diffamation<sup>164</sup> ou en le poussant à la faute, par contestation de son expertise, en mettant en cause la valeur de sa contribution, en élevant le doute sur la prévisibilité de sa conduite.
- A utiliser ces deux catégories de tactiques à la fois.

Ces tactiques sont vraisemblablement utilisées couramment dans les négociations multipartites, en tout cas chaque fois que l'interaction devient au moins tripartite et qu'un acteur peut avoir intérêt à en faire basculer le tiers dans son camp, à diviser pour mieux régner, etc.

---

<sup>163</sup> Cela confirme bien l'importance de l'augmentation du risque (ici par privation de ressources) et de la réduction des risques perçus (ici par protection personnelle) dans la gestion de réseaux telle que nous l'avons exposée au Chapitre I.

<sup>164</sup> Ainsi trouve-t-on en Espagne une profession de porteurs d'écriteaux « N'a pas payé ses dettes » qui suivent systématiquement chaque débiteur partout où il va, jusqu'à ce que dernier préfère s'acquitter de sa dette.

## Méthodologie d'évaluation du degré de marginalisation

L'entreprise tente de vivre en sécurité dans un milieu choisi et si possible pour partie 'façonné' et contrôlable. Elle choisira d'entrer ou de sortir d'un milieu en fonction de sa 'viabilité' pour elle.

Les grilles de pouvoir / confiance, une fois modifiées, vont permettre à l'entreprise d'anticiper les risques propres aux interactions dans un milieu donné *compte tenu de son statut dans ce milieu* (est-il trop 'agressif' pour elle ?). L'évaluation du risque de marginalisation, qui serait lié à une évolution négative de la position relative de l'entreprise en matière de pouvoir et de confiance, implique d'intégrer l'entreprise elle-même dans les grilles de pouvoir et de confiance (les deux matrices d'adjacence), afin de faire apparaître sa propre position dans le réseau. S'il s'avère à partir de là que l'entreprise ne dispose pas (ou plus) de capacité de rétorsion et que par ailleurs elle est fortement menacée, si elle ne protège pas (ou plus) personne et que par ailleurs elle n'est plus 'couverte' par personne, elle peut en conclure qu'elle a atteint un niveau élevé de marginalisation.

Une seconde fonction clé de la méthode proposée en Partie I est donc de permettre de faire apparaître le plus ou moins grand degré de *marginalisation* probable de l'entreprise, et de questionner la viabilité de son intégration dans un milieu. Si par contre elle travaille déjà dans ce milieu, mettre en évidence un risque de marginalisation peut au contraire conduire l'entreprise à développer des stratégies de changement de milieu de vie, de changement de position dans le milieu, ou de défense de sa position dans le milieu.

Ces choix dépendent aussi des ambitions de l'entreprise, et de ses préférences comportementales pour le combat ou pour la fuite<sup>165</sup>. Cette notion de préférence renvoie à une sorte d'inertie comportementale de l'entreprise : ses décideurs peuvent avoir tendance à sélectionner dans l'environnement les milieux dans lesquels ils retrouveront les types de position (statuts) qu'ils préfèrent, plutôt que d'accepter les adaptations parfois nécessaires à un milieu donné. Ce qui signifie que nos grilles ne peuvent à elles seules déterminer les choix de l'entreprise sur ces plans : elles ne peuvent qu'aider à les préparer.

Nous souhaitons à présent montrer ce que peut représenter une situation de marginalisation pour une entreprise qui pénètre dans un milieu, compte tenu des relations possibles avec les acteurs qui le peuplent. Puis nous analyserons plus loin la dynamique d'un processus de marginalisation, ses effets et ses conséquences pour une entreprise qui est déjà installée dans un milieu.

---

<sup>165</sup> On retrouve là les attitudes classiques de 'fight / flight', ou encore 'voice / exit' chez A.O.Hirschman, (1970).

## Sous-Section (B) – Expériences de marginalisation

Nous évoquerons ici deux situations, un problème d'entrée dans un milieu (§1), et un problème de 'fin de partie' dans un milieu (§2).

### *§1 - Un cas de défaut de statut lors d'une entrée dans un milieu*

On pourrait évoquer ici avec P.Millier (1989) les malheurs d'une entreprise qui fabriquait des fibres métalliques pouvant servir à renforcer le béton et qui rencontra d'énormes problèmes d'introduction de ce nouveau produit dans le milieu de la construction parce qu'elle n'a pas compris quels acteurs il fallait contacter du fait des interdépendances dans ce milieu. Mais nous chercherons à montrer ici de façon plus large que l'absence de statut de certains acteurs, par défaut de pouvoir et incapacité à susciter la confiance, les marginalise d'entrée de jeu.

Nous allons ici raconter une petite histoire pour servir d'introduction illustrée à notre propos. Elle a été rédigée à partir de données de première main correspondant à trois entretiens issus d'une petite enquête que nous avons réalisée. Cette affaire concerne la construction d'un aéroport provincial. Les données ont été synthétisées au bénéfice d'une mise en scène plus vivante, et nous avons transformé noms et coordonnées pour des raisons qui apparaîtront plus qu'évidentes à la lecture.

*Pour une fois le restaurant de Mirabelle Airport faisait salle comble dès 8 heures du matin. A travers les grandes baies vitrées le soleil éblouissait les invités aussi brutalement qu'à travers un hublot en plein ciel. Tout le Technopôle Com 3000 était là. Le directeur de Mirabelle Airport allait évoquer la naissance et le développement de ce qui était encore jusqu'à peu un projet d'envergure régionale. En attendant les discours des officiels, tous attaquaient de bon cœur leur petit déjeuner. Les conversations aux tables, bien vite animées, n'empêchaient personne de se tourner périodiquement vers les pistes en contrebas, dans l'espoir d'assister à un atterrissage ou à un décollage. Après avoir volontairement laissé à chacun tout le temps de profiter de l'occasion pour élargir son réseau de connaissances et échanger les cartes de visite, le directeur de Mirabelle Airport prit la parole :*

*« Ce tout jeune aéroport a déjà une histoire bien chargée... Je ne reviendrai pas sur les inévitables querelles politiques qui ont quelque peu retardé sa naissance, et qui ont surtout abouti à ce que par suite d'un excès de volonté d'égalitarisme entre départements Mirabelle Airport se trouve désormais à la fois trop loin de la ville de Trèfles et de la ville de Stan pour que sa fréquentation soit aujourd'hui suffisante... Sur ce plan le futur TGV -*

*qui nous fera d'ailleurs directement concurrence - n'échappera pas non plus à ce principe de répartition puisqu'il passera à deux pas d'ici.*

*Je pourrais encore évoquer les difficultés que nous avons rencontrées du fait du Ministère de la Culture, bien que l'aéroport soit implanté en pleine campagne. Comment aurions-nous pu prévoir qu'en plein champs de colza on pourrait découvrir à quelques mètres sous terre des témoins du passé susceptibles d'intéresser les archéologues ? Nos entrepreneurs n'ont pas su faire montre ici la réactivité dont on dit d'habitude qu'ils font preuve en noyant au plus vite les très chères vieilles belles choses sous une dalle de béton... Dès lors, il nous a bien fallu laisser les fouilles se faire, et attendre leur achèvement pour poursuivre nos travaux. Le pire, c'est qu'il nous fallut payer pour leur réalisation. Comme nous l'expliquèrent ces braves gens de la Culture, leur dotation budgétaire étant plus que limitée, si nous n'avions pas accepté de payer pour ces travaux il eût fallu attendre des années avant que les fouilles ne soient achevées avant de pouvoir être autorisés à construire l'aéroport !*

*La liste pourrait être encore bien longue des difficultés qui pesèrent et pèsent encore parfois aujourd'hui sur Mirabelle Airport, comme par exemple ce mystérieux abandon du projet initial d'école de pilotage pour avions porteurs militaires. Pourtant, je préfère conserver un souvenir positif de ce long projet en évoquant les extraordinaires gisements de compétences que j'ai pu découvrir à cette occasion. Jamais je n'aurais pensé que cette région fût aussi industrielle et puisse faire montre d'autant d'excellence. Je n'en veux qu'une seule preuve : sur les quarante neuf lots prévus par le second appel d'offres qu'il nous a fallu lancer pour la réalisation de l'aéroport, le premier ayant été déclaré infructueux, quarante huit furent obtenus par des firmes de la région bien qu'il se soit agi d'un appel d'offres international... Depuis, je reste persuadé au fond de moi-même que notre région aurait pu remporter toutes les adjudications sans exception, mais par malheur aucune de ses entreprises n'œuvrait dans le domaine concerné par le seul lot qui ne fut pas remporté par des gens d'ici ! ».*

*Dès que le directeur de l'aéroport eût achevé son allocution les conversations allèrent bon train parmi les participants. Beaucoup paraissaient plus amusés que scandalisés. Toutefois l'un des convives de la table voisine maugréait :*

*« Si l'on prend le cas de la partie électricité sanitaire que je connais bien puisque c'est mon métier, une des plus grandes entreprises de cette spécialité dans la région a suscité il y a déjà quelques années de cela une réunion des chauffagistes locaux pour se mettre d'accord sur les concurrents à éliminer (étrangers et autres) et pour définir une stratégie commune de répartition des affaires (par groupement ou individuellement). Il s'agissait en fait de mettre en place un système de tour de rôle pour les gros marchés dans le secteur public et parapublic (OPAC, Armée, Hôpitaux, maisons de retraite, etc.), le reste du marché étant censé rester 'libre'. Dans ce cadre, lorsque l'affaire de Mirabelle Airport s'est présentée les entreprises les plus importantes ont demandé à des PME comme la mienne, qui ne faisaient pas le poids en termes de pourcentage dans le C.A. régional, de participer à l'appel d'offres pour simuler une situation de concurrence normale, tout en laissant en réalité la place libre aux ténors du secteur en demandant un prix trop élevé pour être retenu. Pour ne pas trop exiger cependant de PME comme la mienne en leur imposant ainsi un travail administratif par définition infructueux, ces mêmes grandes entreprises allèrent jusqu'à nous proposer de s'occuper elles-mêmes de la*



*préparation de nos dossiers de soumission à l'appel d'offre ! En fait, vis-à-vis de qui y a-t-il "soumission" ? Depuis lors ma première entreprise a laissé toutes ses plumes en quelques tours de table du même genre ! »*

*Un autre commentait plus tranquillement à ma table :*

*« Je me souviens encore de la campagne politique des municipales, qui devait avoir lieu juste après l'adjudication. Nous avons décidé entre nous que le groupement réunirait d'une part des entreprises du département de Trèfles qui auraient à charge de financer pour partie la campagne du Maire de Stan qui était Ministre du gouvernement de cette époque, et des entreprises du département de la ville de Stan qui financeraient pour partie celle du Maire de Trèfles qui lui était Ministre du gouvernement de la majorité présidentielle. Tout ceci, pour brouiller les cartes ! »*

*Et son voisin de lui donner la répartition en riant :*

*« Le client s'est bien vite rendu compte que quelque chose ne tournait pas rond, car du coup les prix atteignaient cent trente pour cent des estimations initiales. Si bien que le premier appel d'offres fut effectivement déclaré infructueux. Contrairement au premier appel d'offres, le second fut alors divisé en de nombreux lots pour l'ensemble des réalisations à effectuer : la piste, les parkings, les voiries d'accès, etc. Mais ce premier 'round' avait permis aux entreprises régionales d'identifier les concurrents hors zone qui étaient intéressés, et de fourbir leurs armes. La Fédération régionale demanda alors, de concert avec les chefs d'entreprise régionaux, la modification de certaines clauses dans le cahier des charges techniques particulières, à savoir :*

- L'interdiction d'implanter une exploitation provisoire de carrière,*
- L'interdiction d'implanter une centrale d'enrobage,*
- L'interdiction de fabriquer la piste et les parkings avec des matériaux alluvionnaires.*

*Ces conditions furent obtenues et inscrites au deuxième appel d'offres. Si bien qu'une entreprise hors région se voyait désormais obligée :*

- de ne pas utiliser les cailloux alluvionnaires (sachant que les autorisations de dragage étaient facilement accordées dans le pays Européen limitrophe).*
- d'acheter les cailloux dans la région en s'adressant aux carrières locales. Or ces dernières étaient détenues en capital par les entreprises de travaux publics, qui pourraient ainsi indirectement récupérer de la marge.*
- de ne fabriquer les enrobés sur site que si l'entreprise disposait d'une autorisation d'exploitation de centrale d'enrobage dans les départements régionaux. Or aucune nouvelle licence -même temporaire- ne pouvait être accordée.*

*Tant et si bien que pour qui ne posséderait aucune réserve de matières premières (graviers, cailloux) ni centrale d'enrobage à moins de cent kilomètres, le marché ainsi libellé ne pouvait concerner qu'une prestation de service, celle de la mise en œuvre. Les entreprises régionales qui étaient en fait propriétaires en capital des sites de production locaux, ont ainsi verrouillé le projet :*

- *elles maîtrisaient la fabrication et pouvaient donc offrir au client un rendement supérieur.*
- *elles maîtrisaient le prix de vente des matériaux, d'où la possibilité de prix de vente prohibitifs pour "les autres".*
- *elles s'étaient mises d'accord sur l'attribution des marchés en fonction de leur savoir-faire, de leurs parts de marché respectives dans la région, du volume des grands travaux à réaliser dans les trois prochaines années, et enfin, des enjeux politiques (élections).*

*Ainsi, pour ce qui est de la piste de l'aéroport (le plus gros marché hors bâtiment), le groupement proposa une solution technique différente, à titre de variante de celle énoncée au cahier des charges, qui représentait une économie de 20% sur la solution initialement proposée, ce qui fait qu'elle fut retenue. Mais cette solution n'était possible que grâce à l'implantation des sociétés dans la région et à leur maîtrise des matériaux par filiales interposées, ainsi que grâce aux partenariats créés pour l'occasion avec des transporteurs (SNCF et camionneurs) et avec les fabricants de matériels de T.P. »*

*Un troisième, à la table voisine, lançait enfin à qui voulait l'entendre :*

*"Ce que l'on ne sait pas toujours, c'est que ce projet s'est par ailleurs traduit par de nombreux travaux complémentaires, pour un surcoût de 15%. En revanche, le taxiway, qui doit sécuriser le trafic et permettre de recevoir de plus gros avions ne fut pas construit en avenant malgré les pressions effectuées par du lobbying et en s'appuyant sur la presse. Il fit en fait l'objet d'un nouvel appel d'offres, en bonne et due forme, trois ans plus tard, mais pour un prix deux fois plus élevé que celui évoqué initialement par les entreprises présentes sur le site, à savoir 30 millions de francs...D'ailleurs, pourquoi pensez-vous que toutes ces entreprises se sont battues pour obtenir le marché de Mirabelle Airport ? En fait le Conseil Régional avait décidé de lancer des travaux de rénovation de l'autoroute reliant les deux préfectures, et ces travaux furent réalisés par les entreprises adjudicataires du marché de la piste. En effet leur implantation temporaire sur le site de l'aéroport, à mi-chemin entre les deux préfectures, leur permettait d'être les plus compétitives eu égard aux coûts de transport réduits, car leurs outils de production étaient présents sur le site de l'aéroport. »*

*A ce moment tous les convives situés juste à côté de la baie vitrée se retournèrent pour assister à l'atterrissage du premier avion de la matinée, tandis que les invités de marque, après avoir remercié le directeur de l'aéroport pour son invitation, donnaient le signal du départ pour le retour aux bureaux.*

Il est clair que le spécialiste en électricité-sanitaire dont il est fait ici mention s'est mis dans une situation impossible en créant sa propre entreprise dans ce milieu. Pourtant ses compétences ne sont pas mises en cause car il dispose d'une longue expérience professionnelle, et une analyse technico-économique de ce secteur n'aurait pas nécessairement fait apparaître l'impossibilité totale d'y survivre. Mais pour n'avoir eu jusqu'à présent que des problèmes techniques à résoudre dans l'entreprise qui l'embauchait précédemment, ce tout nouvel entrepreneur ignorait les risques relationnels liés aux pratiques de ce milieu. Notre entrepreneur en électricité-sanitaire aurait peut-être dû chercher préalablement à mieux le connaître. Sa vision du monde des affaires donna en fait une place excessive à la fois aux éléments tangibles et à sa capacité de contrôler la situation, alors qu'à l'évidence des facteurs externes avaient ici énormément de poids sur l'échange, et parmi eux surtout les aspects les plus intangibles : les relations.

Notre électricien-sanitaire n'avait pas lu les grands classiques de la gestion -nous l'avons rencontré après sa faillite dans un contexte de formation- mais il en avait empiriquement adopté la philosophie générale : une bonne position dans la filière et une bonne offre, et tout ira bien. Tel n'était pas le cas. Ne représentant aucune menace pour quiconque (il ne disposait d'aucun moyen de se faire respecter compte tenu notamment de sa taille) et n'ayant pas encore tissé un réseau de relations (c'est même pour tenter de développer des relations de confiance qu'il accepta de rentrer dans le jeu et de faire une 'fausse soumission'), il n'avait aucun statut, et se trouvait dépourvu de toute identité stratégique. Il fallut très peu de 'coups manqués' comme celui-ci pour aboutir au dépôt de bilan, pour raison de marginalisation. Ici l'interprofession apparaît à la fois comme une protection (face à l'étranger) et comme un facteur d'exclusion (en interne, localement).

La position des entreprises du pays voisin n'est pas enviable non plus puisqu'elles se voient interdire l'entrée du marché par une redéfinition par la profession des règles du jeu en matière de cahier des charges : en dépit des réglementations Européennes, elles en sont pour leurs frais de soumission au premier appel d'offre. Tout le milieu local s'en méfiait en fait compte tenu de leur compétitivité et du rôle qu'elles auraient pu jouer par la suite sur les travaux de l'autoroute. Elles pouvaient en obtenant l'affaire menacer l'existence de certaines entreprises, en priver d'autres d'une partie de leurs ressources, créer des problèmes au sein du petit système de répartition locale des travaux. Aucune de ces entreprises étrangères n'avait cependant tissé de relations étroites avec d'autres entreprises de la région, ni auprès des autorités locales : pas de protection offerte pour d'autres chantiers dans leur pays, pas non plus de 'renvoi d'ascenseur' évocable, apparemment pas de 'dessous de table', et pas d'offre de compétences introuvables en l'échange de partenariat. Bref, ces entreprises étrangères avaient le pouvoir de faire du tort si on ne les arrêtait pas, mais ne suscitaient la confiance de personne. Cependant ces

entreprises n'en sont pas mortes pour autant, et savent le plus souvent se protéger en retour sur leur propre sol, comme le montrent à l'évidence les dossiers très 'bétonnés' des professionnels du béton en France et en Italie chaque fois qu'il y a une autoroute qui se bâtit sur le territoire de l'un ou de l'autre.

Mais le problème de la marginalisation ne limite pas aux acteurs précédents : il faut également songer à l'acheteur et au directeur de l'aéroport. On aura certainement noté ici les petits jeux peu amicaux de la part de certaines administrations, comme de certaines instances politiques. Toute la responsabilité des surcoûts à payer par l'aéroport n'incombe donc pas 'au privé'. En fait Mirabelle Airport apparaît ici comme impuissant à réellement contre-attaquer<sup>166</sup> et incapable d'obtenir la protection politique des uns comme des autres : il est dès lors particulièrement vulnérable. Le directeur de l'aéroport, partant sans doute d'une vision administrative de la définition des besoins, de la préparation d'un appel d'offres, ainsi que des relations que l'on peut avoir avec les administrations d'Etat, ne put que constater des écarts énormes avec les pratiques, en dépit de quelques tentatives de contre manœuvres. Sans identité, car sans réel pouvoir, et sans capacité à susciter la confiance, cet acteur fut également totalement marginalisé en tant qu'acteur : il est 'agi' plutôt qu'il n'agit.

Encore n'avons-nous certainement pas tout su, pas plus d'ailleurs que chacun des acteurs séparément ne le pourrait. Qu'il s'agisse de pratiques à l'évidence peu légales reste malgré tout secondaire du point de vue qui nous concerne ici : notre objectif est d'observer les milieux tels qu'ils fonctionnent et non tels qu'ils devraient fonctionner. De ce point de vue notre œil s'efforce d'être celui du biologiste qui s'efforce d'analyser 'la vie des animaux, la nuit comme le jour', comme dans les fables de La Fontaine<sup>167</sup>.

## **§2 - Froche & Graff LTD**

Le cas de la société Froche & Graff Ltd que nous allons à présent évoquer, illustre au contraire un cas de 'fin de partie'. Nous rapporterons ici ce qui s'y est passé lors d'un épisode que nous y avons vécu pour avoir travaillé dans cette entreprise comme adjoint au directeur pendant quelques années. Cette évocation empruntera la forme de l'étude de cas que nous avons écrite depuis à ce sujet<sup>168</sup>, parce qu'elle permet de mieux faire ressentir l'atmosphère de ces relations, ici particulièrement essentielle.

---

<sup>166</sup> Certes la loi Sapin n'existait pas encore, mais suffira-t-elle désormais ?

<sup>167</sup> On lira ici 'La Fontaine et le Management' de Poulain F., X.Closset, J.-F.Cohen, N.Delzenne, Y.Letellier Y., (1996).

<sup>168</sup> Ce cas sera bientôt déposé à la Centrale des Cas, ainsi que d'autres, qui sont tirés des différents terrains ainsi évoqués dans cette thèse, dont notamment : Mirabelle Airport, L.M.T. Environnement, Offshore, et I&TCom.

*Mr Soft, directeur de Ripen, société française réputée, spécialisée dans les produits fromagers non pasteurisés, venait d'avoir une communication téléphonique avec Mr Frais, de Montréal, président des entreprises Froche & Graff Ltd, importateur et distributeur de fromages européens sur l'ensemble du Canada. Compte tenu du ton de la conversation, ainsi que du fait que Mr Frais l'ait dérangé chez lui, un samedi après-midi, la tentation de Mr Soft avait été grande d'envoyer promener Mr Frais en le priant de rappeler lundi l'un de ses cadres, mais le problème, c'est que Froche & Graff Ltd semblaient difficilement contournables sur le marché canadien...*

*Les entreprises Froche & Graff Ltd bénéficiaient en effet d'une situation privilégiée sur ce marché canadien, il est vrai relativement petit, en raison de l'existence d'un système de quotas qui avait figé les importations par fabricant au niveau du tonnage de leur dernière année d'importation libre, et ce, par type de spécialité. Si bien que Froche & Graff Ltd contrôlait aujourd'hui l'équivalent de 800 tonnes de quotas. Une situation enviée, car beaucoup de fournisseurs français continuaient à s'accrocher au Canada, y voyant à tort ou à raison une sorte de marche-pied préalable à la mise sur pied d'une exportation systématique sur l'ensemble du continent Nord-Américain. Mais le plus important était que ces quotas étaient libellés par grands types de fromages, et que Froche & Graff Ltd était pour ainsi dire la seule société à disposer de quotas dans le domaine des « soft ripened cheeses » au lait crû (non pasteurisé)... De ce fait Froche & Graff Ltd était, et sans doute resterait pour longtemps, le premier importateur de fromages européens, petit fabricant local également, mais surtout, seule société à avoir réussi à promouvoir la vente au Canada des meilleurs fleurons de la fromagerie française.*

*Même si les 'triple crème' et autres laits crus achetés à Ripen et à une dizaine d'autres fabricants français ne représentaient en fait qu'une faible part des importations en volume des entreprises Froche & Graff Ltd, ces dernières en faisaient le fer de lance de leur image de marque commerciale : ces produits de spécialité permettaient de placer une gamme complète et de « rentrer » dès lors sans peine chez des grossistes, distributeurs, détaillants, hôtels et restaurants, peu désireux de travailler avec autant de fournisseurs que de fromages...*

*Certes ce n'était pas la première fois que Mr Soft devait faire face aux récriminations de Mr. Frais, lequel semblait bien avoir toujours quelque chose à redire...Il se souvenait notamment de l'histoire des « bouchons cendrés » : il se souvenait encore de ce problème d'étiquetage à l'aide d'étiquettes de huit centimètres de long et de trois de large sur des fromages dont ni la taille ni la géométrie ne se prêtaient à l'opération ! Et quand il ne s'agissait pas d'étiquettes ne répondant pas aux normes canadiennes, Monsieur Frais critiquait la qualité bactériologique ou organoleptique des produits, ou trouvait à redire sur le poids des produits, sous prétexte que ce dernier n'était vrai que statistiquement.*

*Le tout signifiait en clair des frais supplémentaires d'adaptation toujours plus lourds pour ce client qui par ailleurs insistait pour acheter les produits les plus fragiles... Et encore, si travailler avec Froche & Graff Ltd était particulièrement « juteux » ! Mais Mr Frais, dont les marges de revente étaient tout à fait enviables, avait une réputation solidement établie d'être un partenaire très dur en termes de prix et de conditions de paiement, quand il ne demandait pas de soutien financier pour la promotion au Canada des produits de Ripen....*

*Alors, quand il s'était agi de lui demander d'emballer lui-même les produits à destination, de les peser à nouveau, cela avait été toute une affaire !*

*Aussi Mr. Soft n'était-il pas loin de penser parfois que Mr Frais trouvait dans ces plaintes continuelles autant de moyens de rappeler sa qualité de client à ses fournisseurs, afin d'obtenir tous leurs soins en dépit de l'importance malgré tout relativement limitée de ses achats, tant en valeur qu'en volume...*

*Mais il n'ignorait pas cependant que derrière cette constante attention au moindre détail, il y avait aussi de très bonnes raisons. Le patron des entreprises Froche & Graff Ltd devait en effet faire face en permanence à toute une kyrielle d'administrations fédérales, provinciales, et locales, qui paraissaient faire à peu près tout ce qui était en leurs moyens pour limiter indirectement ces importations et favoriser ainsi le développement de fabricants locaux en pleine phase de croissance.*

*Et Mr Frais devait effectivement faire face très régulièrement à des exigences bureaucratiques toujours nouvelles, sous peine de voir ses cargaisons arraisonnées à l'arrivée au siège social à Montréal, avec à la clé la destruction à l'eau de javel, en sa présence, des meilleurs produits...*

*Or le dernier 'coup' de ces administrations, celui qui venait de mettre Mr Frais en tel état, avait consisté à exiger que les 'laits crus' ne puissent être vendus au consommateur final qu'au bout de soixante jours, si bien qu'ils ne pouvaient être commercialisés par les grossistes importateurs qu'au bout de neuf semaines sortie usine, tampon mis sur chaque emballage à l'appui. Ceci afin -disaient-ils-, de s'assurer, comme pour le cheddar, fromage au lait cru mais à pâte pressée, que tous germes bactériologiques soient naturellement détruits au bout de ce temps-là. Mais ce qui est vrai du Cheddar, importé d'Angleterre, et pour laquelle la législation avait été initialement conçue, ne peut plus être que dérisoire en matières de pâtes molles : on imagine l'allure d'un Brie de Meaux ayant dû patienter neuf semaines avant d'être commercialisé...*

*Déjà monsieur Frais trouvait déjà beaucoup trop réduite la durée de vie commerciale, une fois rendus sur le sol canadien, de ces laits crus, puisqu'ils ne restaient réellement frais que jusqu'à sept à huit semaines sortie usine. « Et encore, quand ils parviennent à y débarquer au Canada », disait-il, faisant ainsi allusion aux implications catastrophiques des défaillances logistiques qui survenaient bien trop régulièrement sur ce circuit de transit long et complexe (ruptures de la chaîne du froid...). Ainsi devait-on régulièrement faire face à des ruptures de la chaîne du froid parce que certains pensaient sans doute à New York qu'il n'était pas nécessaire par moins 10 en plein hiver de laisser branchée la climatisation. Alors qu'il s'agissait d'un produit vivant qui « travaillait », produisant peu à peu une chaleur suffisante pour que l'ouverture du container devienne quelque jours plus tard un cauchemar...*

*Mais pour revenir au problème aujourd'hui le plus préoccupant pour monsieur Frais, le fait est que le délai disponible pour la vente et la consommation, une fois la marchandise rendue à Montréal, était plutôt tiré : après cinq semaines de transit total, dont trois en moyenne de container bateau, il fallait compter une semaine pour la prise de commande des agences et pour le transport intérieur par camion à Toronto, Ottawa, ou à Québec. Par ailleurs, pour Chicoutimi comme pour les grossistes, la situation était encore pire car il y avait de surcroît une semaine de retard complémentaire pour s'approvisionner à l'agence de Québec ou à celle de Toronto... Dès lors, le temps de mise à disposition de ces produits à la vente dans les rayons des grandes surfaces, sur les étals des fromagers, ou sur les tables des restaurateurs, était déjà réduit à une ou deux semaines au grand maximum. Mais avec le nouveau type de contrôle cela impliquerait de conserver à l'arrivée les fromages en entreposage forcé pendant trois semaines, si bien que la clientèle de Froche & Graff Ltd*

*refuserait tout simplement d'acheter, n'ayant plus elle-même le temps de vendre les produits avant de devoir les jeter...*

*Mr Frais, visiblement las de batailler tout seul sur tous ces fronts, se tournait à présent vers ses fournisseurs français, dont Ripen, les adjurant de trouver en vitesse une solution sous peine de perdre ses commandes, tout en tempêtant contre toutes les administrations du monde.*

*Mr Soft fit du mieux qu'il put pour le calmer et l'assurer de sa diligence. Après son appel, il se mit à réfléchir à tête reposée à toutes les solutions qui pouvaient s'offrir. Mais cette liste menaça bien vite d'être longue, ce qui ne facilitait par les choses. Aussi entreprit-il de consulter les différents services de son entreprise, afin de n'oublier aucune solution possible et de mieux peser le pour et le contre de chacune des décisions correspondantes.*

*Ce faisant, il s'aperçut qu'il lui fallait prendre en considération plusieurs contraintes simultanément :*

- Chaque solution touchait des services différents, portant parfois atteinte à certaines des stratégies précédemment arrêtées par l'entreprise.*
- Toutes les solutions envisagées ne résolvaient pas de la même façon le problème pour la clientèle, chacune ayant a priori des avantages et des inconvénients pour le client, ou pour la relation fournisseur / client*
- Enfin il fallait tenir compte des solutions susceptibles d'être retenues par les concurrents tant français que provenant d'autres pays d'Europe.*

*Mr Soft savait qu'il faudrait répondre très vite, d'une manière ou d'une autre, à Mr Frais, sous peine d'encourir ses foudres, ce qui impliquait de présenter au président de Ripen l'ensemble des solutions envisageables, d'en sélectionner quelques-unes et d'en comparer les différents impacts respectifs, avant de souligner celle qui paraissait répondre le mieux à la situation. Puis il lui faudrait rappeler Mr Frais dans les quinze jours afin de tenter de négocier avec ce dernier.*

Partant de ces données et se mettant à la place du fabricant Français, les étudiants doivent alors tenter d'évoquer tout une série de solutions possibles, plus ou moins jouables, pour résoudre cette situation. Nous reviendrons sur ces solutions en chapitre III. Ce qui nous importe ici, c'est plutôt la situation de Froche & Graff Ltd, qui ne fut pas vraiment perçue correctement.

Lorsque les étudiants ont travaillé un bon moment sur ces solutions, ils commencent en fait à se poser des questions sur cette société Froche & Graff Ltd, sur sa valeur, sur la confiance que l'on peut faire à son patron

(âge avancé, comportement très dominateur vis-à-vis des fournisseurs, etc.), sur la nécessité de passer par sa société pour travailler avec le Canada ou même avec les USA, etc. Et de fil en aiguille ils découvrent qu'après tout il n'est peut-être pas nécessaire de faire quoi que ce soit pour résoudre le problème du patron de Froche & Graff Ltd, car cette société s'est déjà largement marginalisée :

Pour une part son pouvoir de rétorsion est illusoire car les quantités qu'elle achète sont plutôt minces au regard de la consommation française, et les quota pourraient être rachetés. La seule chose que cette société crée constamment à ses fournisseurs, ce sont des problèmes... Quant à la confiance qu'ils peuvent accorder à M. Frais, elle reste limitée en dépit de relations anciennes : le patron de Froche et Graff Ltd n'offre pas de protection à ses fournisseurs grâce à des appuis efficaces auprès des administrations canadiennes alors qu'il pourrait tenter d'en obtenir en s'appuyant sur les institutions françaises. Il refuse en fait de les mobiliser de crainte de représailles canadiennes. Il paye mal et avec retard, et 'ne fait jamais de fleur', il ne résout aucun problème de ses fournisseurs alors qu'il pourrait contribuer à l'amélioration des échanges par différents moyens comme nous le verrons en détail au chapitre III (réorganisation, distribution, logistique et prise de commandes, étiquetage, etc.); enfin il n'offre aucune garantie à ses fournisseurs qu'il ne va pas en changer, vendre son entreprise au plus offrant, ou encore chercher à imiter ses fournisseurs en s'appuyant sur son usine de Belœil, etc. Quant au Canada, il est devenu de plus en plus clair avec le temps qu'il n'offre plus vraiment un marche-pied idéal pour rentrer aux USA, et même qu'il s'avère désormais bien plus protectionniste. La plupart des fabricants chercheront désormais à s'établir directement aux USA au niveau de la distribution (partenariats), de la fabrication, ou de licences (cf. le camembert d'Isigny fabriqué au Japon).

Au bout du compte les fournisseurs Français répondirent en très grande majorité à Monsieur Frais que rien ne l'empêchait bien entendu d'acheter leurs fromages, mais qu'il lui faudrait désormais passer pour ce faire par l'un ou l'autre des intermédiaires sur la place de Rungis... Et ce fut finalement la plus grande coopérative locale qui racheta à Monsieur Frais son entreprise (au prix de 1 dollar le kilo de quota) lors de son départ en retraite, afin de neutraliser en fait ce type d'importations qui selon eux leur portait tort. Ces derniers utilisent bien ses quota mais pour acheter des fromages français beaucoup plus classiques et compléter ainsi leur gamme. Ils refusent de passer trop de temps à régler des problèmes pour des spécialités que pour l'essentiel seuls les 'français de France' apprécient chez eux.

**Ce cas montre bien ici que la dynamique du processus de *banalisation* ne suffit pas à rendre compte de l'évolution de cette entreprise vers son déclin et son rachat. En effet son offre reste différenciée par**



**rapport à celle de ses concurrents, et appréciée de ses clients, mais c'est la position de cette entreprise dans son milieu en termes de pouvoir, et de confiance qui s'est brutalement dégradée.**

Froche et Graff Ltd aurait pu d'elle-même décider de sortir de ce marché, d'entrer sur un autre marché, de changer de position sur ce marché ou d'y défendre sa position. Mais la façon dont elle s'y est prise a fait que plusieurs acteurs ont pris plus ou moins ouvertement l'initiative de la 'sortir' du marché, que ce soit en la rachetant, ou en cessant toute relation de vente directe.

## **SECTION 2-**

### **PLANS D'INTERACTION**

**Dans la mesure où l'entreprise a décidé de rester dans un milieu, elle peut chercher à défendre sa position ou tenter de l'améliorer, d'où des *manœuvres* stratégiques de changement de position, et *une gestion des distances* avec les acteurs de ce milieu. Dans ce cadre nous proposerons des outils pour l'élaboration de stratégies d'influence au sens défini précédemment en Partie (I), Section 2.**

*Nous montrerons que c'est justement en jouant sur les leviers du pouvoir et de la confiance que l'entreprise peut faire en sorte qu'un acteur se tienne à distance, ou se rapproche, voire les deux en même temps en cas de stratégies doubles : en usant de bases de pouvoir, l'entreprise suscite la répulsion ; en usant de bases de confiance, elle augmente son attractivité ; en utilisant les deux à la fois, elle suscite à la fois attrait et répulsion et immobilise la partie prenante.*

La méthode proposée précédemment permet de faire apparaître si un acteur tente d'accroître son influence par la confiance qu'il peut susciter, par la crainte qu'il peut inspirer (nocivité, menaces), ou par les deux à la fois, *en fonction des acteurs auxquels il a affaire*. Un acteur peut par exemple chercher à adopter le rôle du héros en s'efforçant de gagner progressivement la confiance de certains acteurs fortement menacés et peu protégés, tout en faisant preuve de ses capacités de rétorsion face des acteurs nocifs. Il en va de même pour l'entreprise : son objectif est de gérer un portefeuille de positions, ou de liaisons<sup>169</sup>, puis d'adopter des politiques différenciées en matière de pouvoir et de confiance afin de manœuvrer en *manageant* correctement ses distances en fonction des acteurs.

---

<sup>169</sup> L.-G.Mattson (1985 p.272) et M.Bourqui, (1990 p.53), respectivement. Les spécialistes du marketing se sont depuis longtemps préoccupés d'élaborer des politiques de communication de l'entreprise basées sur des choix de stratégies de réseau, comme le montrent par exemple les travaux de G.Serraf, (1978)

Pour autant, si le principe d'ensemble paraît simple, les stratégies possibles pour se démarcialiser restent nombreuses et complexes : pour paraphraser Canguilhem G. (1971), comme tout système vivant l'entreprise peut apporter plusieurs solutions à un même problème posé par le milieu. N'évoquons donc ici que le fondement de stratégies d'influence pouvant s'appuyer sur la méthodologie proposée plus haut, sans pour autant entrer dans le détail des stratégies, qui dépend également de la compétence des acteurs.

### Sous-Section (A) – Manœuvres défensives, changements de position, et principes de gestion des distances<sup>170</sup>

La gestion des distances à tenir vis-à-vis des divers acteurs d'un milieu consiste à se rapprocher ou à s'éloigner des uns ou des autres, ou parfois les deux à la fois<sup>171</sup>. Il s'agit là des manœuvres stratégiques préalables au choix de tactiques d'échange (chapitre III). Nous examinerons ici les relations entre pouvoir, confiance, et distances. Nous illustrerons nos propos par l'analyse des décisions de gestion des distances prises par l'entreprise I&TCom sur l'un de ses marchés, le 'pied d'immeuble'<sup>172</sup>.

Les relations entre pouvoir, confiance, et distances ont surtout fait l'objet de travaux portant sur le choix de distances en fonction du pouvoir (§1). Nous pensons qu'il faut compléter cette perspective par une analyse de la façon dont un acteur joue du pouvoir et de la confiance afin de contrôler sa position vis-à-vis des différents acteurs en manipulant son attractivité ou son caractère répulsif (§2). Nous verrons enfin qu'il importe de s'assurer de la compatibilité des manœuvres (§3).

#### §1 - La littérature existante

Pour ce qui est des travaux qui attestent le choix de distances en fonction du pouvoir, nous trouvons d'abord une analyse de la gestion des distances à partir des cinq bases du pouvoir de French J.R.P. et B.Raven (1959) : Raven B.K. et A.W.Kruglansky (1970)<sup>173</sup> cherchèrent à prédire les réactions face à chaque base de pouvoir d'un individu influencé B face à un agent d'influence A, en s'appuyant sur une classification de Horney<sup>174</sup> des réactions que l'on peut avoir vis-à-vis d'autrui : réagir vers (+) (moving toward), s'éloigner (0) (moving away), et réagir contre (-) (moving against). Notons qu'en raison de notre définition des bases de l'influence, poursuivre ces travaux impliquerait cependant d'analyser les réactions d'un acteur en fonction des quatre bases

<sup>170</sup> Pour un premier traitement de cette question, D.Bansard (1990a et b).

<sup>171</sup> Le fil est continu du célèbre 'double bind' de Bateson G., D.D.Jackson, J.Haley, J.H.Weakland, (1956) aux analyses de Ford D., H.Hakansson, J.Johanson, (1986) sur les paradoxes de la gestion de l'interaction dans une relation fournisseur / client (il est à la fois bon de développer une interaction étroite, et de 'ne pas se faire prendre pour acquis').

<sup>172</sup> Il s'agit d'une interface intelligente gérant les échanges entre les différents terminaux du système immotique 'Chimène'. Il assure la gestion des services domotiques et régit l'accès à la communication selon le protocole de communication Mediabus développé par I&TCom. Ce boîtier est particulièrement adapté aux besoins de l'habitat collectif en matière de services et d'applications domotiques.

<sup>173</sup> D'après H.Touzard, (1977)

du pouvoir telles que proposées ici *plus* les quatre bases de la confiance. Compte tenu de leur indépendance possible, ce sont en fait seize différentes combinaisons de pouvoir / confiance qu'il faudrait tester.

On peut également citer les travaux de M.Mulder (1975, p.79)<sup>175</sup>, qui proposa une théorie dénommée P.D.R.<sup>176</sup> en vertu de laquelle en présence d'une dissymétrie des pouvoirs les personnes les plus puissantes tiendraient les moins puissantes à distance, tandis que ces dernières essaieraient de s'en rapprocher. M.Mulder nota également que lorsque l'écart devient trop faible, la personne dépendante cherche à conserver à son tour ses distances<sup>177</sup>.

Dans ces deux cas des relations de régulation sont évidentes entre la variable 'gestion des distances' (évitement / rapprochement) d'une part, et la structure des systèmes de pouvoir d'autre part.

## **§2 - Les outils du contrôle**

Dans la mesure où il aura été possible d'évaluer les degrés de pouvoir et de confiance caractérisant un acteur B (si possible vis-à-vis d'elle), l'entreprise A pourra donc tenter de gérer ses distances de façon différenciée en fonction des acteurs rencontrés, afin de défendre sa position, d'améliorer sa position, ou encore de limiter les conflits possibles. Comment pratiquement agira-t-elle pour gérer ces distances ? Justement en s'appuyant sur ses propres bases de pouvoir et de confiance, si elle en dispose bien entendu. En effet ces bases d'influence vont lui permettre d'accroître son attractivité, et/ou son caractère répulsif. De fait, on peut supposer à bon droit qu'attractivité et répulsion sont directement liés (même étymologiquement) à la gestion des distances. En fait l'attractivité peut avoir de nombreuses sources, qui dépassent largement le seul fait qu'un acteur peut apporter des ressources (financières, matérielles, etc.) à un autre acteur : nous proposerons qu'un acteur attractif, c'est un acteur qui apporte des ressources, mais aussi de la protection, de la technologie, des garanties. Bref, un acteur attractif est un acteur qui suscite la confiance en mobilisant une ou plusieurs des bases de la confiance. C'est la raison pour laquelle les autres acteurs cherchent à se rapprocher de lui. Il en va de même pour un acteur qui suscite la répulsion : c'est parce qu'il mobilise des bases de pouvoir (menaces personnelles, privation de ressources, création de problèmes, imprévisibilité) que les autres acteurs vont chercher à s'en écarter.

---

<sup>174</sup> Horney (1945), cité par H.Touzard, (1977).

<sup>175</sup> G.Hofstede (1980 p.92-152) se sert de ces travaux comme l'une de ses bases d'analyse des différences interculturelles. Voir aussi McCall J.B. et M.B.Warrington, (1984), pp 83-84.

<sup>176</sup> *Power Distance Reduction' theory.*

<sup>177</sup> Un double mouvement qui n'est pas sans rappeler les travaux de G.Bateson sur les changements de modes relationnels en tant qu'outils de réduction des conflits.

Dès lors on peut avancer que les sociogrammes de J.L.Moreno (1934-1970)<sup>178</sup>, qui décrivent les relations d'attractivité, de rejet, ou d'indifférence, et leur degré de réciprocité, représentent le *résultat* des équilibres de pouvoir / confiance perçus par chacun des acteurs d'un même réseau les uns par rapport aux autres, à travers leur volonté de rapprochement ou d'éloignement. J.L.Moreno avait d'ailleurs analysé beaucoup de classes de scolaires, en leur demandant : qui aimeriez-vous voir se placer à votre droite et à votre gauche en classe ? Ses sociogrammes peuvent donc être intégrés comme l'un des outils d'analyse d'un milieu.

**En résumé, si les bases de confiance dont dispose l'entreprise lui permettent de développer son attractivité, et si les bases de pouvoir qu'elle peut mobiliser lui permettent de susciter la répulsion, entraînant chez les autres une prise de distances, il lui est possible de manager ses distances. Ces mouvements lui permettront de tenter de se rapprocher des acteurs qu'elle considère comme clés (attractifs, suscitant la confiance), de s'écarter de ceux qu'elle considère comme répulsifs, et enfin, de maintenir les distances vis-à-vis de ceux qui sont à la fois pour elle attractifs et répulsifs.**

*Ces interactions en matière de rapprochements ou d'éloignements respectifs renvoient aux grandes manœuvres de la Stratégie.* L'évolution du statut de l'entreprise dans un milieu proviendra de sa maîtrise et de son aisance en matière de gestion des distances, compte tenu de sa *marge de manœuvre* face aux bases d'influence et aux comportements des acteurs de ce milieu. Ces manœuvres seront encore compliquées par le fait que les mouvements ont le plus souvent lieu en présence de tiers.

On peut alors partir d'un agrégat représentant d'un côté l'indice agrégé du pouvoir (toutes bases confondues) d'un acteur B sur l'entreprise A et de l'autre côté l'indice agrégé de la confiance (toutes bases confondues) que cet acteur B suscite du point de vue de l'entreprise A. Il est alors possible d'avancer à titre d'hypothèse que l'entreprise cherchera à gérer ses distances en fonction de ce couple pouvoir / confiance comme le montre le tableau N°11 page 170. Elle cherchera alors :

- 1- à se rapprocher s'il semble qu'on peut avoir fortement confiance en B (idéalement ce dernier réduit les risques de A et il est lui-même très couvert par A) et que B a très peu de pouvoir (idéalement B n'a pas de moyen de rétorsion, et il est lui-même fortement menacé par A).
- 2- à rester sur ses gardes si B n'est pas digne de confiance mais qu'il n'a pas -pour l'instant- de moyens de rétorsion.

---

<sup>178</sup> Qui concrétisèrent les visions de G.Simmel (D.N.Levine ed., 1971, introduction, lv) en matière de distances sociales, et sa recherche d'une future géométrie des relations sociales.

-3- à s'immobiliser vis-à-vis de B si ce dernier a du pouvoir mais qu'il inspire confiance.

-4- à s'éloigner (ou se battre si l'on est acculé) si B a du pouvoir mais inspire la méfiance.

Bien entendu si l'entreprise A peut se baser au départ, pour gérer ses distances, sur la réputation de l'acteur B sur ces deux plans (est-il globalement un acteur de pouvoir, et de confiance ?), elle aura très vite intérêt à *tenir compte des équilibres de pouvoir et de confiance pour ce qui est de la relation entre l'acteur B et elle-même*. Elle se demandera cette fois quel est *le pouvoir respectif et la confiance respective* pour décider de ses mouvements.

Par exemple -1- devient alors : 'se rapprocher si l'entreprise A considère qu'elle peut avoir fortement confiance en B (*ce dernier réduit les risques de l'entreprise A, et l'entreprise A réduit les siens*), et que B a très peu de pouvoir sur elle (*B n'a aucun moyen de rétorsion sur A, et c'est A qui représente une menace pour lui*). Mais dès lors l'analyse des bases respectives de pouvoir et de confiance doit alors être réalisée de façon détaillée.

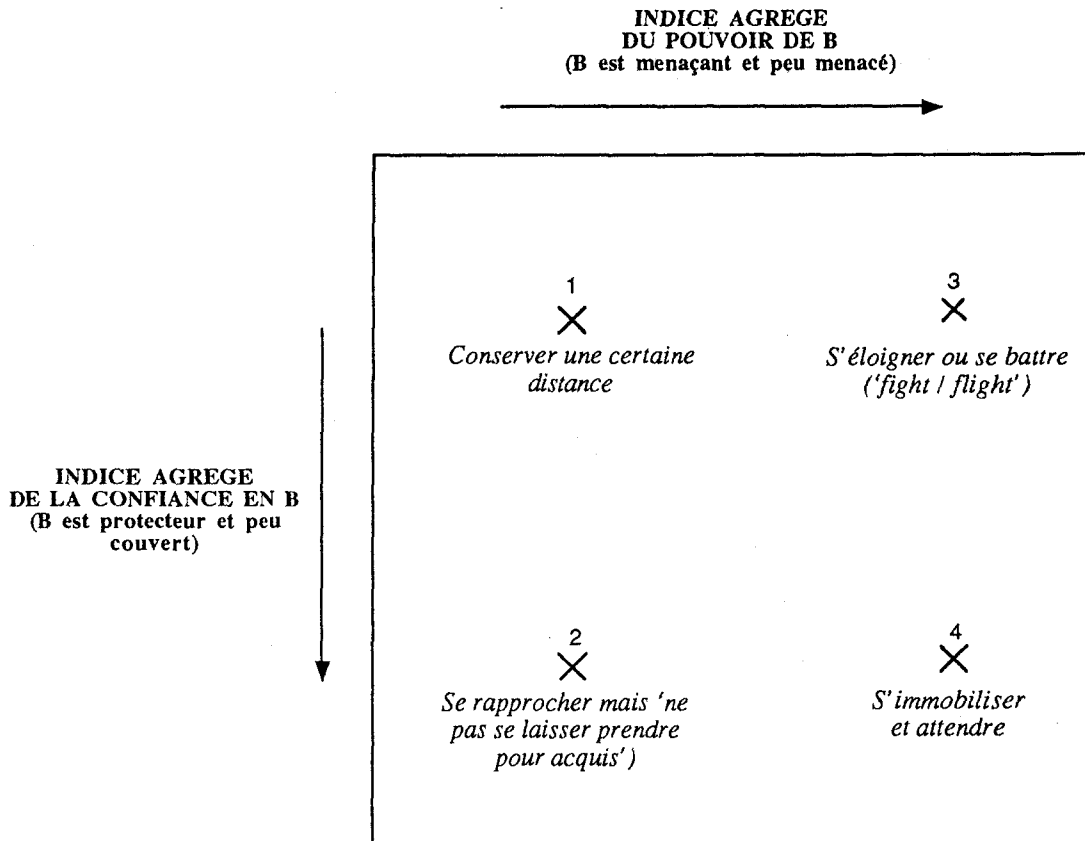
Lorsqu'il s'agit d'acteurs partenaires à l'échange, ce cas particulier renvoie aux analyses des relations entre l'entreprise, ses clients, et ses concurrents (Chapitre III). Soulignons que même dans le cas d'une relation fournisseur / client, les bases de pouvoir et de confiance utilisées peuvent être plus vastes que l'apport de ressources (matérielles ou financières) ou la menace de priver de ressources. En effet nous pouvons aussi bien trouver l'apport de garanties ou la menace d'opportunisme, la résolution de problèmes ou la création de problèmes, la protection personnelle ou la menace directe (tribunaux par exemple).

### **§3 - La compatibilité des mouvements**

On cherche ici à savoir si les mouvements envisagés sont compatibles avec les attentes de la partie prenante. De nombreux travaux montrent en effet que des conflits ou des coopérations peuvent émerger en fonction de la compatibilité des mouvements : on peut évoquer dans ce cadre aussi bien la proxémique de E.T.Hall (1966) qui évoque notamment (pp.25 et 26) les *distances de fuite, distances critiques, distances d'attaque*, de H.Hediger (1955), la relation entre gestion des distances et conflits selon K.Lorentz (1969, pp.35 et 44), ou les travaux de H.Laborit (1981) sur l'éloge de la fuite.

TABLEAU N°11

**GERER A PRIORI SES DISTANCES EN FONCTION DE LA REPUTATION D'AUTRUI EN MATIÈRE DE POUVOIR / CONFIANCE**



BANSARD D., 1997

**NOTE :**

Les mouvements de A s'établissent en fonction de la confiance que les autres acteurs placent en B car il réduit leurs risques, (confiance), et du pouvoir apparent de B car il accroît leurs risques. Il s'agit là de l'évaluation globale de cet acteur par le réseau, et non d'une analyse déséquilibrée de pouvoir et de confiance entre A et B à partir d'un recensement des différentes bases de pouvoir et de confiance des deux parties. Cette dernière analyse, qui pourra être à la base de choix de mouvements similaires, ne peut être que postérieure à l'entrée dans le milieu en question. A ne pourra réellement finaliser sa stratégie de gestion des distances qu'en tenant compte de son propre pouvoir relatif et de la confiance qu'il suscite lui-même.

En 1, si B ne fait rien pour entretenir la confiance dans le milieu, et que son pouvoir est faible, il est marginalisé, et A préférera conserver une certaine distance.

En 2, si l'acteur en question suscite la confiance mais qu'il ne dispose que de peu de pouvoirs, A pourra se rapprocher, mais fera attention à ne pas trop en faire pour ne pas se laisser prendre pour acquis.

En 3, si l'acteur en question ne suscite pas la confiance et qu'il dispose de beaucoup de pouvoir, A choisira de s'en écarter, ou de le combattre si besoin.

En 4, si l'acteur en question suscite fortement la confiance autour de lui mais qu'il dispose de beaucoup de pouvoir, A choisira de s'immobiliser et d'attendre pour voir comment il se comporte à son égard.

Il y a des situations interactionnelles dangereuses, comme lorsqu'un acteur joue la confiance alors que la partie prenante joue le pouvoir, un risque déjà souligné par G.Bateson (1942), R.Boudon (1979), puis par M.Cathelineau (1991) :

*"Il serait en effet dangereux de tenter 'la demande' si l'autre joue 'le passage en force' ou d'envisager 'l'ouverture' si notre interlocuteur adopte 'la défensive'. une approche par la confiance est dangereuse face à un acteur qui joue du pouvoir"*, p.104, (95).

Pour mesurer la compatibilité des mouvements, il est possible de partir des manœuvres de rapprochement, de mise à distance, ou d'immobilisation, proposées à titre de mécanismes de défense sociale par A.Mucchielli (1977, 1981). En effet l'approche de ce dernier permet moyennant quelques adaptations de déboucher sur une prise en compte de l'interaction sur le terrain même de la gestion des distances. Le modèle de A.Mucchielli propose en fait une classification générale aux niveaux éthologique, psychosocial, et sociologique, des différents '*systèmes de sécurité*'<sup>179</sup>. Pour ce faire A.Mucchielli déploie une systématique très riche en termes de '*mécanismes de défense sociale*' à travers trois '*orientations*' : *les rapprochements, les immobilisations, et les mises à distance*. Selon cet auteur, chacune de ces catégories se subdivise à son tour en trois formes où l'on retrouve ces trois orientations (p.78). Ceci lui permet de générer neuf types d'actions possibles pour un acteur donné :

- *les attaques, les intimidations, et les évitements* (pour les mises à distance),
- *les simulations, les blocages et les rétractions* (pour les immobilisations),
- *les soumissions, les justifications, et les séductions* (pour les rapprochements).

Ces sous-catégories sont encore ultérieurement affinées par A.Mucchielli<sup>180</sup>. Il faut souligner la grande finesse de ces analyses, même si elles ne peuvent toutes être applicables en ces termes aux entreprises : ces travaux peuvent permettre de renouveler le vocabulaire de l'analyse stratégique à partir d'une source moins militaire que d'habitude, bien que des ponts entre ces deux optiques puissent être aisément trouvés<sup>181</sup>.

On voit notamment apparaître chez A.Mucchielli une catégorie assez riche sous le titre des *immobilisations*, qui représente bien autre chose qu'un simple milieu entre rapprochement et mise à distance. On se demandera ici si

---

<sup>179</sup> Ces derniers avaient été évoqués initialement par Kardiner.

<sup>180</sup> Ainsi A.Mucchielli (1981) subdivise-t-il par exemple les '*attaques*', en '*agressions défensives ; accusations ; rejets*'; et les '*évitements*', en '*fuites, secrets, abandons-sacrifices et désolidarisation*'.

<sup>181</sup> Voir par exemple la notion de stratégie défensive chez A.-C.Martinet (1990).

un acteur de pouvoir suscitant en même temps la confiance ne pourrait pas provoquer de telles oscillations paralysantes. Les analyses de M.Mulder (1975) sur les mouvements successifs d'un acteur dépendant vis-à-vis d'un acteur de pouvoir (cf. plus haut p.85), ainsi que les relations mère-enfant à Bali, telles que les observa G.Bateson (1949, 1969) tendraient à confirmer cette hypothèse : nous tombons ici sur l'effet d'une des formes de stratégie double dénommée *double contrainte* par G.Bateson<sup>182</sup>.

Enfin, nous souhaitons évoquer ici la possibilité de transformer la construction systématique de A.Mucchielli en un tableau qui permette une simulation des processus d'interaction *entre acteurs* en termes de gestion des distances. Dans un premier temps il suffit de subdiviser la classe des immobilisations en immobilisations de soi et immobilisations de l'autre, pour disposer d'une palette complète d'outils de gestion des distances. Puisque cet auteur pour développer sa classification reprend et croise ces mêmes catégories de rapprochements, d'immobilisations et de mises à distance, il est ensuite possible de réaliser une matrice carrée reprenant là aussi ces mêmes catégories tant en colonne qu'en ligne, mais en tant qu'elles représenteraient *les manœuvres en matière de distances d'un acteur X en ligne, et celles d'un acteur Y en colonne*. Le résultat d'une telle construction à seize cases en est par exemple que les intimidations représentent le résultat du choc entre les manœuvres de X pour mettre Y à distance, et celles de Y pour immobiliser X.

## **I&Tcom**

Nous avons suggéré précédemment que la stratégie de gestion des distances, c'est-à-dire les manœuvres consistant à faire mouvement vis-à-vis de tel ou tel acteur afin de défendre ou d'améliorer sa position dans le milieu, sont pilotées à partir des différents équilibres possibles du couple pouvoir / confiance. Nous illustrerons ce point essentiellement à partir de l'un des marchés de l'entreprise I&TCom.

*Nous nous intéresserons ici aux décisions en matière de gestion des distances qui ont suivi l'évaluation de la position potentielle de la société I&TCom dans l'un de ses milieux possibles d'investissement, celui de la construction. Cette toute jeune entreprise I&TCom, qui œuvre dans le domaine de l'immobilier à partir de technologies nouvelles s'appuyant notamment sur la possibilité d'utilisation du câble pour la communication à travers son système Médiabus, se demandait sur quels marchés axer ses priorités, entre les marchés de la santé (hôpitaux, cliniques, maisons de retraite), les marchés de la formation (initiale scolaire et supérieure, continue), et les marchés du résidentiel (hôtels, résidentiel collectif ou tertiaire, paquebots, prisons...). Mais nous n'évoquerons donc pour l'instant que le sous-marché du résidentiel collectif ou tertiaire, qui met l'entreprise en présence des marchés fortement structurés en réseaux de la construction, comme R.Eccles (1987) l'a fort bien démontré.*

---

<sup>182</sup> 'Double bind'. Un acteur subit ici un paradoxe vivant, car il est 'confronté à des exigences contradictoires' (Joffre P., G.Koenig, 1992)



*Une série d'entretiens d'experts nous fut demandée pour tenter d'évaluer comment aborder ce type de marché pour le cas où il paraîtrait important à investir. Une dizaine d'entretiens permirent alors de remplir les grilles de pouvoir et de confiance afin de faire apparaître les chaînes de dépendance et les chaînes de protection, et de prévoir quelle pouvait être la position relationnelle de l'entreprise dans ce tissu d'acteurs.*

*Les catégories d'acteurs évalués dans cette procédure furent les suivants :*

- *L'Europe ('Esprit'<sup>183</sup>) et l'État Français (programme 'IDC' -Interface domotique collective- lancé par le Plan Construction Architecture dit P.C.A., l'UNFOHLM et France Télécom)*
- *Les collectivités locales : Région, Département, Communes.*
- *Les gestionnaires d'immeubles : OPAC H.L.M., mais aussi les sociétés de gestion de résidentiel tertiaire comme par exemple Thouard.*
- *Les usagers de ces immeubles (individus, ou responsables de sociétés utilisatrices).*
- *Les concurrents (à partir d'autres technologies, ou de technologies voisines), comme par exemple l'offre Tipi de Sild, filiale commune de Schlumberger Industries et de Lyonnaise des Eaux-Dumez, spécialisée en domotique dans l'habitat collectif.*
- *Les bureaux d'étude ou architectes.*
- *Les partenaires de l'offre :*

*En termes de produits :*

*Au titre du programme IDC<sup>184</sup> : Philips EGP, Clemessy, Communication-Développement, Delphis, Esys, Etudes et Energie (groupe Bouygues), Landis et Gyr, Merlin Gerin, TDF Cerlor.*

*Au titre de CHIMENE : Vidéocommunication et Télématique (V&T, société du groupe Philips), I&TCom, Merlin Gerin, Landis & Gyr (technologie des courants porteurs), Etudes et Energie (société d'ingénierie du groupe Bouygues), Communication Développement (groupe C3D - CDC-), Esys-Montenay (filiale de la Compagnie Générale des Eaux spécialisée dans la gestion*

---

<sup>183</sup> Esprit II, Home Systems, Project N°2431.

<sup>184</sup> IDC et un programme européen mis en oeuvre par la DG XIII et relayé par la France. Lié à l'habitat collectif, il fut lancé par le Plan Construction et Architecture, l'UNFOHLM et France Télécom; Il vise au développement de composants pour le développement d'applications domotiques dans les immeubles.

technique des immeubles d'habitation, tertiaires et industriels), Delphis (groupement de onze sociétés anonymes HLM pour le développement, les études et l'innovation dans l'habitat)<sup>185</sup>.

*En termes de services : installateurs, S.A.V., télésurveilleurs...*

- *Les entreprises générales, qui interviennent essentiellement lors des constructions en neuf, alors que l'offre de I&TCom peut être réalisée ultérieurement à partir des réseaux existants.*
- *L'entreprise I&TCom.*

*D'autres acteurs avaient pu être évoqués initialement, comme les gardiens d'immeuble ou les banques, mais furent rapidement mis de côté en tant qu'ils 'n'avaient pas leur mot dans l'affaire' (pour les gardiens), ou qu'ils suivaient tout simplement les recommandations des gestionnaires d'immeubles sans chercher à approfondir (pour ce qui est des banques).*

*Nous espérons surtout mieux qualifier la structure de la position d'I&TCom dans ce milieu de la construction, à travers des analyses qui seront au reste encore affinées ultérieurement quand nous parlerons des relations avec les clients et les concurrents de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle I&TCom est intégrée dans l'analyse.*

*Nous allons intégrer sur un même plan les éléments représentatifs du pouvoir (nocivité-menace) et ceux représentatifs de la confiance (protection-couverture). Cette fusion se traduit nécessairement par construction par une perte des informations les plus fines (positions relatives sur chaque axe), mais elle permet une visualisation d'ensemble.*

*Au niveau du pouvoir la position de départ d'I&TCom montre qu'elle est considérée comme peu menaçante et moyennement menacée. Au niveau de la confiance I&TCom est considérée comme faiblement réductrice de risques (facteur d'accroissement de confiance), et bien protégée. Ces premiers résultats ne sont pas vraiment étonnants compte tenu du petit nombre d'entreprises présentes sur ce créneau qui ont été initialement homologuées par le Plan Construction Architecture, et de leur regroupement en consortium.*

*Lorsqu'une relation est en phase d'évolution, ce changement peut être signalé, ce qui permet de représenter à l'aide de flèches sur le plan final les évolutions de position en cours. De ce point de vue la position d'I&TCom apparaît comme de plus en plus menaçante, ce qui fut vérifié ultérieurement -y compris sur d'autres marchés- par une très vive réaction de la part des concurrents.*

*Ces résultats conduisirent à quelques recommandations en termes de distances :*

---

<sup>185</sup> Le programme 'Chimène' fut mis en oeuvre par la DG XIII pour le développement d'un système domotique Européen pour les immeubles collectifs et résidentiels (projet N°6196). I&TCom en fut membre pendant trois ans.

I&TCom avait intérêt à prendre ses distances vis-à-vis des entreprises générales souvent bien placées dans les réseaux locaux et qui lui coupent l'herbe sous le pied en proposant des configurations dès la construction qui tendent à éloigner les clients de solutions plus simples et moins coûteuses et favorisent ses concurrents. Elle avait par ailleurs intérêt à se rapprocher de l'Europe, à trouver des partenaires pour son offre, à se faire mieux connaître des Bureaux d'Etude, et surtout à prendre ses distances vis-à-vis des grands groupes avec lesquels elle était liée au sein de Chimène, en quittant tout simplement Chimène. C'est ce qui fut fait.

## Sous-Section (B) - Les stratégies de réseau.

*« Deux réseaux représentés par le même diagramme ou la même matrice d'adjacence<sup>186</sup> peuvent supposer des processus d'échange totalement divergents selon la nature de la connexion ; celle-ci détermine les relations de dépendance entre les acteurs et donc définit largement la distribution du pouvoir au sein du réseau. (...) Les sociologues démontrent ainsi qu'une analyse des réseaux qui ne prendrait pas en compte la nature des liaisons connectant les dyades mais se concentrerait uniquement sur une matrice d'adjacence ne pourrait prétendre fournir une représentation et une projection pertinente de la distribution du pouvoir dans le réseau d'échanges étudié. » (...) En effet : « les 'connexions' peuvent être positives ou négatives, selon que l'une des relations affecte l'autre positivement ou négativement (...) deux relations, A-B et B-C sont « positivement » connectées à B si les échanges dans la relation A-B facilitent les échanges dans la relation B-C. De la même façon, ces deux mêmes relations sont connectées « négativement » à B, si les échanges dans la relation A-B réduisent, gênent ou interdisent les échanges dans la relation B-C. Par exemple, une réunion d'affaires avec A oblige B à annuler un dîner avec C. La connexion négative dans le réseau A-B-C, suscite une concurrence entre A et C sur les ressources contrôlées par B. (...). Il y a des exemples connus de réseaux positivement connectés comme le Kula Ring de Malinowski (1922) (...). Enfin, certains réseaux d'échange peuvent impliquer des connexions positives et négatives. (...) Les acteurs ont souvent plusieurs alternatives pour accéder à la même ressource, mais les ressources proviennent fréquemment d'autres relations d'échanges dans le réseau des acteurs. »*

M.Bourqui (1990), p.52, (96).<sup>187</sup>

Jusqu'à présent nous avons abordé les stratégies qui peuvent être conduites vis-à-vis de chacun des différents acteurs d'un milieu à partir du couple pouvoir / confiance, qui qualifie les relations positivement et/négativement. Contrairement à cette approche directe de l'influence où on ne mesure celle-ci que deux à deux, on adopte ici une vision élargie de l'influence : un acteur peut, au-delà d'une influence directe, chercher à avoir une influence indirecte, 'à distance', sur certains acteurs en s'appuyant sur d'autres acteurs. Nous allons d'abord évaluer les limites à ces tentatives et aux stratégies de doubles circuits (§1), puis tenter de classer les stratégies de réseau jouables en s'appuyant sur le couple pouvoir / confiance : stratégies de confiance (§2), ou stratégies doubles (§3).

<sup>186</sup> Il s'agit là de matrices 'carrées' où l'on retrouve la même liste d'acteurs, et dans le même ordre en ligne et en colonne, ce qui permet de décompter systématiquement en ligne toutes les influences de chaque acteur d'une ligne sur tous les acteurs en colonne, puis une fois cette opération terminée de décompter tout aussi systématiquement combien d'acteurs ont de l'influence sur ce même acteur.

<sup>187</sup> La même question est traitée par Degenne A., M.Forsé, (1994) p. 164 à 168.

## §1 - Les limites de la théorie de la fiabilité en matière d'influence

Depuis longtemps les meilleurs chemins d'influence sont recherchés, et les 'relais' comparés. Prenons G.Serraf (1978) pour exemple<sup>188</sup> :

*« Afin d'établir le réseau nécessaire et suffisant pour atteindre les effets souhaités de prescription, il faut pouvoir comparer entre eux les prescripteurs ou les relais d'influence. On devra donc avoir des systèmes de mesure pour évaluer l'aire d'influence de chaque personnalité envisagée. (1) Combien d'autres relais sont dépendants d'elle directement ? (2) Jusqu'où a-t-elle de l'influence : cercles successifs qui réagissent à son message ? La distance sera appréciée par la longueur du circuit, c'est-à-dire par le nombre de relais intermédiaires. (3) Sur combien de domaines de connaissance peut-elle avoir une influence ? (4) Quel degré de crédibilité lui accorde-t-on au-delà du domaine où elle est statutairement reconnue ? (5) Quel est son poids d'influence dans le public ? On évaluera le nombre de personnes touchées sur les cercles successifs où s'étend cette influence. (6) Avec quelle intensité est-elle écoutée et suivie ? Cette intensité sera appréciée par les effets déclenchés (comportements réels induits, en actes ou en paroles) et par le temps de réaction entre le début de l'action de prescription et l'apparition d'un certain taux de réaction (pourcentage acceptable sur la totalité des personnes placées dans son aire d'influence). », p.32, (97).*

Dans ce cadre la grille de pouvoir / confiance proposée ici peut déjà aider à mieux définir qui sont les prescripteurs et les relais d'influence. Selon G.Serraf (1978) le rôle stratégique que joue un informateur dépend aussi de sa position dans le système d'influence, dans la complexité des réseaux de communication :

*« (1) Est-il en position centrale ou périphérique dans une constellation d'individus donnés ? (2) Est-il en position d'articulation entre deux ou plusieurs groupes ou sous-groupes ? (3) Est-il un relais de communication placé à un nœud dans les flux d'informations : de combien de sources reçoit-il des informations et à quelles fréquences ? A combien de personnes a-t-il l'occasion de retransmettre et à quelle fréquence ? (4) Est-il un passage obligé de l'information ? De quel type d'information ? (5) Joue-t-il un rôle de leader dynamique ? Est-il un modèle entraînant par son activité sur un certain secteur ? (6) Est-il reconnu comme une autorité de référence, un leader scientifique, une garantie morale ? (7) Joue-t-il d'une autorité de compétence, dans les applications ou dans les conseils, et fournissant un savoir-faire ou une sécurité ? (8) Est-il situé comme une vedette sociale ou professionnelle possédant un potentiel d'attraction, de séduction ou de prestige ? (9) Jouit-il auprès d'un certain public du statut de modèle admiré ou de représentation de l'idéal du moi ? (10) Provoque-t-il dans son entourage des réactions de sympathie ? (11) Appartient-il formellement à certains groupes ? Lesquels ? Quel rôle y assume-t-il ? (12) Quelles connivences ou quelles alliances lui connaît-on ? En termes de relations de sympathie ou de convergences d'intérêt ? (13) Quels éloignements ou quelles oppositions lui connaît-on ? vis-à-vis de qui ? En termes de relations d'antipathie ou de conflits d'intérêts ? Pour l'ensemble de ces réponses, on peut établir une carte du système d'influence dans le milieu considéré (médical, technique, bancaire, politique, commercial, etc.) en marquant les positions de tous les relais et la qualité des canaux de communication par où passe l'information utile. », p.31-32, (98).*

---

<sup>188</sup> Voir aussi Lax D.A. et J.K.Sebenius (1986, p.371).

La question cruciale concerne le choix par A de l'intermédiaire B, l'influence réelle qu'il peut avoir sur lui, et l'influence réelle que B peut avoir sur C. En effet, c'est tout autre chose de tenter de construire une sorte de 'PERT relationnel'<sup>189</sup> pour établir ce que l'on pourrait appeler un 'plan d'interaction' en déterminant le meilleur chemin interactionnel pour obtenir un effet donné sur quelqu'un, que de construire un PERT classique afin de définir la meilleure séquence de tâches. Nous sommes par exemple confrontés ici au problème de l'intransitivité de l'influence (du pouvoir, et de la confiance<sup>190</sup>).

**(a) La question de l'intransitivité et de la relativité du pouvoir et de la confiance.**

On peut en effet transposer au cas de l'influence le phénomène de l'intransitivité des préférences connu depuis Condorcet, qui signifie que les préférences des acteurs ne sont pas toujours transitives : je ne vais pas faire aveuglément confiance à une personne que je ne connais pas si quelqu'un en qui j'ai confiance me dit que je peux lui faire confiance<sup>191</sup>. En effet, les amis de mes amis ne sont pas toujours mes amis, et de la même manière, les ennemis de mes ennemis ne sont pas toujours mes amis<sup>192</sup>. P.Parlebas, (1992) fait expressément mention de cette difficulté ('choix intransitifs, ou effets Condorcet') (p.86) lorsqu'il évoque certaines réponses incohérentes à des questionnaires de comparaison par paires visant à mesurer l'équilibre d'un réseau<sup>193</sup>. Dans ce contexte l'émergence de 'dyades paradoxales' peut être considérée selon ce même auteur 'comme le symptôme de difficultés relationnelles' (p.86). En attendant, elles existent, et remettent en cause non seulement l'équilibre parfait d'un réseau, mais encore l'idée que l'on puisse mesurer de façon simple les influences indirectes.

Ce phénomène de l'intransitivité pourrait bien être l'une des deux sources fondatrices de la nécessité d'une approche en termes de gestion de réseaux, l'autre source dérivant des conséquences des choix d'impartition qui renvoient plus ou moins directement au couple marché / hiérarchies (R.H.Coase, 1937 ; O.E.Williamson, 1975)<sup>194</sup> comme on le voit chez de J.K.Benson (1975), Miles R.F. et C.C.Snow, (1986), J.C Jarillo, (1986), R.Dumoulin (1997)<sup>195</sup>.

<sup>189</sup> Certains évoquent d'ailleurs l'importance d'un calcul d'influence partant du résultat final recherché et remontant peu à peu jusqu'à l'acteur intéressé, de lien en lien (R.Elmore, 1979-1980).

<sup>190</sup> D.-J.F.Kaman (1993) souligne bien cette intransitivité de la confiance. Bidault F. et J.C.Jarillo (1995) avanceront de leur côté : « Nous avons montré que la confiance est spécifique, non commutative, non transitive sur le marché, mais peut être transmise dans le cadre de l'organisation. », page 121, (99).

<sup>191</sup> Contrairement à ce que semblent avancer Bidault F. et J.C.Jarillo, (1995), p.119.

<sup>192</sup> Voir ici Degenne A. et M.Forsé, (1994 page 201) qui notent que certains adversaires de mes adversaires demeurent mes adversaires lorsqu'il y a compétition entre de nombreux acteurs plutôt qu'une structure de duel. Ces auteurs soulignent par ailleurs que l'équilibre structural n'est jamais atteint (p.199-205).

<sup>193</sup> Voir aussi le concept de réseaux mixtes (positifs / négatifs) chez T.Yamagishi, M.Gilmore, K.Cook, (1988) qui fut proposé lorsqu'on se rendit compte qu'un acteur pouvait être positivement connecté à un autre acteur tout en étant négativement connecté à un troisième, alors que la relation entre les acteurs dans la troisième dyade pouvait être soit positive, soit négative.

<sup>194</sup> Soulignons au passage l'étrange phénomène qui veut qu'en économie publique l'intervention de l'Etat se justifie par les carences du marché (effets pervers, etc.), tandis qu'en théorie des organisations, les imperfections du marché justifieraient la création de la firme...

<sup>195</sup> La question de la transitivité, tout comme celle de la réciprocité, fut d'ailleurs l'un des premiers thèmes abordés en analyse de réseaux, dans les stratégies triadiques (par ex. C.J.Fombrun, (1982).

L'intransitivité représente en tout cas la première difficulté que l'on rencontre quand il s'agit de gérer sa position dans un milieu structuré : si l'influence de A sur B, et de B sur C ne signifie pas nécessairement que A a de l'influence sur C, comment agir ?

La difficulté d'une mesure de l'influence indirecte tient également à la spécificité du pouvoir et de la confiance et à leur caractère relatif, ce qui signifie d'une part que l'influence d'un acteur concerne tel ou tel acteur précis (elle n'est pas générale), et d'autre part que ces deux sources d'influence sont limitées à certains points plutôt que globales. Si bien que l'influence de l'acteur A sur l'acteur B, même si elle est forte, et l'influence de l'acteur B sur l'acteur C, même si elle est forte, ne signifient pas nécessairement que l'influence que A peut avoir sur C *via* B sera forte sur tel ou tel plan. En effet B peut fort bien ne pas vouloir ou ne pas pouvoir relayer sur C telle pression particulière de A car ce n'est pas sur ce point que B a de l'influence sur C. Ainsi, pour A, avoir de l'influence sur un acteur très influent ne signifie pas nécessairement que A ait plus d'influence sur le réseau.

De ce point de vue le calcul des influences indirectes proposé par M. Godet (élévation de la matrice au carré, au cube...comme dans la méthode Micmac), ne peut suffire à rendre fidèlement compte des influences indirectes car il présuppose qu'il y a transitivité (Hatem F., 1993) : il tente de mesurer le poids de l'influence d'un acteur A compte tenu du fait que cet acteur A peut avoir de l'influence sur B qui lui-même peut avoir une influence très forte ou très faible dans le milieu concerné. En effet l'acteur B n'acceptera peut-être pas, ou bien sera dans l'incapacité de relayer auprès de C, D, ou E, sur lesquels il a quelque influence dans différents domaines, telle ou telle tentative particulière d'influence particulière de la part de A.

Or, si l'on tient compte de cette difficulté et qu'on la traduise par une probabilité de défaillance d'une opération d'influence, qu'est-ce qui se passe au bout d'une séquence impliquant des relations d'influence entre trois acteurs successifs ? Un simple calcul de fiabilité (J.Von Neumann, 1952, P.Chapouille, 1972) montre que la probabilité de défaillance de la chaîne se multiplie avec la 'probabilité' de défaillance de l'influence de chacun des acteurs sur le suivant dans la chaîne d'influence. A ce rythme la perte de toute influence est très rapide, comme le confirme M.S.Granovetter (1973). Cependant dans certains cas la défaillance n'est que partielle : un effet est obtenu, mais avec un certain nombre d'écarts par rapport à l'objectif souhaité. Certains mécanismes de déformation de l'information propres aux rumeurs donnent ainsi une première idée à la fois de la réussite possible et des défaillances partielles pouvant être liées aux tentatives d'influence :

- d'un côté il y a réussite ou échec, selon que la relation indirecte de A à C est liée à travers B par une *connexion positive ou négative* (comme l'expliquent les sociologues des réseaux (par exemple M.Bourqui, 1990, p.52) : il y aurait selon le cas, à côté des milieux ou des chemins à 'faible

conductivité' des milieux ou chemins à 'forte conductivité' que pourraient par exemple illustrer des systèmes avec amplificateur de déviation (M.Maruyama, 1963) : ces effets d'amplification expliqueraient que dans un cas comme celui la rumeur, J.-N.Kapferer puisse être optimiste sur le calcul de l'influence : "*En choisissant bien les premières boucles, dix à quinze personnes suffisent, la mécanique de la rumeur est amorcée*". J.-N.Kapferer (1987), p. 155-162, (100).

- de l'autre côté, le message se transforme en chemin : il y a simplification, amplification de certains éléments, ajout de détails pour la 'bonne forme' (J.-N.Kapferer, ibid.). On peut classer dans ce type de défaillance partielle tous les 'effets émergents', 'contre-intuitifs' (J.W.Forrester, 1969), ou paradoxaux (Y.Barel, 1975, 1979), ou 'effets de composition' (T. Schelling, 1980), qui agissent par défaut ou par excès. Les travaux de R.Boudon (1977, 1979 pp.108, 120, 121, 130) présentent sur ce plan une tentative assez systématique de relevé de tels effets de composition : effets de renforcement ou d'amplification, effets différés indésirables, effets de tension, effets de neutralisation, effets de divergence, effets de renversement, contradictions, effets d'innovation sociale, effets de stabilisation, effets de dégradation, effets de ségrégation, effets de frustration... Easton G. et A.Lundgren (in Axelsson G. et G.Easton, 1992) évoquent à leur tour un certain nombre d'effets de transformation, soit liés à des séquences de changement (réflexion, adaptation, absorption, transmission, transmutation), soit liés à des modifications d'amplitude ou à des processus de dissémination (dispersion, concentration).<sup>96</sup>

Ces influences indirectes ont fait l'objet d'interrogations régulières. Elles peuvent être positives, ou négatives. Ainsi, en matière de confiance, la responsabilité renvoie à une prise en charge de tous les effets de réseau par un même acteur, et ainsi :

- tantôt à la tragédie grecque et à ses chaînes de culpabilité morale étendues à l'infini, que l'on retrouve encore dans les rivalités éternelles entre certaines familles, la faute des ancêtres rejaillissant sur les descendants. Ici, à la vision opportuniste : '*je ne suis pas responsable car je ne suis qu'un maillon de la chaîne*', répond la voix de l'honneur : '*je suis responsable, bien que non coupable juridiquement*'.
- tantôt à des comportements de solidarité qui nous paraissent aujourd'hui quelque peu absurdes et dépassés, comme les chaînes d'engagements qu'illustrent ces comportements de chefs de *clans* protégeant les leurs au sens le plus large du terme (c'est leur 'clientèle'), et mettant leur vie en jeu pour les protéger même s'ils ne les connaissent pas toujours personnellement (liens au Xième degré). Ici on

s'engage : 'j'accorde protection à quiconque vit sous mon toit, quoi qu'il m'en coûte'. Dans cette version de la responsabilité, le chef c'est bien celui qui protège en prenant sur lui tous les risques.

Que cette vision très élargie des responsabilités indirectes négatives ou positives ne soit pas seulement théorique, mais s'inscrive bien dans la réalité, est avéré par certaines survivances culturelles que l'on ne trouve pas qu'en Italie ou en Corse. On retrouvera par exemple dans la perspective écologique une affirmation du cycle très long des responsabilités. Ainsi Seattle, chef des indiens Duwamish, lançait en 1855 : « *La terre n'appartient pas à l'homme, c'est l'homme qui appartient à la terre. Ce n'est pas l'homme qui a tissé la trame de la vie : il n'en est qu'un fil, et tout ce qu'il fait à la trame, il le fait à lui-même* ». De fait, les influences indirectes ne sont pas toujours positives. Ici tout le problème, comme le notait G.Balandier (1994), c'est que « *l'homme a le pouvoir de 'libérer des processus', de 'déclencher des réactions en chaîne', mais il n'est du pouvoir de personne d'en prédire toutes les conséquences et d'en confisquer durablement la maîtrise.* » p.95-97, (101).

Prenons l'exemple de la rumeur : cette dernière présuppose qu'il y ait une chaîne d'influence, qui peut d'ailleurs être ouvertement manipulée, que ce soit à des fins offensives ou défensives. J.-N.Kapferer (1987) évoque ainsi pp.116 et 117 les rôles types joués par différents personnages dans la propagation des rumeurs : 'l'instigateur', 'l'interprète', le 'leader d'opinion', les 'apôtres', le 'récupérateur', 'l'opportuniste', le 'flirteur', les 'relais passifs', les 'résistants'. (102)

Ainsi quand Lazega E. et M.-O.Lebeaux (1995) évoquent les analyses de 'triplets' pour chercher à comprendre comment 'un acteur cherche à exercer une pression sur une cible en utilisant un levier', en convertissant du 'capital social' en 'contraintes sociales latérales', (p.760), rien n'indique que de telles manœuvres ne se traduiront pas par une catastrophe.

**(b) Circuits séparés et compartimentage : utilisation d'un double circuit, passant par des acteurs différents**

Pour tenter de rendre plus sûr ce que l'on pourrait appeler un *plan d'interaction*, on peut d'abord penser à utiliser les outils élaborés en théorie de la fiabilité, même s'il est délicat ici de parler de probabilités, même subjectives. Toute tentative de mobiliser *en parallèle (redondance 'active')* une deuxième chaîne d'acteurs pour obtenir un même effet peut cependant se révéler catastrophique, ne serait-ce que parce qu'elle peut être très mal perçue par les acteurs appartenant à la première des chaînes mobilisées dès qu'elle en aura eu vent. Enfin l'utilisation de réserves de secours pose les problèmes classiques de la fiabilité du système de reconnaissance de la défaillance et de la fiabilité de la réserve elle-même. Ainsi les 'réseaux dormants' que peut mobiliser un acteur à un moment donné peuvent fort bien s'avérer moins mobilisables que prévu, ou même être inopérants.



M.Forsé (1991)<sup>196</sup> propose cependant d'utiliser la grille classique de motricité-dépendance afin de mesurer l'influence d'un réseau sur une diffusion. Selon cet auteur les acteurs moteurs et peu dépendants ont un effet 'amplificateur' en matière de diffusion, les acteurs moteurs et dépendants peuvent être considérés comme des 'relais multiples', les acteurs peu moteurs et dépendants comme des 'filtres', et les acteurs à la fois peu moteurs et peu dépendants comme des 'relais simples'. Ceci nous semble être une bonne illustration de la théorie de la fiabilité<sup>197</sup> : au 'relais simple' correspondrait le 'montage série' en théorie de la fiabilité tandis que le 'relais multiple' renverrait bien aux 'montages en parallèle'. Il faut cependant y ajouter 'l'amplificateur' et le 'filtre', qui ne sont fiables respectivement (par redondance) qu'à l'émission, et à la réception. Pour s'assurer une bonne capacité d'influence, il suffirait alors de se tourner vers les acteurs 'relais multiples' ou vers les 'amplificateurs', tandis que le passage par des 'filtres' et des 'relais simples' ralentirait et fragiliserait le circuit. Ces résultats rejoignent d'ailleurs ceux de P.Millier (1989) dans ses travaux sur le lancement de produits 'high tech' : la fiabilité d'une opération d'influence passerait par la persuasion des acteurs les plus moteurs et par celle des relais. A noter que la position du 'filtre' selon Forsé met le doigt sur le poids potentiel des acteurs 'dépendants'. Nous avons vu que chez ces 'filtres' c'est la réception qui est fiable et non l'émission. En théorie de la fiabilité cela signifierait qu'il faut alors beaucoup d'influences combinées pour s'assurer d'un apport minimal en termes d'influence de la part d'un acteur 'dépendant' : le 'filtre' a donc du poids pour freiner.

Dans cette optique, la fiabilité d'une opération d'influence tiendrait en fait à l'utilisation simultanée ou alternée, d'un double circuit d'influence.

### (c) La jeune femme mariée

Nous appuierons ici notre propos sur une relecture d'une petite histoire qui a fait le tour des cabinets de recrutement.

Analysons d'abord à notre manière cette fameuse histoire, tirée du magazine 'Elle', 1965, et rapportée par R.Mucchielli (1979), que ce dernier utilisa afin de faire prendre conscience aux participants d'un groupe de leurs valeurs, et de la façon dont ils étaient prêts à les soutenir :

---

<sup>196</sup> in Degenne A et M.Forsé, (1994, p.196-198).

<sup>197</sup> Degenne A. et M.Forsé s'appuient d'ailleurs sur l'importance des redondances en théorie de la communication pour relativiser l'importance stratégique des 'trous structuraux'(voir note 37 page 89) de R.Burt (1992) : « Selon nous, l'efficacité consiste donc moins à maximiser les trous structuraux qu'à trouver un équilibre entre nombre de relations redondantes et non redondantes » Degenne A. et M.Forsé, p.139-140, (103).

« Une jeune femme mariée, délaissée par un mari trop pris par son métier, se laisse séduire et va passer la nuit chez son séducteur, dans une maison située de l'autre côté de la rivière. Pour rentrer chez elle, le lendemain au petit matin avant le retour de son mari qui va rentrer de voyage, elle doit retraverser le pont. Mais un fou menaçant lui interdit le passage. Elle court alors trouver un passeur qui lui demande le prix du passage. Elle n'a pas d'argent. Elle explique et supplie. Il refuse de travailler sans être payé d'avance. Elle va alors trouver son amant et lui demande l'argent. Il refuse sans explication. Elle va trouver un ami célibataire qui habite du même côté et qui lui voue depuis toujours un amour idéal, mais à qui elle n'a jamais cédé. Elle lui raconte tout et lui demande l'argent. Il refuse : elle l'a déçu en se conduisant si mal. Elle décide alors, après une nouvelle tentative vaine auprès du passeur, de passer le pont. Le fou la tue. », p.4, (104)

Après lecture, R.Mucchielli demandait aux participants de classer par ordre de responsabilité décroissante les six personnages qui sont (par ordre d'entrée en scène) : la femme, le mari, l'amant, le fou, le passeur, l'ami. Dans cette perspective traditionnelle de travail de ce texte le débat classique porte vite sur le niveau respectif de responsabilité effective -et non pas légale<sup>198</sup>- des uns ou des autres : la faute du meurtre incombe-t-elle à l'acteur en début de chaîne (le mari), en fin de chaîne (le fou), ou quelque part entre les deux extrémités de la chaîne ?

Une analyse structurale (en sociologie) mettrait ici sans doute en évidence la vulnérabilité de cette jeune femme du fait de l'absence de tout 'pont' relationnel possible. Une approche en termes de théorie de la fiabilité ferait apparaître la très forte 'probabilité subjective de défaillance' de cette chaîne compte tenu de celle de chacun de ses maillons (le mari, la femme, le fou qui empêche le retour au mari). Elle soulignerait par ailleurs l'échec des tentatives de la femme lorsqu'elle tente de recourir à des 'circuits de secours' afin d'éviter l'obstacle dangereux que représente le fou ; ces doubles circuits sont à la fois directs (comme le passeur), et emboîtés à plusieurs niveaux (comme l'amant ou l'ami<sup>199</sup>). Dans ce type d'analyse, ces acteurs, en tant que réducteurs potentiels de risques, jouent le rôle de redondances actives, ou passives, mais se révèlent finalement défaillants.

Si à présent on décide d'adopter notre méthode de double grille pour interpréter cette histoire, on fera apparaître, à l'aide de deux grilles, d'un côté les parts de responsabilité de chacun des acteurs dans l'accroissement des risques des autres acteurs, et de l'autre, les acteurs qui réduisent les risques des autres. En suivant cette méthode on se rend vite compte que si chacun des acteurs de cette histoire accroît les risques d'autres acteurs à partir d'une base de pouvoir ou d'une autre<sup>200</sup>, aucun ne réduit les risques des autres, tout au moins si l'on se limite à ce qui est expressément écrit : le mari apporte-t-il ressources et protection à son épouse, et non pas seulement

<sup>198</sup> En effet, comme le souligne d'ailleurs R.Mucchielli (1979), du strict point de vue légal il n'y a pas ici de coupable. Par contre il y a bien de la part de tous « *oubli des devoirs qui sont l'indispensable envers des droits* » (A.Peyrefitte, 1995, page 15), (105).

<sup>199</sup> L'ami est membre du 'réseau dormant' de la jeune femme, qui tente en vain de le 'réactiver'.

<sup>200</sup> Le fou est par essence imprévisible et menace l'existence de la femme. Le passeur, puis l'amant et l'ami, la privent de ressources et d'aide. C'est initialement le mari (et/ou son employeur, figure absente) qui crée apparemment un problème à son épouse, et à la fin il la pousse indirectement à franchir le pont (par peur de représailles de sa part).

des garanties liées au mariage en tant qu'institution ? En tout cas, si certains acteurs réduisent les risques des autres, c'est sans le vouloir, de façon indirecte et douteuse : l'ami 'protège-t-il' indirectement le mari ? Le fou 'alimente-t-il' potentiellement le passeur ?

Il s'agit donc là d'une histoire où tous les personnages jouent du pouvoir en menaçant les autres, et où aucun ne mérite vraiment qu'on lui fasse confiance. C'est justement selon nous cette structure qui rend compte du caractère très particulier de cette histoire, et de l'impossibilité de cerner un coupable ou un innocent qui puissent être admis comme tel par tous. Si un coupable idéal ou un 'gentil' idéal pouvait être aisément décelé, R.Mucchielli ne pourrait plus faire librement apparaître à l'aide de cette histoire les valeurs des uns et des autres et en faire ainsi le substrat de conflits de valeurs entre participants.

Que l'on ait besoin d'une autre approche que de la théorie de la fiabilité pour expliquer la fiabilité des opérations d'influence dans les réseaux semble assez évident à partir de cette analyse de 'la jeune femme mariée', justement parce qu'elle ne permet pas de voir à l'œuvre les logiques de compensation qui peuvent exister entre pouvoir et confiance, puisque la confiance était systématiquement bannie de toutes les relations évoquées. Mais ce manque total nous fait comprendre a contrario qu'il suffirait que l'un des acteurs de cette histoire se montre à la hauteur de la confiance que l'on aurait pu a priori placer en lui pour que le décès de la jeune femme n'ait pas lieu, *sans pour autant que l'on ait fait disparaître les influences négatives.*

Ainsi, dans un réseau d'acteurs les responsabilités que chacun assume vis-à-vis de l'autre en termes de protection, d'apport de ressources, de résolution de problème, ou de garanties, seraient au moins aussi importantes que les classiques 'redundances actives' ou 'passives' de la théorie de la fiabilité, qui correspondent ici à l'utilisation de doubles circuits ou de réseaux dormants : *la confiance apparaît sous cet aspect comme une réserve de stabilité dans un réseau*, qui agirait par une sorte de phénomène d'*inversion conservante* (D.Sperber, 1973). Au lieu de chercher à multiplier les circuits d'influence, la présence de confiance permet de 'doubler' les relations de pouvoir négatives (domination) par des relations de confiance (positives). En ce sens la confiance est bien un '*lubrifiant*' des relations (Arrow J.K., 1974-76).

## **§2 – Les stratégies de réseau basées sur la confiance.**

Dans l'histoire de fou qu'est celle de la 'jeune femme mariée' tous les acteurs contribuent au drame final, même s'il n'y a pas ici de 'réseaux noir' *puisque personne ne manipule le réseau pour la tuer.* Mais dans d'autres cas

la chaîne peut être positive, ou mixte<sup>201</sup>. Nous parlerons ici des stratégies d'influence jouant sur les réseaux blancs.

Ambler T. (1995) en donne ainsi un exemple à propos du 'guanxi', le relationnel qui plus qu'*huiler les échanges* les rendrait parfois tout simplement possibles en chine :

*« Si A a du guan avec B et B avec C, alors B peut introduire A auprès de C ou vice-versa. Si ce n'est pas le cas, tout contact est impossible. Pour cette raison, les télécopies sont peu susceptibles de recevoir une réponse jusqu'à ce qu'un contact personnel direct ait été établi. Pendant ce temps, A doit envoyer une télécopie à B qui, si le guan est satisfaisant, le fera passer à C », (106).*

#### **(a) Confiance, échange social, et économie du don**

L'entreprise peut travailler soit à regagner du pouvoir, soit à regagner de la confiance. Lorsque l'on ne peut changer de relations, peut-être est-il encore possible de changer de comportement, bien que ce dernier moyen reste souvent caché. La lutte pour retrouver sinon une position clé, tout au moins une position défendable peut ainsi passer aussi par l'utilisation d'outils qui n'ont pas grand chose à voir avec les outils classiques du pouvoir, comme par exemple l'utilisation des mécanismes de l'économie du don.

Les 'échanges sociaux' (P.M.Blau, 1968) auraient pour effet de réduire *positivement* et volontairement les risques. C'est justement l'approche développée dans les relations d'échange en milieu industriel par Hakansson H. et C.Ostberg (1975), qui emboîtent ici le pas à P.M.Blau. Ces auteurs considèrent que ce sont les 'échanges sociaux' et les adaptations consenties par l'entreprise fournisseur, qui vont permettre de réduire les incertitudes des clients : *« Le degré d'échange social reflète le besoin de confiance du décisionnaire dans le fait que sa contrepartie va remplir ses obligations (...) nous pouvons dire que l'incertitude perçue dans une situation, qui dépend d'un ensemble donné de variables de situation, peut être réduite par un processus d'échange social et/ou par des adaptations »* pp.114, et 117, traduit par nous, (107). L'échange social selon P.M.Blau, ainsi que l'existence d'adaptations mutuelles alternées (tantôt du côté fournisseur et tantôt du côté client), nous mettent sur la piste du lien entre stratégie de développement de la confiance et économie du don.

Cook K.S., R.M. Emerson, (1978) généralisera l'analyse en termes d'échange social au niveau d'un réseau. De même J.Saglio (1991) retrouva ainsi au niveau des relations entre entreprises d'un même tissu industriel la

---

<sup>201</sup> Nous évoquons ici quatre situations : (1) *absence de véritables réseaux (marchés classiques)*, (2) *réseaux blancs* fonctionnant uniquement à la confiance (par toutes formes de réduction mutuelle des risques), (3) *réseaux noirs* fonctionnant uniquement à la réciprocité en matière de pouvoir (utilisation mutuelle de toutes les bases disponibles d'augmentation mutuelle des risques à des fins

distinction de P.Blau (1964) entre 'échange économique' et 'échange social', précisant que l'échange social suppose la confiance.

Le don<sup>202</sup>, qui peut d'ailleurs se superposer à l'échange marchand, s'en sépare fondamentalement sur les points suivants : techniquement le don est un type d'échange où la contrepartie (le contre don) n'est ni spécifiée par celui qui donne, ni immédiate<sup>203</sup>.

Le don permet de *tisser* des relations sociales à long terme : l'entreprise qui apporte aide et soutien matériel ou symbolique à d'autres peut ainsi décompter le nombre de ses 'redevables' ou 'obligés' (comme l'évoque notre tableau N°6 page 143). Le don est de ce fait même un outil fondamental de gestion de réseaux, et nous pensons qu'au-delà des dons 'tangibles' il peut reposer sur des échanges à partir de l'une ou l'autre des bases de développement de la confiance. C'est enfin la capacité fondamentale de donner (y compris sous forme d'adaptations qui représentent autant d'investissements dans la relation) et de développer ainsi l'échange social qui caractériserait les premières relations humaines fondamentales (mère-enfant), et expliquerait que la confiance puisse être ensuite accordée a priori dans les relations. Comme le souligne A.Orléan, (1994) :

« (...) le champ sémantique au sein duquel se développe la notion de confiance est largement indiscernable de celui du don. », p.15, (108)

L.Karpik (1996) rapporte de son côté que selon Benveniste, l'un des sens de 'fides' « est fondé sur l'équivalence de la confiance et du crédit. Celui qui reçoit la confiance, bénéficie en fait d'un crédit ouvert par le partenaire qui détient donc un titre de créance et il ne peut éteindre cette dette que par le retour d'une équivalence qui peut prendre la forme d'une protection ou d'une garantie. Ainsi, la confiance désigne une relation d'échange régie par une norme de réciprocité. » L.Karpik, p.528, (109).

En raison de la spécificité de la confiance, si malgré tout la confiance parvient à 'circuler', comme Parsons le suggérait du pouvoir, elle ne peut que très difficilement circuler en s'appuyant sur un 'instrument d'échange universel'. Cependant, de même qu'un déséquilibre total de pouvoirs serait rare (notion de relativité du pouvoir), la confiance elle aussi serait relative, en ce qu'elle exigerait au moins un retour partiel. C'est sans doute de là que proviendrait l'utilisation d'une 'économie du don'. En tant qu'apport d'une ressource le don est

---

de *dissuasion*), et enfin (4) *réseaux gris*, à double mécanisme de contrôle qui doublent le contrôle par la confiance d'un système de sanctions redoutable, soit physiques (mutilations), soit sociales (l'individu devient une sorte de 'zombie' que plus personne ne 'voit').

<sup>202</sup> Pour le don et la réciprocité, voir G.Simmel, (1907, p.33-61), M.Mauss (1923-1924), M.Malinowski (1922), A.W.Gouldner (1960), R.B.Cialdini (1984), P.Bourdieu (1984), D.Bansard (1990b), J.T.Godbout (1992), Easton G. et L.Araujo (1992-1994), Cova B. et R.Salle (1992), B.Cova, (1995). Voir aussi le concept d'*échange social* chez P.Blau (1964), H.Hakansson (1982) ou J.Saglio (1991).

<sup>203</sup> Il suffit d'ailleurs que l'un de ces deux éléments fasse défaut pour que l'on ait affaire à des perversions du don plus ou moins habiles : promotions ou dégustations de vins, demandes immédiates de contre dons (chez les Hari Krishna), exigences à long terme mais précisées par le donateur (mafia).

a priori générateur de confiance (base B de la confiance)<sup>204</sup>, et le retour de cette confiance peut reposer sur le principe de 'compensations' approximatives qui permettent de s'ajuster aux attentes spécifiques de B sans toujours coûter très cher à A.

Au niveau 'micro' de la relation fournisseur / client, on sait que pour réduire les risques perçus par ses clients un vendeur va tenter de démontrer la valeur de son engagement (notion de 'commitment') par une série d'investissements. Savoir lesquels sont importants pour les différents clients est alors clé. L'approche proposée ici au niveau de la décomposition des bases de l'influence peut alors aider à définir une offre plus adéquate pour tenir compte des bases de confiance *pour son client* (tout en faisant également attention aux impératifs d'équilibres de pouvoir à respecter). Notamment les clients ne veulent pas toujours en priorité de la résolution de problèmes (base de confiance C). Par exemple, même si le produit acheté est totalement banalisé ils peuvent percevoir un problème d'abord de sécurité d'approvisionnement et demander surtout protection sur ce plan sous la forme d'une priorité de livraison en cas de besoin (base de confiance A), ou encore espérer de leur fournisseur l'installation d'un stock de sécurité à côté de leur entreprise (base de confiance D)<sup>205</sup>.

**(b) Pour une généralisation des compensations entre les différentes bases de la confiance.**

Nous proposons de *généraliser le mécanisme du don et du contre don à l'ensemble des bases de confiance* au lieu de le restreindre au seul apport de ressources, car nous considérons qu'il peut y avoir des *échanges croisés entre bases de confiance* (comme il y en a à l'évidence entre bases de pouvoir) :

1. deux acteurs peuvent se protéger mutuellement, entrer dans un système de don et contre don, résoudre leurs problèmes mutuels lorsqu'ils se posent, échanger des otages pour se donner des garanties mutuelles de fidélité. Dans de tels cas le contre don est du même ordre que le don. C'est le cas du jeu des adaptations réciproques dans lequel entrent les entreprises en milieu industriel : même si c'est le plus souvent au fournisseur de 'faire le premier pas' sur ce plan, on assiste de fait à une succession d'adaptations non simultanées, tantôt d'un côté et tantôt de l'autre (Hallen H., J.Johanson, N.Seyed-Mohamed, (1988). Il s'agit là en fait d'un échange d'otages (caractère spécifique et irrécupérable des investissements consentis de part et d'autre) qui prend au fil du temps l'allure de dons et de contre dons.

---

<sup>204</sup> Son utilisation n'est pas évidente pour autant : comment prévoir l'efficacité réelle du don sachant que certains le refuseront en y voyant l'instrument de leur dépendance ? N'est-il pas alors potentiellement générateur de risques pour l'entreprise qui veut l'utiliser ?

<sup>205</sup> B.B.Jackson, (1980).

2. Un acteur peut en protéger un autre (base de confiance A), et recevoir un jour ou l'autre en l'échange un apport de ressources (base de confiance B), bénéficier d'un conseil l'aidant à la résolution de tel ou tel de ses problèmes (base de confiance C), ou encore recevoir un 'otage' (base de confiance D). Ici don et contre don diffèrent profondément. Dans ce dernier cas les échanges renvoient toujours au mécanisme général de la réciprocité, mais ne peuvent plus être classés comme de simples échanges de 'dons et contre dons' : nous entrons dans le monde beaucoup plus vaste de l'ensemble de la gestion des liens d'allégeance (voir P.Bourdieu, 1984, chap.3, pour ce qui est du 'milieu' académique). Y.-F.Livian (1987) rappelle ainsi que de la protection accordée en l'échange de services provient justement l'origine du mot clientèle :

*« dans la Rome antique, le patricien, membre de la classe supérieure de la société, pouvait prendre sous sa protection des plébéiens, appelés ses 'clients'. Ceux-ci rendaient service à leur 'patron' et soutenaient sa cause, en échange de cette protection. La clientèle (clientela en latin) est donc le groupe des 'protégés'. Le sens commercial du mot est venu plus tard »* p.29, (110).

Prenons l'exemple des relations surveillant / prisonnier. Dans ce cadre de relations parfaitement asymétriques sur le terrain du pouvoir, G.Benguigui (1997, pp.7,8,9,14) évoque sous le terme de 'dons' des échanges qui ne seraient pas seulement matériels et statutaires (reconnaissance d'un statut d'homme au prisonnier : compassion et donc statut, etc.), mais aussi apport de protection et de résolution de problèmes. Nous y voyons autant de tentatives pour recréer le minimum de confiance sociale à partir des diverses bases de confiance encore jouables, dans un cadre qui est en fait contraignant autant pour les prisonniers que pour les surveillants. A condition de décoder par 'utilisation de bases de confiance' ce que G.Benguigui (1997) semble entendre de façon très extensive par don (selon nous ce dernier inclut en fait dans le 'don' l'essentiel de ce que nous avons classé comme autant de 'bases de confiance'), nous sommes d'accord avec cet auteur sur ses conclusions : "*Le don et contre don neutralisent, au moins provisoirement et partiellement, les problèmes de pouvoir*", p.11, (111) ; ou encore "*Le don et le contre don sont importants en prison parce qu'ils sont des instruments de pacification et de stabilisation (...)*" p.12, (112).

Ainsi encore, dans le milieu du désamiantage, la constitution progressive de 'pyramides' d'acteurs<sup>206</sup> capables d'intervenir sur un projet comme celui du Berlaymont nous a-t-elle paru illustrer, tout autant que le résultat d'un

---

<sup>206</sup> Dans le monde de la construction, qui fait partie du monde très vaste des projets, il est rare qu'un maître d'œuvre puisse à lui seul réaliser la totalité de l'ouvrage. Il recourt alors à d'autres entreprises pour compléter ses compétences, et ces entreprises en feront bien souvent autant. Il y a alors 'cascade de projets' et constitution d'une pyramide *temporaire* d'entreprises depuis le chef de file jusqu'aux sous-traitants de rang n (A.Fraisse, 1983-1996 ; B.Cova, 1990). Cependant ces pyramides ont parfois tendance à se reconstituer selon la même forme d'un projet à l'autre, dans la mesure où elles ont appris à se faire confiance tant au plan technique que relationnel. Cette notion de pyramide d'entreprises est ici élargie à tous les acteurs qui interviennent sur un projet, y compris les ingénieries, les organismes d'homologation, etc.

processus d'équilibrage entre bases de pouvoir (pouvoirs et contre-pouvoirs), l'effet de *l'établissement en interne d'une sorte de 'marché généralisé de la confiance', toutes bases confondues.*

### §3 - Les stratégies doubles

Notre approche nous permet également de nous tourner vers une approche de l'influence permettant de jouer à la fois du pouvoir et de la confiance.

Chaque fois qu'il y a usage à la fois d'une ou de plusieurs bases de pouvoir et de confiance vis-à-vis d'un même acteur, on se trouve en présence de la classe des *stratégies doubles* (le tableau N°12 page 190 illustre ce propos à partir de quelques couples de bases d'influence). Ceci rejoint la vieille idée selon laquelle l'influence peut reposer sur une utilisation alternative ou simultanée de la manière forte et de la manière douce : nous retrouvons ainsi par exemple le petit jeu classique qui consiste à s'appuyer à la fois sur la carotte (promesses de ressources) et sur le bâton (menace de coercition)<sup>207</sup>.

On peut distinguer entre stratégies doubles selon la *forme* qu'elles prennent. Sur ce plan Y.Barel (1975, 1977) suggère de les classer selon qu'il y a *présence ou non d'unité de temps, de lieu, et de 'patients'* subissant la stratégie paradoxale. Selon cet auteur, on trouve ainsi :

- les '*compromis*' : ils impliquent la simultanéité des contraintes paradoxales.
- les '*doubles contraintes*'<sup>208</sup> : elles impliquent l'usage alterné d'injonctions contradictoires<sup>209</sup>.
- les '*compartimentages*' : ils renvoient par exemple à l'utilisation de deux circuits indépendants d'influence, par le pouvoir et par la confiance.

Compromis et doubles contraintes correspondraient à des stratégies particulièrement dangereuses pour l'acteur qui doit les subir, par opposition aux stratégies de 'compartimentage'.

Il y a ici une difficulté technique liée au fondement de la méthode exposée ici : en dépit des raffinements proposés, elle ne cesse d'être quantitative, d'où des risques d'ambiguïté : nous n'avons en fait mesuré que

---

<sup>207</sup> Selon P.Baudry, autorité et confiance peuvent bel et bien se combiner dans les relations d'emploi ou de sous-traitance (1994). Dans les relations clients / fournisseurs '*incitatives*' : « il est possible de parler de '*la stratégie de la carotte et du bâton*' pour '*forcer l'exécution du contrat*' » P.Baudry, (1995), p.74, (113).

<sup>208</sup> Le terme de 'double contrainte' est une traduction du 'Double bind' (G.Bateson, (1969).

<sup>209</sup> On peut peut-être évoquer l'analyse transactionnelle a mis en évidence certains jeux transactionnels comme le 'triangle tragique' où chacun joue *tour à tour* les rôles de *persécuteur, victime soumise ou rebelle,, sauveur* : cf. Chandezon G., A.Lancestre., (1982-1988 p.19) ; D.Chalvin, (1987) ; Cardon A., V.Lenhardt, P.Nicolas, (1995-1997 p101-107).



l'*extension* du pouvoir' <sup>210</sup> (R.A.Dahl, 1957) et de la confiance (Tichy N., C.Fombrun, 1979 ; C.Fombrun, 1982). En fait, les 'scores' d'un acteur sur chacun des indices portent-ils sur des acteurs différents ou identiques ? Comme il s'agit d'une approche quantitative, il est tout aussi possible de tirer la conclusion que certains acteurs -par exemple le 'héros justicier'- protègent les uns (les gentils) et menacent les autres (les méchants), ou au contraire que ces mêmes acteurs jouent un rôle ambigu en tant qu'ils jouent sur le terrain du pouvoir et de la confiance *vis-à-vis des mêmes acteurs*. Ainsi le tableau N°12 page 190 (où cette typologie est présentée dans un langage délibérément métaphorique, sans aller cependant jusqu'à reprendre les catégories du conte selon V.Propp) présente-t-il l'ensemble des 'caractères' propres aux cas où pouvoir et confiance concerneraient les relations avec les *mêmes* acteurs et non avec des acteurs différents. Un héros est typiquement manichéen, car il n'est bon qu'avec les gentils, et agressif qu'envers les méchants. Et certes la vie n'est pas faite de gentils et de méchants, et laisse place à des acteurs d'autant plus difficiles à gérer qu'ils seraient à double face, 'jouant sur les deux tableaux', utilisant des formes d'influence paradoxales. Il est donc essentiel de ne pas confondre ces deux situations dès lors que l'on se prépare à définir des plans d'action vis-à-vis de chacun des acteurs.

En fait une même relation peut être à la fois positive et négative selon le point évoqué et selon les membres concernés chez l'acteur en question (services différents, personnes). Comme le souligne B.Axelsson, (1992-1994), les intérêts peuvent être à la fois fortement communs et conflictuels.

Faire apparaître ces différences et éviter toute ambiguïté nécessiterait alors de recourir à la théorie des graphes et de faire apparaître *sur un même graphe* les relations de pouvoir et de confiance, afin notamment de faire apparaître les cas où certains acteurs usent de domination et suscitent la confiance vis-à-vis des *mêmes* acteurs, par opposition aux cas où il y a séparation nette des deux orientations. Dans la mesure où nous avons pu assimiler stratégie de confiance et attractivité, stratégie de pouvoir et répulsion, les sociogrammes de Moreno peuvent être interprétés en ce sens. A défaut, le risque est grand d'interprétations injustifiées des caractéristiques comportementales de tel ou tel acteur.

---

<sup>210</sup> Si l'on se réfère aux éléments qui caractérisent le pouvoir selon R.A.Dahl (1957), nous avons la mesure de l'étendue ('extension') du pouvoir des acteurs d'un milieu à travers le nombre d'acteurs sur lesquels ils ont de l'influence.

**PROFILS D'ACTEURS UTILISANT UNE DOUBLE SOURCE  
D'INFLUENCE VIS-À-VIS D'UN MÊME ACTEUR**

**L'INFLUENCE PAR LA CONFIANCE**

	Protège (A)	Apporte des ressources (B)	Solutionne (C)	Garantit (D)
Exposé à des risques personnels (A)	AUTOCRATE ABSOLU MAIS <i>LÉGITIME</i>	L'AUTORITARISTE (JOUE A LA FOIS DE LA CAROTTE ET DU BATON)	LE DANGEREUX TECHNOCRATE	L'INCONSCIENT
Prive de ressources (B)				
<b>L'INFLUENCE PAR LE POUVOIR</b>				
Génère des problèmes (C)				
Fait preuve d'opportunisme (D)	LE 'POLITICIEN'			LE TRAITRE

BANSARD D., 05/1997

Ce tableau essaie d'illustrer quelques rôles prototypiques de relations qui peuvent être vécues comme perverses par les acteurs qui ont affaire à eux. Un 'pervers' à la fois augmente et réduit les risques des mêmes acteurs. Il use de diverses 'stratégies doubles'. La diagonale qui va de l'autocrate absolu mais légitime au traître représente les cas de double contrainte, au sens de G. Bateson : les acteurs y font à la fois une chose et son contraire.

Tous ces acteurs qui usent de stratégies doubles s'opposent notamment à la figure reposante du héros qui utilise lui aussi tous les attributs du pouvoir et de la confiance, mais dont le comportement est diamétralement opposé en fonction des populations visées : les 'bons', et les 'méchants'.

### **(a) L'exemple de LMT Environnement**

*Dans le cas du milieu du désamiantage par exemple, l'analyse que l'on peut tirer de la position des bureaux-conseil les ferait rapidement apparaître comme des sortes de 'pervers polymorphes' si l'on ne prenait garde au fait que chacun des agents qui font partie de la catégorie en question réduit les risques de certains fabricants et augmente ceux d'autres fabricants, plutôt que d'accroître et de réduire à la fois les risques des autres. En effet, il est possible de faire apparaître que les bureaux-conseil inspirent globalement confiance (6 mentions) : ils sont assez protecteurs (3 cas), solutionneurs et apporteurs d'informations (2), et offrent des garanties (3). Ils sont plutôt bien protégés : ils bénéficient d'un peu de protection (2), sont très peu aidés (1), bénéficient un peu de conseils et d'informations (3), disposent de quelques garanties (3). En matière de pouvoir il s'agirait d'acteurs plutôt menaçants (5) qui exposent à quelques risques (2), et créent quelques problèmes (2) et ils sont parfois opportunistes (2). Tandis qu'ils sont peu menacés (3), étant essentiellement exposés à être privés de soutien (1) et aux problèmes que certains leur créent.*

*Mais il est clair que tout dépend de qui l'on parle. Si une catégorie d'acteurs peut être décrite sans trop de problèmes, les comportements prévisibles des différents bureaux-conseil par exemple vis-à-vis les uns des autres, et notamment vis-à-vis de l'entreprise concernée, varient selon les liens qu'ils ont tissé avec les uns ou les autres, constructeurs, défloqueurs, organismes d'homologation ou de contrôle, administrations, etc. Une analyse plus fine permet alors de découvrir que les bureaux conseils protègent certains fabricants et distributeurs de la concurrence, et privent de travail d'autres fabricants-distributeurs. Par exemple, un bureau-conseil de province apparut très vite comme étant fortement lié à un constructeur de filtres différent de celui choisi par l'entreprise, à des fabricants et distributeurs de matériels concurrents, au groupement Getap, et à certains organismes d'homologation et de contrôle. Par ailleurs les réunions du Gmp2A s'effectuaient souvent en son sein, ce qui tendait à conférer une certaine légitimité à ses préconisations, y compris vis-à-vis des administrations présentes. Donc ce bureau-conseil représentait pour l'entreprise une barrière à l'entrée dans ce milieu.*

### **(b) L'exemple de la construction du barrage de Grand'Maison.**

1976 : "Aménageur national cherche petite vallée pour y réaliser grand barrage, eaux calmes, vallée tranquille..."

Nous illustrerons à présent un véritable phénomène de stratégie double, mais en dynamique, en évoquant les stratégies d'EDF lors de la construction du barrage de Grand'Maison vis-à-vis des communes locales.

*"La vallée de l'Eau d'Olle est située à 25 km à vol d'oiseau à l'est de Grenoble, dans le massif de l'Oisans. A la jonction des Alpes du Nord et des Alpes du Sud, l'Oisans est la région la plus montagneuse du Dauphiné. Le canton de Bourg-d'Oisans, en Isère, constitue la plus grande partie du massif (...). En 1976 EDF entame la construction dans la vallée de l'Eau d'Olle, près de Grenoble, du plus grand barrage hydroélectrique de France, Grand'Maison. Trois petits villages de montagne, Allemont, Oz et Vaujany, vont devoir accepter dix années de bruit et de poussière, la lacération de leur paysage, l'installation de plus de 2000 travailleurs de chantier, et se débattre dans des tourbillons politico-administratifs et économiques insensés. D'autant plus insensés qu'en quittant la vallée, EDF laisse à l'un des trois villages, Vaujany, une extraordinaire manne*

financière : une rente annuelle de 17 millions de francs, pour 224 habitants... L'argent sera consacré à la création, très controversée, d'une station de ski toute neuve." C.Hacques, (1994), présentation de la monographie. Voir également pour les citations ci-dessous pp.37, 44, 143, 144, 101, 102, 103, 114, 115, 180, 196, 197, 198, 206, 208, (114).

Une courte liste des acteurs en présence ou intervenant successivement dans ce projet donne l'EDF, les mairies de la Vallée de l'Eau d'Olle (Vaujany, Oz, Allemont), Bourg d'Oisans, la préfecture et la sous-préfecture, les différents services extérieurs de l'Etat (DDE, DDASS, DDA), le CIAT, la DATAR et le Commissaire à la Rénovation Rurale, le Groupement d'Etude pour l'Aménagement de l'Oisans, la FRAPNA, le SIERG, les différentes catégories socioprofessionnelles (les propriétaires, les agriculteurs, etc.), le coordonnateur 'grand chantier', les entreprises participant à la réalisation -même si Hacques les évoque à peine : Neyrpic, Caterpillar, Alsthom, Merlin-Gerin, Eurotungstène, etc. -, les banquiers (CAECL...), le comité Unités Touristiques Nouvelles sous ses deux versions successives, le GEC et le SIEPAVEAO, les entreprises de tourisme, la mairie de l'Alpe d'Huez, etc.

Mais certains acteurs semblent avoir plus de poids que d'autres. C'est par exemple le cas d'EDF : il se pose d'abord comme le **protecteur traditionnel de la population** car EDF bénéficie en effet d'une tradition d'apports de ressources dans la vallée : "emplois pour les habitants, apport de ressources fiscales pour la commune d'Allemont" ; quant aux conseils municipaux, ils sont notamment composés "en grande, voire en majeure partie d'agents EDF". Ces derniers se retrouveront dès lors piégés et en subiront les conséquences en termes d'image lorsque les travaux d'EDF commenceront, avec les problèmes correspondants pour la population.

Si certains évoquent que le projet d'EDF **menace d'exposer la population à des risques** (retenues et lâchers d'eau dans la Romanche), EDF démontre vite qu'elle **apporte des solutions technologiques de pointe** qui émerveillent visiblement la population. Tout le monde sent bien quand même que le projet EDF va modifier irrémédiablement les données locales en termes d'environnement et d'esthétique, mais EDF va réaliser une étude d'impact de qualité, qui n'était pas encore obligatoire : c'est pour elle une "sorte de **garantie de sérieux**" : "il s'agit pour EDF de construire sa respectabilité". EDF va priver la vallée de beaucoup de terrains mais **dédommager** très largement les propriétaires après toute une suite de négociations individuelles. Ensuite, le négociateur foncier "incarne aux yeux des propriétaires toute la **générosité de l'aménageur EDF**". EDF est resté discret, or il était essentiel pour beaucoup que le **secret des transactions soit protégé**. EDF a préféré cette solution au lieu de rechercher l'expropriation, afin d'éviter tout conflit. Il faut y ajouter les **promesses de ressources futures liées au barrage, soulignées par EDF** :

- directement : ressources fiscales pendant et après chantier.
- indirectement : rénovation de la voirie, des réseaux, construction d'équipements publics.

Christine Hacques conclura que pendant toute cette première période la politique d'EDF est en fait 'paternaliste' en matière de relations avec les élus. Le discours est « bienveillant à l'égard du milieu qu'elle aménage », « mû...par une volonté de faire le bien », et traduit une « vision quasi-messianique du rôle de l'aménageur » : « **curieusement, c'est à la marge du cadre coercitif mis à son service qu'EDF a acquis sa domination (...)** ».

Dès que le chantier débute se substituent cependant d'autres attitudes : déjà, EDF avait désagréablement surpris en décidant de réaliser les acquisitions de terrain puis de débiter les travaux bien avant d'en avoir

*l'autorisation formelle (comportement imprévisible). Les habitants découvrent du jour au lendemain les nuisances directement liées au chantier (bruit, passage), et les besoins urgents et imprévus qui en découlent indirectement : « l'augmentation brutale de la population des communes pose des problèmes d'alimentation en eau, d'assainissement, de place dans les écoles, de transports scolaires, etc. (...) pendant l'année 1978, l'absence d'organisation d'ensemble du chantier livre les communes à elles-mêmes dans une situation qu'elles n'ont en aucune manière les moyens de maîtriser. (...) l'accumulation des griefs des uns et des plaintes des autres concourent à la dégradation rapide du climat de confiance entre EDF et les élus » .*

*De fait EDF ne se préoccupe pas des difficultés générées lors de la réalisation, et va de l'avant, décidant de tout, freinant la mise en place de la procédure Grand Chantier qui instaurerait des règles du jeu et ferait rentrer l'Etat plus directement dans la partie. EDF joue alors à fond sur la 'clientèle' de ses agents EDF conseillers municipaux pour neutraliser toute opposition potentielle à ses pratiques.*

*Cette même histoire illustre également le phénomène de la généralisation du principe du don et contre-don à l'ensemble des bases qui permettent de susciter la confiance, et non au seul apport de ressources : protection, résolution de problème, apport de garanties représentent autant de dons bien qu'ils soient le plus souvent intangibles. De surcroît, toutes ces formes de don peuvent s'échanger les unes contre les autres, de façon croisée. Par exemple : "tu me laisses construire ma cité ici, et je te fais une route là" (p.197-198), qui montre que l'on échange ici des ressources contre de la protection.*

*L'acteur qui semble avoir le plus usé de telles stratégies doubles semble bien être EDF, même si bien d'autres acteurs de l'Eau d'Olle ne seront pas en reste ultérieurement sur ce plan, notamment l'Etat. Une grille de pouvoir-confiance –même simplifiée– construite selon la méthode explicitée plus haut, ferait bien apparaître EDF comme un acteur nocif dangereux vis-à-vis des habitants, des administrations d'Etat et des notables, et un peu menacé (par le coordinateur, et par les notables), et le fait qu'EDF suscite la confiance des habitants et des notables du fait de la protection qu'il leur apporte (en période I), tout en étant bien protégé. Une analyse un peu plus fine montrerait quelles bases de pouvoir et de confiance sont utilisées le plus souvent par les uns et les autres. Ainsi par exemple, si les différentes administrations d'Etat jouent du pouvoir (création de problèmes lorsqu'elles contraignent les collectivités au regroupement, imprévisibilité des décisions d'investissement touristique), elles jouent aussi de la confiance : protection (coordinateur grand chantier), apport de ressources financières, de conseil (DDE).*

**Dans cette Partie (II) nous avons suggéré que le processus progressif de marginalisation d'une entreprise dans un milieu (sa perte d'identité) pouvait s'avérer au moins aussi dangereux pour elle qu'une banalisation de son offre. La perte simultanée de tout pouvoir crédible de rétorsion et de toute capacité à préserver la confiance des autres acteurs en elle seraient les signes d'une telle marginalisation. Cette dernière se produirait donc lorsque l'entreprise ne représenterait plus aucun risque pour les différents acteurs du milieu, et lorsqu'elle ne serait plus en mesure de réduire les risques d'aucun d'entre eux. A partir de là nous avons évoqué des possibilités de jeu permettant à l'entreprise de 'retarder sa marginalisation' : manœuvres de gestion des distances, utilisation de réseaux de confiance s'appuyant sur**

**des compensations entre bases de confiance (réciprocité élargie), utilisation de stratégies doubles de pouvoir et de confiance du type compromis ou double contrainte.**

**Nous avons pu démontrer qu'à ce niveau très 'macro' de l'analyse, malgré ses limites quantitatives, les deux grilles de pouvoir / confiance facilitent l'élaboration de stratégies d'interaction tenant bien mieux compte des risques, et des phénomènes de pouvoir et de confiance. Elles permettent de clarifier les décisions toujours complexes à prendre face à un véritable tissu décisionnel.**

**Une fois la décision prise en s'appuyant sur les outils proposés d'entrer dans un milieu ou d'en sortir, de défendre sa position ou d'en changer, l'entreprise doit encore régler dans le plus grand détail ses échanges avec ses partenaires directs : clients (et fournisseurs), compte tenu des concurrents (à l'achat comme à la vente). Ces opérations sont toujours risquées, que ce soit pour l'entreprise ou pour ses partenaires, et elles impliquent encore des phénomènes de pouvoir et de confiance. Mais à la différence de la perspective adoptée dans ce chapitre I, nous allons voir au chapitre II que ces éléments, propres à ce que l'on appelle l'atmosphère des relations, se construisent cette fois directement à travers les ingrédients de l'échange : la définition des termes de l'échange, et l'investissement dans la réalisation.**

## **CHAPITRE II**

### **INTERACTIVITE ET**

### **PROCESSUS DE SEGMENTATION STRATEGIQUE**

« Une entreprise qui achète doit être bien informée sur la technologie d'un fournisseur potentiel, sur ses compétences administratives et commerciales, ainsi que sur la confiance qu'on peut lui accorder ». H.Hakansson (1982), p.3, (115).

Le Chapitre I a souligné l'importance de caractériser les relations prévisibles avec tous les acteurs d'un milieu, bien au-delà des clients et des concurrents, avant de décider d'investir ce milieu ou de le quitter, de défendre sa position ou d'en changer. L'analyse de la viabilité d'une position dans un milieu peut d'ailleurs être l'un des critères possibles du processus de segmentation stratégique préalable au choix des activités de l'entreprise : le critère 'type de pays et/ou de secteur'. A présent cependant, nous allons nous tourner vers l'échange, et vers l'analyse de ses exigences propres. Classiquement le processus de segmentation stratégique implique un recensement des critères d'achat veto (sine qua non) pour chacun des groupes d'acheteurs possibles, puis, en fonction des besoins évoqués, une évaluation des solutions technologiques et organisationnelles disponibles pour y faire face, avant de découper le champ stratégique de l'entreprise en autant d'activités élémentaires potentielles.

Nous démontrerons au Chapitre II qu'une approche en termes de modes d'interaction attendus par la clientèle peut modifier profondément le relevé de ces facteurs clés de succès (FCS) et la compréhension des marchés évalués par l'entreprise. L'établissement de profils d'attentes en matière d'interaction peut alors être un outil puissant pour faciliter la comparaison systématique entre marchés lors de la phase de préparation de la segmentation stratégique.

C'est ici que nous retrouverons -adaptée aux situations d'échange- notre thématique du risque, du pouvoir et de la confiance. De même que nous avons pu nous intéresser au chapitre I au couple pouvoir / confiance en tant qu'il caractérise l'influence des différents acteurs d'un milieu (par augmentation et / ou réduction des risques), nous trouverons la clé des attitudes d'un client en matière d'interaction dans la combinaison d'exigences en matière de *contrôle et/ou de confiance* qui caractérise son style de *maîtrise des risques liés à l'échange*. C'est cette continuité du thème du pouvoir et de la confiance face au risque qui justifie le sous-titre de notre thèse ('risques, pouvoir et confiance dans un milieu d'affaires'). A ce niveau plus micro, l'analyse que doit conduire le fournisseur porte cette fois sur les *réactions* des différents clients face au risque : cherchent-ils à contrôler ou exigent-ils de pouvoir faire confiance aux fournisseurs pour ce type d'achat ?

Pour étayer ces propositions nous reprendrons dans la Partie (I) l'exemple de l'entreprise I&TCom, déjà évoquée au Chapitre I, qui cherchait à mieux définir ses activités dans le domaine de l'immotique. Les travaux d'enquête conduits pour cette entreprise étayeront les différentes analyses tant a posteriori qu'a priori qui peuvent être conduites pour effectuer un relevé des FCS au plan interactionnel et en tirer des conséquences stratégiques.

A partir de là, dans la Partie (II), nous nous pencherons sur les principes généraux qui peuvent soutenir l'identification des types de marchés à partir des modes d'interaction qui y règnent, avec dans la Section 1 une analyse approfondie des interactions en matière de définition des termes de l'échange (qui en décide ?) et d'investissement dans la réalisation (qui fait quoi ?). Puis, en Section 2, nous tenterons de



**vérifier la compatibilité des préférences interactionnelles d'I&Tcom avec celles des marchés étudiés, tant en détail que globalement, afin d'évaluer la faisabilité d'une pénétration de ces marchés.**

**Comme on le voit, nous ne nous occuperons pas encore des interactions avec les concurrents, à la différence du Chapitre suivant (III) où cette analyse représentera un critère spécifique lors de la sélection des activités comme en matière de définition de stratégies de (re)différenciation.**

## **PARTIE (I)**

### **UNE ANALYSE DES EXIGENCES DES DIFFERENTS GROUPES D'ACHETEURS EN TERMES DE MODES D'INTERACTION**

**Deux possibilités existent pour tenter d'intégrer l'analyse en termes d'interactivité dans le recueil des Facteurs Clés de Succès : soit l'on opte pour une démarche a posteriori -dite contingente- qui consiste à recueillir les exigences énoncées librement par les différents groupes de clients (Section 1), soit l'on tente de définir a priori un certain nombre de critères-types à enquêter (Section 2).**

**Nous nous appuyerons ici essentiellement sur des expérimentations que nous avons pu conduire chez I&TCom<sup>1</sup> pour souligner l'intérêt d'utiliser ici une analyse des exigences en termes de modes d'interaction propres à différents groupes de clientèle évocables.**

**La Section 1 proposera une méthode de décodage des exigences des clients. Cette méthode réside dans une approche 'interprétative' consistant à établir des grilles de décodage a posteriori des demandes relationnelles des clients à travers leurs exigences en matière de contenu de l'échange. A cette fin nous examinerons d'abord la possibilité d'utiliser à titre de décodage intermédiaire la distinction entre 'niveau de performance et niveau d'adaptabilité' requis en matière de 'résolution de problème' et de 'capacité de transfert', un modèle de H.Hakansson. Puis nous montrerons que l'on peut interpréter ces exigences technico-économiques en termes d'attitudes des clients face au risque se traduisant par la recherche d'un certain niveau de contrôle et une certaine exigence de confiance. Ces attitudes auraient ainsi un impact direct sur les modes d'interaction recherchés par la clientèle, variable par variable, se traduisant par des choix de mécanismes de coordination. A partir de là seront discutées l'utilité et les limites de cette méthode au niveau du choix des clientèles.**

---

<sup>1</sup> Cette société fut déjà présentée rapidement au chapitre I.

## ***Introduction à la question***

Le processus de segmentation stratégique<sup>2</sup> consiste à découper l'environnement de l'entreprise en autant de marchés potentiels à la fois bien différenciés et regroupés afin d'autoriser ultérieurement la définition de stratégies et l'affectation de ressources autonomes par activité retenue. Nous montrerons ici le rôle potentiel d'une analyse en termes de modes d'interaction exigés dans le découpage des activités élémentaires (potentielles).

Les critères les plus couramment utilisés pour préparer la segmentation stratégique sont les suivants :

- 1-Applications (types de problèmes à résoudre)
- 2-Technologies utilisées (modes de résolution des problèmes)<sup>3</sup>
- 3-Types de 'marchés' (groupes d'acheteurs : secteurs, pays, 'milieux'...).
- 4-Position dans la filière (mouvements vers l'amont ou l'aval),
- 5-Choix de vendre des produits, de louer, ou de vendre des prestations de service.

Les trois premiers critères, les plus fréquents, renvoient à la typologie dite abellienne<sup>4</sup>, tandis que les deux derniers critères correspondraient assez bien au critère de 'coordination verticale' de Albert P. et Valla J.-P. (1981)<sup>5</sup>. En effet les exemples que ces auteurs donnent de coordination verticale pour deux entreprises œuvrant dans la construction (terrains, financement, étude, 1er œuvre, second œuvre, gestion) nous semblent fusionner le critère de 'position dans la filière' et le critère 'choix de vendre des produits, de louer, ou de vendre des prestations de service'. Or ces deux critères renvoient en fait à deux niveaux de choix de 'faire ou de faire faire'<sup>6</sup> qui sont caractéristiques de ce que nous appellerons plus loin des différents modes d'interaction en matière d'investissement dans la réalisation.

Quant aux trois premiers critères (technologies, applications, marché), ils sont à la base du relevé des Facteurs Clés de Succès (FCS) préalable à un changement par diversification 'produits / marchés' : ils servent à générer une liste de marchés potentiels à évaluer. Le processus de segmentation stratégique consiste alors à lister

---

<sup>2</sup> D.E.Abell, (1980) ; D.A.Aaker, (1984) ; G.S.Day, (1981) ; on consultera ici avec profit Atamer T. et R.Calori, (1993).

<sup>3</sup> Il s'agira ici d'une approche enrichie des 'solutions' à apporter aux 'problèmes' en plaçant les solutions organisationnelles (par exemple en matière d'investissement commercial) à côté des solutions technologiques en tant qu'elles peuvent parfois comme nous le verrons se substituer l'une à l'autre ou se compléter pour résoudre un problème, même technique. De façon tout à fait symétrique certaines exigences 'commerciales' ne sont d'ailleurs pas toujours si simples à distinguer en pratique de la partie 'technique'. Ainsi, la qualité du SAV, ou encore des prix 'serrés', dépendent par exemple assez largement du système technique du fournisseur.

<sup>4</sup> D.E.Abell, (1980), Abell D.E. et J.S.Hammond (1979).

<sup>5</sup> Albert P. et J.-P.Valla, (1981).

<sup>6</sup> Il s'agit des choix de 'make-or-buy'.

systématiquement quelles sont les exigences *minimales* des clients à respecter pour pouvoir être évoqué sur chacun de ces marchés comme fournisseur possible<sup>7</sup>. Ces exigences sont donc des critères veto pour les prospects, c'est-à-dire que chacun d'entre eux doit être rempli sous peine de quoi le fournisseur ne fera même pas partie de la liste des entreprises contactées pour être mises en concurrence. Les Facteurs Clés de Succès correspondants ne signifient donc nullement que la démarche du fournisseur sera pour autant automatiquement couronnée de succès dès lors qu'il disposera des éléments répondant à ces exigences : au-delà de satisfaire à ces FCS, l'entreprise devra en effet bénéficier d'éléments de différenciation sur des critères importants ou secondaires pour ces mêmes clients. Nous soulignons bien que ne parlons pas encore ici du recueil simultané des critères importants ou secondaires pour les clients<sup>8</sup>, qui pourront servir plus tard à bâtir entre autres une stratégie de différenciation (y compris en termes de mode d'interaction comme nous le proposerons au Chapitre III). Sur tous ces plans nous suivons ici la littérature classique en Politique Générale d'Entreprise<sup>9</sup>.

Ce processus de segmentation stratégique consiste alors à comparer différents profils d'exigences pour regrouper les sous-marchés partageant les mêmes critères veto en autant de Domaines d'Activité Stratégiques potentiels. **Connaître le profil des exigences en termes de demande d'interaction de la part des clients sur différents marchés pourrait alors compléter l'analyse actuelle qui se limite le plus souvent au relevé des exigences technico-économiques. Nous évoquerons donc ici des procédures pour faire remonter les diverses exigences liées aux responsabilités respectives à assumer dans la définition et l'exécution de la tâche à accomplir, à la fois au-delà du relevé des 'ingrédients de l'échange', et en s'appuyant sur ce dernier. Ce point met en évidence une réalité du recueil des FCS qui est souvent gommée par des hommes d'études trop focalisés sur le contenu de l'échange : les clients ont aussi des exigences veto vis-à-vis des fournisseurs en tant que tels, quant à leur 'façon de travailler'.**

Compte tenu des analyses effectuées au Chapitre I, il est certes déjà plus facile de savoir si l'entreprise peut remplir dans cette liste certaines exigences identitaires qui renvoient à elle-même et à sa position dans le milieu en termes de capital de pouvoir ou de confiance, du type : 'sont-ils suffisamment proches au plan géographique ? Puis-je leur faire confiance compte tenu de leur réputation ?' (etc.). On peut par exemple évoquer ici les exigences des clients liées à l'attitude probable de l'entreprise fournisseur par rapport aux règles imposées par cet environnement : taille et structure, image, historique en matière d'aide et de protection, proximité rassurante, etc. ; il s'agit là d'éléments concernant en fait la conduite prévisible de l'entreprise avec d'autres acteurs, que ses clients peuvent tenter d'anticiper à travers divers indicateurs (nationalité par exemple).

<sup>7</sup> C'est là la notion de 'evoked set' (J.A.Howard, 1977 ; Choffray J.M. et G.L.Lilien, 1980 ; Chandon J.L et A. Strazzeri, 1986).

<sup>8</sup> Une variante proposée par Calori R., T.Atamer, B.Dufour, (1989), puis P.Véry, (1991), oppose facteurs minima, différentiels, et émergents. Cependant, tous les facteurs émergents ne commencent pas par être secondaires, et tous les facteurs secondaires ne sont pas émergents.

Mais d'autres critères portent sur les responsabilités que l'entreprise elle-même et ses clients doivent se partager au niveau de l'échange, et ces critères peuvent être analysés de façon plus systématique, à partir des nombreuses variables de l'échange, par exemple en matière de livraison : ' compte tenu des risques que je dois supporter en cas de rupture de stock, je veux être absolument certain qu'ils mettront tout en œuvre pour me livrer en cas de problème, sans que j'aie besoin de contrôler quoi que ce soit pour m'en assurer'. Nous retrouverons ainsi le thème du risque, du pouvoir, et de la confiance dans les questions d'atmosphère des relations d'échange.

## SECTION 1 -

### APPROCHE INTERACTIONNELLE ET ANALYSE CONTINGENTE DES CRITÈRES VETO

Il est tout d'abord possible de considérer qu'une liste des FCS ne peut être a priori délimitée. En effet une telle liste dépend à chaque fois des spécificités propres à chaque marché tant en termes techniques que commerciaux, ce qui signifie déjà que le contenu des éléments du célèbre 'marketing mix' (N.H.Borden, 1948), liés à l'échange varie nécessairement d'un marché à l'autre, et qu'il ne peut en exister de nombre d'or.

*Une approche interactionnelle contingente de la segmentation stratégique* reviendra à classer les marchés évoqués en fonction d'une analyse fine des exigences apparentes des clients en termes d'interaction. Cette analyse contingente partira du relevé des critères veto (Facteurs Clés de Succès) qui sont nécessaires -au minimum- pour être évocable en tant que fournisseur possible sur ces marchés. **Au lieu d'utiliser un questionnaire avec des variables prédéfinies, l'enquêteur relève donc librement les exigences des clients puis dans un second temps s'efforce de définir les mode d'interactions apparemment exigés, avant d'opérer d'éventuels regroupements entre marchés.**

Lorsque le relevé des exigences des clients est ainsi totalement libre, la difficulté essentielle réside dans la validité et la qualité du décodage à effectuer pour traduire des exigences technico-économiques en termes de modes d'interaction propres à chaque marché évoqué. Cette sorte *d'étude de faisabilité relationnelle* en matière d'échange implique de fait un décodage de bonne qualité, critère par critère. Il nous faut donc rechercher une clé de décodage des modes d'interaction exigés par les différents clients -quels qu'ils soient- pour chacune des variables pouvant être retenues par ces derniers comme étant des critères 'veto'.

---

<sup>9</sup> Voir ici par exemple Atamer T. et R.Calori (1993).

Soulignons que nous ne rechercherons pas, au sein de la liste des critères évoqués par les acheteurs, de critères spécifiques définissant directement les modes relationnels préférés par les clientèles. En effet, pour le cas où de tels critères seraient évoqués par les groupes d'acheteurs ('degré de partenariat' par exemple), ils ne pourraient qu'être a priori douteux et contestables.

Nous considérerons donc qu'au-delà du contenu précis des exigences techniques et commerciales, les exigences des clients concernent indissociablement un élément lié au mode d'interaction à adopter, que ce soit en matière de définition des termes de l'échange (qui décide de quoi ?) ou de responsabilités respectives à assumer en matière d'investissements dans la réalisation de la tâche (qui doit faire quoi ?). Toutes les théories modernes de la communication ont mis l'accent sur **l'aspect relationnel de la communication qui est souvent caché derrière le contenu d'une communication**. Réintégrer cet aspect dans le décodage des exigences concrètes de fonctionnement au niveau de l'échange nous paraît tout aussi essentiel. Il ne s'agit donc pas de quitter le terrain bien concret de l'échange pour mesurer les attentes interactionnelles : les exigences en termes d'interaction ne seront pas considérées ici comme une 'superstructure' de l'échange menant une vie purement indépendante, à la différence de la perspective soutenue par Hallen L. et Sandström M. (1988, 1991).

Bien entendu les clients sur un marché n'exigent pas tous une interaction forte sur chacun des critères évoqués. Ils peuvent justement désirer une interaction nulle ou tout au moins très distante, si bien que la description du ou des critères demandés sera alors purement technico-économique. Néanmoins, ce **degré zéro d'interaction** n'en continue pas pour autant d'avoir son poids, et doit impérativement être respecté par le futur fournisseur, comme le montre la situation suivante, dont nous avons pu être témoin.

*Participant à titre institutionnel au Fond Régional d'Aide au Conseil (FRAC) de la région Champagne-Ardenne, nous avons pu assister au double échec surprenant d'un important cabinet conseil en stratégie d'origine Parisienne. Ce dernier venait d'initier deux interventions dans des entreprises de la région Champagne Ardenne. La première de ces entreprises était une très grande société œuvrant dans le commerce européen des grains, et l'autre une PMI. A la fin de la première semaine d'intervention au sein de la première, il y avait pas moins de dix conseillers du cabinet qui tournaient dans tous les sens chez ce client. Ce dernier s'énerma, se sentant envahi, et déclarant qu'ils n'avaient pas ainsi à 'fouiller partout', rompit brutalement le contrat. Pendant ce même temps le patron de la PMI se plaignait de son côté de ne pas avoir suffisamment de contacts avec le cabinet conseil. Il insistait pour avoir à chaque fois le même interlocuteur, pour lui faire faire à chaque fois le tour de tous les services, et lui ouvrir tous ses placards de peur que le cabinet oublie quelque bribe d'information avant de présenter ses recommandations. N'obtenant pas gain de cause sur ce point de présence, il rompit lui aussi tout contact avec le cabinet. Ce dernier avait en fait totalement interverti les priorités en matière d'interaction en raisonnant son investissement humain 'personne / jour' en fonction de la taille de ses clients au lieu d'analyser leur véritable demande relationnelle, qui allait dans le sens opposé.*

## **Sous-Section (A) - Problèmes de décodage et limites d'une interprétation des demandes d'interaction**

Parler de décodage en termes d'attitudes exigées implique de passer par un processus de traduction. Comme toute traduction, ce processus peut comporter des 'trahisons'.

Certaines demandes vont par exemple impliquer de facto tel ou tel degré d'interaction, mais de façon indirecte, et par là difficile à déceler. D'autres demandes vont traduire apparemment un besoin de distance ou au contraire de rapprochement, qui seront déniés sur le terrain. Certains clients peuvent volontairement éviter d'étaler leur demande relationnelle. En sens inverse, une demande relationnelle explicite n'est pas toujours dénuée de tromperie. Nous attirons ainsi l'attention sur la difficulté de tout décodage d'exigences apparentes en termes de relations : pas plus que dans les relations humaines, les 'demandes' des entreprises sur ce plan ne sont toujours limpides et univoques. Elles sont même souvent implicites et contradictoires. Par exemple deux ingrédients exigés par les mêmes clients peuvent fort bien se contredire sur le plan du type d'interaction qu'ils exigent. Cela peut se produire même lorsque le décideur est le même, mais s'avère encore plus fréquent dès que plusieurs services participent à la décision d'achat. Ou encore, à un premier niveau le décodage peut s'arrêter sur des indices qui amèneraient à conclure à une demande de tel ou tel type d'interaction pour telle ou telle variable, mais à un second niveau, les mêmes clients ne veulent pas vraiment entrer dans les types d'interaction impliquées de fait par telle ou telle demande technique ou commerciale.

*- Si par exemple les clients sur un marché donné exigent dès le départ que les livraisons soient effectuées en juste à temps, cela ne signifie pas nécessairement qu'ils veulent que des plans de livraison soit arrêtés en commun pour s'assurer de cette rapidité. Ils peuvent tout aussi bien préférer que ce résultat soit obtenu uniquement par les bons soins d'un fournisseur qui en prenne l'entière responsabilité sans impliquer davantage les services du client. Ce fut le cas des acheteurs américains aux débuts de l'importation de la technique du juste à temps (J.I.T.). Ces acheteurs s'étaient en effet tournés vers cette technique en raison d'autres considérations bien plus tangibles qu'une demande de relation étroite, en l'occurrence la volonté de laisser la responsabilité du coût des sur-stockages régulateurs aux fournisseurs. Ne pas décoder cette exigence en termes de mode d'interaction s'avéra à terme fortement dommageable car source de conflit. En effet la demande de juste à temps imposait indirectement une interaction forte avec les marchés fournisseurs pour coordonner les livraisons aux programmes de fabrication des clients (réunions autour du planning, présence à proximité, source unique si possible). Mais les clients n'en avaient pas pleinement conscience. A l'inverse d'autres clients peuvent rechercher à travers une méthode d'approvisionnement comme le juste à temps la possibilité d'accroître les interactions, alors même que certaines techniques liées (comme l'Echange*

*de Données Informatisées : EDI) peuvent au contraire permettre d'être plus productif dans une interaction sans contact personnel.<sup>10</sup>*

*- Sur des marchés comme la brocante, les clients peuvent considérer comme une condition sine qua non que le fournisseur accepte de définir ses prix en les discutant avec eux, alors même que le 'niveau de prix' n'intervient pour certains de ces clients potentiels qu'en tant que simple critère important voire secondaire dans la décision d'achat, plutôt que comme critère veto. Or ne pas négocier sur ce type de marché, comme dans un 'souk' ne peut signifier que deux choses pour le vendeur : soit son prix était vraiment trop bas alors qu'il l'avait au contraire établi en tenant compte d'une négociation à venir (et il se mord alors les doigts de ne pas avoir demandé beaucoup plus), soit l'acheteur le méprise parce qu'il ne veut pas avoir de relation avec lui (il ne prend pas plaisir au jeu de la négociation). Dans les deux cas on ne s'étonnera pas de constater que le vendeur peut s'énerver en l'absence de négociation.*

Il y a donc déjà là un facteur non négligeable d'ambiguïté dans le décodage d'une demande apparemment 'technique'. De surcroît les clients sur un marché n'exigent pas tous une interaction forte ou faible sur chacun des critères évoqués. Ils peuvent justement exiger une interaction nulle ou très distante pour tel ou tel critère, et pas sur tel ou tel autre, ce qui rendra plus difficile l'analyse de leur comportement d'ensemble. A partir de là il s'agira de faire ressortir à travers l'ensemble des réponses des groupes d'acheteurs interrogés un profil global des exigences en termes d'interaction permettant de réinterpréter ensuite chaque critère, plutôt que de se contenter de notations brutes du genre : 'le produit doit être sur mesure, donc le client veut de la présence et une forte interaction', alors que ce même client, s'il veut un costume qui lui aille particulièrement bien, ne tient peut-être pas du tout à ce que l'on vienne l'obliger à 'perdre du temps' et à un excès de contacts pour prendre ses mesures...

Il convient donc de tenter de consolider au maximum les bases de la traduction à partir d'une méthode.

### **Sous-Section (B) - Une méthode de décodage pour les FCS recueillis de façon contingente**

Nous discuterons ici du modèle de Hakansson et verrons sous quelle condition il peut être intégré dans la méthode de décodage que nous proposons (§1). Puis nous analyserons les attitudes face au risque, à partir du couple '*recherche de contrôle*' / '*besoin de pouvoir faire confiance*' (§2). Nous montrerons alors le lien qui existe entre ces deux paramètres, et les différents *mécanismes de coordination* employés pour réguler les échanges (§3). A partir de là nous pourrons proposer une seconde phase de décodage, faisant le lien entre le

---

<sup>10</sup> Bansard D., E.Chaumont, E.Faÿ, (1991).

modèle de Hakansson et ces mécanismes de coordination choisis en fonction des attitudes face au risque (§4). Nous nous interrogerons enfin sur les facteurs explicatifs de ces attitudes face au risque (§5).

En cas de recueil contingent des FCS la démarche ne peut être qu'interprétative, avec les limites correspondantes. C'est la raison pour laquelle il importe justement de tenter de consolider au maximum les bases de la 'traduction'. La méthode proposée part du modèle de H.Hakansson (1980, 1981, 1982, 1986), mais en modifie cependant les objectifs et les moyens, comme nous allons le voir à présent.

### **§1 - Le modèle de Hakansson**

B.Wootz (1975), H. Hakansson, J.Johanson, B.Wootz, (1977), Hakansson H., B.Wootz, (1979), proposèrent de raisonner les risques perçus par les entreprises en termes de besoins d'une part de résolution des problèmes,<sup>11</sup> et d'autre part de capacité de transfert. H.Hakansson (1980, 1981, 1982, 1986) définit ensuite le profil de demande (ou d'offre) d'une entreprise d'une part en évaluant la *performance* (capacité générale forte ou faible), et d'autre part l'*adaptabilité* (capacité générale forte ou faible), que ce soit en matière de *résolution des problèmes des clients*, ou de *capacité de transfert (de ces solutions) à ces derniers*.

La variable 'capacité de transfert' renvoie à *l'incertitude liée à la transaction* (risques liés au transfert du produit), comme la variable 'capacité de résoudre des problèmes' renvoie à *l'incertitude liée à la définition du besoin* (risque lié à un besoin mal défini), deux des trois types d'incertitude du client listées par Hakansson H. et C.Ostberg, (1975), Hakansson H., J.Johanson, B.Wootz, (1977), la dernière incertitude étant *l'incertitude liée au marché* (risque de ne pas pouvoir changer à temps de fournisseur).

A partir de là H.Hakansson (1982, p.391) proposa les typologies suivantes :

(A) Pour ce qui est de la 'résolution de problèmes' :

- *Bas prix*
- *Développeur de produits*
- *S'ajuste à ses clients*
- *'Développe' ses clients*

(B) Pour ce qui est de l'aspect 'transfert des solutions aux clients' :

---

<sup>11</sup> 'problem solving'.



- *Coupeur de prix (transfert standard)*
- *Logisticien*
- *Conseiller*
- *S'intègre à ses clients.*

Cependant cet auteur ne recherche pas à relever de cette manière les critères veto exigés par les différents groupes d'acheteurs dans le cadre d'une préparation d'un processus de segmentation stratégique.

Hakansson proposa en 1986 une série d'indicateurs correspondants. Au niveau de la résolution de problèmes, « *Voici les points qui furent utilisés pour construire un index pour chacune des dimensions proposées :*

***Capacité générale de résolution de problèmes :***

- a. Sur le marché... les entreprises portent une grande attention à l'aspect du produit (pondération positive)*
- b. les clients ...surveillent de près la constance de la qualité (pondération positive)*
- c....les acheteurs tendent souvent à mettre trop l'accent sur le prix du produit, si bien qu'ils ne sont guère sensibles à des arguments portant sur d'autres conséquences moins évidentes en termes de coûts (pondération négative)*
- d....les clients n'exigent pas généralement d'information technique détaillée (pondération négative).*
- e....les acheteurs doivent généralement montrer à leurs supérieurs et collègues qu'ils ont négocié un bon prix (pondération négative).*
- f....les entreprises sont enthousiasmées par de nouvelles solutions techniques.*

***Adaptabilité en matière de résolution de problèmes :***

- a...les entreprises sont souvent intéressées par des activités conjointes en matière de développement de produit.*
- b...les entreprises attendent généralement de leurs fournisseurs qu'ils fassent les adaptations en matière de produit.*
- c...les entreprises d'habitude ne veulent pas se plier aux standards internationaux pour leurs produits.*
- d. Il est impossible de coopérer de façon étroite avec l'entreprise... (pondération négative). » p.163, (116)*

Pour ce qui est à présent du transfert effectif au client des solutions retenues les indicateurs correspondants proposés par cet auteur sont les suivants :

***« Capacité générale en matière de transfert :***

- a...les clients exigent souvent que nous réalisons des livraisons très rapides.*
- b. la ponctualité dans les livraisons est une condition nécessaire si l'on veut garder les clients.*
- c. Une gestion immédiate des plaintes est une condition sine qua non pour garder ...les clients.*
- d. Nous pouvons toujours faire confiance...aux clients pour ce qui est de nous tenir informés de tout développement susceptible de nous affecter.*

**Capacité d'adaptation en matière de transferts :**

- a. Il est nécessaire de mettre en place un suivi de nos produits pour savoir comment ils sont utilisés par ...les clients.
- b. Il nous faut maintenir des contacts personnels étroits avec ...les clients.
- c. ...les entreprises suggèrent fréquemment que nous coordonnions de concert nos plans de production.
- d. ...Les entreprises s'attendent à ce que les livraisons soient basées sur leur planning de production plutôt que sur le nôtre.
- e. ...les entreprises s'attendent à ce que leurs fournisseurs étrangers se conforment aux usages en matière d'affaires » (trad. par nous), pp. 163-164, (117).

Pour ce qui est de la résolution de problèmes la typologie de Hakansson paraît globalement d'autant plus pertinente qu'elle fait écho au processus de segmentation stratégique (Technologies / Applications / Marchés) : la résolution de problème renvoie aux 'technologies' de l'entreprise qui permettent en segmentation stratégique de résoudre les divers problèmes génériques des clients ('applications'). Soulignons cependant que cette catégorie ne devrait pas concerner que l'aspect technologique des problèmes et des solutions : il existe souvent d'autres problèmes que les problèmes technologiques et d'autres solutions que techniques, y compris aux problèmes techniques<sup>12</sup>. On commence aujourd'hui seulement à bien comprendre l'importance de l'innovation en matière organisationnelle<sup>13</sup>, parallèlement à l'innovation produit ou process<sup>14</sup>. Il importe de mettre davantage l'accent sur l'ensemble des solutions évocables, quels que soient les éléments échangés en question. Il nous paraît donc important d'avoir une approche riche des solutions à apporter, et notamment de pouvoir intégrer à côté des solutions technologiques les solutions organisationnelles<sup>15</sup>, y compris en matière d'investissement (commercial par exemple). Enfin, ces solutions peuvent parfois se substituer l'une à l'autre ou encore se compléter pour résoudre un problème, même technique. Faut-il par exemple augmenter la fiabilité d'un système (M.T.B.F.), ou améliorer le temps de réparation (M.T.T.R.) en changeant l'organisation du service après vente<sup>16</sup> ?

De même, derrière le problème bien visible de la *capacité de transfert* au sens logistico-commercial, on pourra se demander si cette catégorie ne pourrait pas renvoyer au plan interactionnel à d'autres questions. Par exemple :

<sup>12</sup> Cependant, même si le modèle de H.Hakansson est issu de travaux sur les relations techniques entre entreprises en milieu industriel, on ne peut dire que son modèle impose de ne trouver que des solutions techniques aux problèmes posés par les clients.

<sup>13</sup> L'innovation organisationnelle déborde largement le niveau du 'processus de production', lui-même encore trop souvent considéré sous l'angle de l'innovation en matière d'outils de production plutôt qu'à travers le couple 'produit / processus de production'. Sur l'importance de l'innovation organisationnelle, et son caractère multidimensionnel, voir par exemple Joffre P. et G.Koenig, (1992, p.40).

<sup>14</sup> Inversement certaines exigences dites commerciales ne sont pas toujours si simples à distinguer en pratique de la partie technique. Ainsi, la qualité du service après vente, ou encore, des prix serrés, dépendent-ils assez largement de la conception technique du produit (architecture de fiabilité) et du système d'assurance qualité du fournisseur.

<sup>15</sup> Pour une première approche de cette importance de l'organisationnel dans l'offre, limitée cependant à l'organisation *marketing*, H.Hakansson et C.Ostberg, (1975).

<sup>16</sup> MTBF : moyenne des temps de bon fonctionnement ('*Mean Time Before Failure*'); MTTR : moyenne des temps nécessaires pour la réparation ('*Mean Time To Repair*'). Pour un exemple de ce type d'hésitation, M.Lele, (1983).

jusqu' où la responsabilité de l'entreprise fournisseur et du client doit-elle aller en termes de ressources à affecter à l'opération (logistique, formation, S.A.V., etc.), que ce soit globalement (pour toute une activité chez le client), ou plus précisément sur une tâche très précise de sa chaîne de valeur ?<sup>17</sup> Ce dernier peut s'interroger ici sur la façon dont une fonction donnée peut être remplie en fonction des différentes formes de combinaisons de ressources<sup>18</sup> matérielles et humaines, internes, externes, ou mixtes, qui sont nécessaires pour réaliser cette fonction. Ces combinaisons se traduiront alors pour le fournisseur, selon l'origine des ressources combinées, par la vente d'équipements, la location, la vente de produits, ou de prestation de service avec obligation de résultat, etc.

Il nous paraît déjà important d'élargir le champ couvert par la classification de Hakansson à tous les types de problèmes à résoudre, et de transfert. Mais dans l'ensemble son modèle présente déjà le mérite d'attirer l'attention sur le besoin de raisonner chacune des exigences de la clientèle à partir d'un outil qui permette de classer de façon à peu près standard les interactions correspondantes, comme on le verra dans l'exemple d'I&TCom au tableau N°14 page 230. Une fois enrichies, comme suggéré précédemment, il est de fait possible d'utiliser ces catégories afin de réaliser une analyse systématique des critères d'achat.

Mais en quoi le degré de performance et le degré d'adaptabilité en matière de résolution de problème et de transfert de solutions, peuvent-ils aider au décodage des exigences en termes d'interactions ? Leur véritable utilité ne pourra apparaître que lorsque nous aurons compris comment interpréter les attitudes des clients face au risque, et quels sont leurs effets en termes de choix de mécanismes de coordination..

## **§2 - Les attitudes face au risque : la recherche de contrôle et l'exigence de pouvoir faire confiance**

*« Il est clair que les attentes des clients diffèrent. Certains préfèrent un chirurgien ouvert à la réalité de la maladie, d'autres préfèrent un chirurgien 'protecteur' qui saura ménager les peurs de ses patients. Ainsi deux individus, face à une même personne, peuvent aboutir à des conclusions opposées concernant la confiance. Là où une personne refusera la confiance et préférera éventuellement internaliser la transaction, une autre peut très bien aboutir à une conclusion inverse et estimer que le partenaire est tout à fait acceptable pour la transaction en question. »*

Bidault F. et J.C.Jarillo, (1995), p.118, (120).

On peut s'interroger sur les différences d'attitudes face au risque perçu selon les différentes clientèles évaluées, au-delà d'une évaluation du niveau des risques perçus, et des facteurs explicatifs de ces risques perçus, ainsi que

<sup>17</sup> Ceci renvoie en fait à deux autres critères possibles de la segmentation stratégique : le critère de 'position dans la filière' et le critère de 'vente de produits et/ou de services', deux critères qui fusionnent dans la notion de 'coordination verticale' chez Albert P. et Valla J.-P. (1981).

<sup>18</sup> Le concept de 'système d'offre' chez Joffre P. et G.Koenig, (1992 p.11-12), renvoie également à une telle 'profondeur' de l'offre, qui remonte aux actifs et aux compétences mis en œuvre.

le soulignent Hakansson H., I.Johansson, B.Wootz, (1977), J.-P.Valla, (1978), Salle R., H.Silvestre, (1992).

Qu'il y ait plusieurs attitudes possibles face au risque est en tout cas patent.

On sait qu'un client peut chercher à éviter le risque (Webster F.E. et Y.Wind, 1972) :

- en réduisant ses objectifs ou son investissement<sup>19</sup>, ou en reportant sa décision.

Mais il peut aussi :

- accepter le risque sans initier d'action particulière, car le client est indifférent au risque ('no need to act'), ou attendre dans l'expectative ('stand by') (Valla J.-P.1982, Salle R. et F.Dorey, 1984, p.10).

Ou encore, il peut :

- *tenter d'agir pour réduire le risque* : chercher à prévenir le risque, ou à l'assurer (Marmuse C. et X.Montaigne, 1989), vérifier la réputation de la partie prenante, développer une forte loyauté à la source, rechercher plus d'information, placer sa confiance dans des sources crédibles (...) (J.N.Sheth, 1973).

Quant aux grands types d'attitude structurelle face au risque, Sweeney T.W., H.L.Mathews, D.T.Wilson, (1973) soulignèrent que le client pouvait user de modes de contrôle internes ou externes. Valla J.-P. (1982) ajoute qu'il peut aussi s'agir d'un 'mix de procédures internes et externes de réduction des risques'. Selon ce dernier (1982, p.13), les procédures de réduction interne des risques comprennent le choix d'un processus d'achat, le choix des critères d'évaluation, ou l'utilisation de procédures administratives internes (contrôle qualité ou gestion des stocks par exemple). Tandis que les procédures externes comprennent les facons d'interagir avec les fournisseurs potentiels ou avec d'autres organisations (publiques ou privées).

Enfin, les attitudes des clients vis-à-vis du risque dépendraient de nombreuses caractéristiques organisationnelles et personnelles (J.-P. Valla, 1982, Salle R. et F.Dorey, 1984, p.9) :

- les caractéristiques du groupe d'achat (personnes impliquées : fonctions, motivations, poids).
- les caractéristiques de l'acheteur (compétence, pouvoir, personnalité, motivations).
- les caractéristiques des relations interpersonnelles au sein du centre d'achat.
- la technologie relative entre fournisseur et client (distance : degré de similitude et de complexité).
- l'expérience acquise par le client par type d'achat.

---

<sup>19</sup> Selon le cas il sera alors flexible sur ses objectifs, et/ou sur ses moyens, ce qui au passage nous fait retrouver le modèle de D.G.Pruitt (1981) qui à partir de là permet notamment de distinguer entre comportements intégratif et distributif en matière de négociation.

Sans remettre en question ces éléments, nous avons retenu de notre côté une double clé pour caractériser les attitudes des clients face à un risque important, dans leur **recherche de maîtrise des interactions** :

**-1- le client exige-t-il ou non de pouvoir faire toute confiance à son fournisseur ?**

**-2- le client préfère-t-il abandonner toute idée de contrôle, ou conserver un contrôle étroit ?**

Ces deux grandes attitudes face au risque, la recherche de contrôle, et l'exigence de pouvoir faire confiance, détermineraient les modes d'interaction préférés par un acteur (ici un client) pour travailler, que ce soit en matière de définition des termes de l'échange, ou de répartition des investissements respectifs en matière de réalisation.

Quant aux facteurs explicatifs de ces attitudes, nous nous tournerons sur ce plan vers la focalisation des clients pour la tâche et / ou pour les relations.

Une question cruciale laissée de côté par l'analyse technico-économique des exigences des groupes d'acheteurs est bien celle de que devrait être le partage optimal, 'pour travailler', des responsabilités liées à l'échange selon les clients : qui, selon ces clients, devrait absolument, ou idéalement, avoir la responsabilité de la *définition des termes de l'échange*, et donc qui devra en supporter les conséquences s'il y a problème ? C'est également un point essentiel pour ce qui est des responsabilités en matière d'*investissement dans la réalisation* : qui selon le client devrait assumer les engagements de ressources, et devrait donc en pâtir en cas de problème ? Les risques et les responsabilités qu'aura à assumer le fournisseur, d'un marché à l'autre, découleront donc de qui est censé selon les clients définir les termes de l'échange et engager ses ressources pour obtenir le résultat escompté. A partir de la liste des FCS techniques et commerciaux, on peut alors chercher à interpréter avec le plus de précision possible les exigences des clients sur ce terrain interactionnel en se demandant variable par variable 'qui doit définir les termes de l'échange ?' et ensuite 'qui doit faire quoi en matière d'investissement dans la réalisation ?'.

La première question ('qui doit définir les termes de l'échange ?') implique de se demander, qu'il s'agisse de problèmes techniques ou commerciaux (le prix par exemple) :

*-I- Selon le client le contenu de l'échange doit-il être défini par le marché ?*

*-II- Selon le client est-ce au fournisseur de le définir ?*

*-III- Selon le client est-ce à lui de le définir ?*

*-IV- Le client exige-t-il que l'échange soit défini de concert ?*

La seconde question ('qui fera quoi au niveau de l'investissement dans la réalisation ?') va bien au-delà des motifs financiers relatifs à l'imputation au fournisseur ou au client des coûts de l'opération. Il s'agit en effet de se demander, qu'il s'agisse là encore de problèmes techniques ou commerciaux :

- I- Selon le client aucun des deux partenaires ne doit-il (à ce stade) prendre la responsabilité d'investir des ressources dans la réalisation ?
- II- Selon le client est-ce au fournisseur d'en prendre toute la responsabilité ?
- III- Selon le client est-ce essentiellement à lui de s'en charger ?
- IV- Le client exige-t-il que tous deux engagent conjointement leurs ressources ?

Or se demander qui, selon les clients, doit définir les termes de l'échange, et qui doit engager ses ressources, c'est en fait tenter de mesurer à la fois la *confiance* qu'ils exigent de pouvoir *placer dans leur fournisseur*<sup>20</sup>, et le degré de *contrôle* qu'ils entendent pouvoir exercer sur eux, afin de maîtriser les risques qu'ils perçoivent sur ces deux plans.

Notre objectif est alors de décoder à l'aide de ces huit questions-types les exigences 'sine qua non' des clients en termes d'attitudes et de modes d'interaction à adopter pour toute la liste des variables évoquées par ces différents groupes d'acheteurs.

Soulignons que même lorsque les procédures d'achat sont imposées plutôt que choisies (par exemple en raison de l'existence de règles européennes à respecter), ces procédures peuvent cacher des attitudes contraires face au risque qu'il vaut mieux chercher à découvrir avant plutôt qu'après soumission, car elles resurgiront nécessairement tôt ou tard. Les attitudes usuelles des clients (par type d'achat) méritent donc d'être décodées, ne serait-ce que pour évaluer leur écart potentiel avec des procédures imposées par des législations (appels d'offre ou gré à gré, concession ou régie, etc.).

Nous allons tout d'abord expliquer pourquoi nous avons retenu l'exigence de pouvoir faire confiance et la recherche de contrôle comme facteurs explicatifs des attitudes face au risque en matière de définition des termes de l'échange, et d'investissement dans la réalisation. Puis nous montrerons quel lien existe entre ces attitudes face au risque et ce que l'on appelle *des mécanismes de coordination*. Enfin, nous proposerons une clé de

---

<sup>20</sup> Si, comme le propose J.K.Arrow, (1984), « *Il existe un élément de confiance dans chaque transaction* » p.145, (119), P.S.Ring et A.H.Van de Ven rappellent que le besoin peut en être plus ou moins élevé. Insistons sur le fait qu'il s'agit d'un véritable besoin. Et beaucoup de clients tenteront de le contrôler. C'est ici que l'on peut évoquer avec D.Kreps (1984) le rôle des normes sociales (le 'serment'), et de la réputation vérifiable, dans l'établissement de la confiance.

décodage des préférences interactionnelles à partir de la typologie de Hakansson permettant de les dégager des exigences technico-économiques des différentes clientèles.

### §3 - Recherche de contrôle, exigence de pouvoir faire confiance, et mécanismes de coordination

« Il existerait donc deux types d'évaluation conditionnant la mise en place d'activités en commun. D'abord X évalue Y sous l'angle de la complémentarité, c'est-à-dire son aptitude et son intérêt à exercer telle activité commune. L'hypothèse que nous partageons avec M. Douglas et G. Simmel est que cette première évaluation est insuffisante. La décision de coopérer ou non avec Y nécessite une évaluation d'un autre type. S'il est difficile de la définir précisément, on peut la décrire en langage commun par la question suivante : moi X, puis-je faire confiance à Y ? ».

A.Orléan, (1994), p. 21, (110).

Nous allons voir que deux paramètres, le niveau de contrôle et le niveau de confiance recherchés -deux attitudes face au risque- pousse les clients à adopter quatre modes de coordination correspondant aux modes génériques d'interaction possibles pour les variables caractérisant les deux domaines principaux d'interaction : la définition des termes de l'échange et l'investissement dans la réalisation. Nous allons ce faisant exposer en quoi le couple contrôle / confiance retenu se différencie des approches existantes, ce qui nous fera revenir un peu sur la littérature existante en matière de modes de coordination. Soulignons que le plus souvent cette dernière n'a pas été conçue pour rendre compte des comportements d'achat tels qu'un fournisseur peut les analyser, mais du comportement d'une organisation. Néanmoins, une fois replacés dans notre perspective, ces travaux peuvent être utilisés à des fins de stratégie.

Nous opposons *confiance et contrôle* en tant que facteurs explicatifs des choix de mécanismes de coordination-contrôle. Recherche de contrôle et exigence de pouvoir faire confiance sont bien *indépendants* : si parfois, plus il y a de confiance, moins il y a de contrôle exercé<sup>21</sup>, dans d'autres cas à l'inverse, un client peut avoir besoin à la fois d'accorder toute confiance et rechercher un contrôle étroit. Enfin, il peut rechercher des situations où il n'y aura nul besoin de contrôle personnel et nul besoin de devoir faire particulièrement confiance aux fournisseurs.

On a plus souvent opposé en sociologie *confiance et contrat* en tant que 'liants sociaux', depuis le célèbre couple Communauté / Société de F.Töennies (1887). La même opposition fut d'ailleurs relevée plus récemment en gestion et en économie par Hakansson H. et C.Ostberg (1975)<sup>22</sup>, Hakansson H. et J.Johanson (1984), D.Kreps (1984)<sup>23</sup>, Usunier J.-C. (1990, p.178), Bidault F., P.Y.Gomez, G.Marion, (1995, p.16-17), Bidault F. et

<sup>21</sup> Voir par exemple P.S.Ring, A.H.Van de Ven, (1992 p.489).

<sup>22</sup> « L'étude de Macaulay (1963) relative à l'utilisation des règles juridiques par des entreprises manufacturières, montra que les entreprises n'utilisaient guère les droits légaux écrits dans les contrats. Plus intéressant encore, les contrats écrits faisaient souvent totalement défaut. Les entreprises tendaient à se servir de 'pressions' sociales plutôt que de sanctions ». Hakansson H., et C.Ostberg, (1975), (trad. par nous), (121).

<sup>23</sup> Voir ici A.Orléan, 1994 p.22-28).

J.C.Jarillo (1995 p.114). Nous considèrerons cependant ici que le contrôle est plus englobant que le contrat, qui n'est que l'un des modes de contrôle possibles. Les clients peuvent par exemple chercher à s'assurer le contrôle de leurs fournisseurs par le réseau (voir chap.I)<sup>24</sup>, ou en utilisant les bases de pouvoir à leur disposition.

Pour Koenig C. et G.Van Wijk (1992) par contre, la confiance ne serait pas indépendante du contrôle car elle ne serait qu'un *mode de contrôle informel* qui gouverne des acteurs mutuellement identifiés (p.306), *par opposition au contrat qui est un mode de contrôle formel*. On est dès lors pas loin d'avancer, un peu comme J.-P.Neuville (1997, cité au chapitre I), que les acteurs –ici les clients- utilisent leurs bases de confiance à des fins de contrôle. Nous retombons en fait ici, une fois de plus, sur la vision beaucoup trop élargie de la définition du pouvoir que nous avons condamnée au chapitre I, qui engloutit la confiance sous le calcul macchiavélique.

#### (a) Les mécanismes de coordination

R.H.Coase (1937) a opposé deux modes de régulation des échanges, le marché et la firme, utilisant des mécanismes de coordination bien séparés, le prix (marché), et l'autorité (la firme). O.E.Williamson (1975) a avancé depuis certaines hypothèses pour rendre compte des choix entre marché (le prix) et hiérarchie (l'autorité), en fonction des risques encourus par une entreprise (en tant que client) selon la fréquence des transactions (degré expérience) et le degré de spécificité du bien, en présence de rationalité limitée et d'opportunisme.

**Dans le cadre de relations d'échange -lesquelles impliquent en elles-mêmes une impartition au moins partielle- il est possible de retrouver ce même couple marché / hiérarchie bien que sous une forme atténuée, y compris en matière de réseaux.** De fait, il est possible de construire des contrats qui 'simulent' une intégration hiérarchique (A.Stinchcombe, 1990). Ainsi, J.Houssiaux (1957), K.Blois (1972), et M.Aoki (1986, 1988) souligneront l'importance des phénomènes de quasi-intégration verticale en tant que systèmes intermédiaires entre marché et hiérarchie. En matière de réseaux, selon J.K.Benson (1975), « *le réseau inter-organisationnel peut être conçu comme une économie politique concernée par la distribution de deux ressources rares, l'argent et l'autorité* » (p.229, trad. par nous) (122). Enfin R.Dumoulin (1997) fera de son côté une analyse des différents types de réseaux en fonction des mécanismes de coordination utilisés.

---

<sup>24</sup> Ainsi, lorsque Coca Cola souhaite s'implanter dans un pays, il s'adresserait aux représentants des pouvoirs régionaux intéressés par son implantation sur leur territoire en leur tenant un discours du type : 'je viendrai chez vous dès lors que vous m'assurerez de l'implantation à moins de cinquante kilomètres de ma future usine d'une fabrique de fer blanc m'assurant contractuellement quatre vingt pour cents de sa production'. Et les administrations de toutes sortes de courir de tous côtés rechercher ledit industriel... La création de l'usine de la Smart en Moselle est un exemple plus récent et plus significatif encore de l'utilisation d'une stratégie de réseau de ce type par un acheteur.



On peut par ailleurs critiquer d'un point de vue d'acheteur *le caractère limité des variables* utilisées par O.E. Williamson pour évoquer les choix d'intégration ou d'impartition<sup>25</sup>, et souligner par exemple l'absence de toute prise en considération des risques essentiels particulièrement essentiels qui sont liés au marché du client du client (depuis A.O. Hirschman, 1967).

**Mais surtout, pour nous, les choix de *marché* ou de *hiérarchie* seraient moins tant liés automatiquement à un niveau de risque perçu qu'à la présence de deux des quatre *attitudes* possibles face au risque, qui sont fondamentalement libres.**

On insistera également, avec G. Richardson (1972), P.S. Ring et A.H. Van de Ven (1992, p.484), sur l'oubli des relations de coopération et de la **confiance**. Bradach J.L. et R.G. Eccles (1989), M. Callon, (1991), puis Bidault F. et J.C. Jarillo (1995), soutiennent de fait que la confiance est un tout autre facteur de coordination que le prix ou l'autorité, qui échappe totalement à la problématique des coûts de transaction chez Williamson. De fait, pour P.S. Ring et A.H. Van de Ven (1992), les formes de gouvernement des relations, dont les différents types de contrat (I.R. Mcneil, 1978), peuvent être le produit –entre autres facteurs- du niveau de confiance respectif. Plus précisément, deux paramètres, *le degré de confiance en la confiance chez les parties prenantes*, et *le risque lié à l'affaire*<sup>26</sup>, seraient selon ces auteurs les facteurs explicatifs des *formes de gouvernement des transactions* : leur modèle rendrait compte des préférences pour des '*contrats cadres*' (risques faibles, confiance élevée), pour des '*contrats relationnels*'<sup>27</sup> (risques élevés, confiance élevée), pour le '*marché*' (faible risque, peu de confiance), ou pour la '*hiérarchie*' (risque élevé, peu de confiance).

#### **(b) Les quatre mécanismes de coordination et les quatre formes de gouvernement des transactions.**

En fait il y aurait deux autres mécanismes de coordination que le marché ou la hiérarchie : la *responsabilisation* et la *double contrainte*<sup>28</sup>.

Pour ce qui est d'abord de la responsabilisation, écoutons ici G. Richardson (1972) : « *L'essence des accords de coopération est le fait que les parties acceptent un certain degré d'obligation -et donc fournissent en contrepartie un certain degré de garantie - quant à leur conduite future* », p.886, (123). Pour nous, un besoin

---

<sup>25</sup> On pourrait évoquer ici au titre des préférences pour l'impartition la concentration sur le métier principal, la recherche de spécialistes pointus, le besoin de conseil et d'évolutivité, la régulation du plan de charge en cas de projet ou d'activité saisonnière, le coût comparé avec une solution interne en termes de ressources humaines et matérielle (Cf Actes du colloque –Les synergies tertiaires : qu'attendre d'un prestataire de services, Paris, 8 Dec.1987).

<sup>26</sup> '*Reliance on trust among the parties / Risk of the deal*'.

<sup>27</sup> Pour la distinction entre contrats relationnels, contrats cadres, (et contrats classiques), I.R. MacNeil (1978).

élevé de pouvoir faire confiance, assorti d'une faible volonté de contrôler personnellement, définissent la responsabilisation comme troisième mécanisme de coordination, propre aux modes de régulation par délégation<sup>29</sup>. W.Ouchi (1979, 1980) introduisit par ailleurs l'idée que le clan pouvait représenter un autre mode de régulation possible, qui fonctionnerait lorsqu'il y a forte convergence en matière de buts (peu d'opportunisme) et forte ambiguïté en matière de performances (elles sont peu contrôlables), par opposition à des situations de marché (performances contrôlables, opportunisme) et au cas des bureaucraties (convergence moyenne des buts et contrôlabilité également moyenne). Ce serait par exemple le cas de certaines professions libérales qui se font confiance pour respecter un certain code professionnel parce qu'elles partagent culture et formation, et ne se sont dotées d'organismes de sanction (les 'ordres') que pour les cas extrêmes. En dépit de l'intérêt de la typologie de W.G.Ouchi, soulignons ici que ce qui nous intéresse, ce n'est pas de savoir si la situation d'échange est peu ou prou contrôlable, mais si un acteur (le client par exemple) cherche à contrôler ce qui se passe, que ce soit facile ou non ; ce n'est pas de savoir si la situation met en présence des acteurs dont les objectifs sont plus ou moins convergents, et qui de ce fait seraient plus ou moins opportunistes, mais de détecter si l'acteur en question cherche à faire confiance, et préfère se conduire ainsi en matière d'échange, qu'il ait ou non la possibilité d'adopter un comportement opportuniste. Rien ne s'oppose à ce que ces deux penchants (recherche de confiance, et de contrôle) puissent exister en situation de faible convergence de but, et d'ambiguïté sur les résultats : même si les facteurs explicatifs d'une préférence pour le clan chez Ouchi semblent plutôt renvoyer à un choix de 'responsabilisation' (délégation), rien ne dit que certaines clientèles ne préféreraient pas en fait un contrôle étroit et ne pas devoir faire confiance, et recourir alors à l'autorité. A la limite, on pourrait même avancer que plus il y aurait divergence sur les objectifs, plus le besoin de confiance serait vif, et plus il y a d'ambiguïté sur les résultats, plus le besoin de contrôle serait exacerbé. Mais ce serait là encore faire preuve d'un déterminisme en matière d'attitudes dont nous doutons justement. Enfin, opposer opportunisme à convergence de buts laisse entendre que la confiance dépendrait de la convergence de buts. Or la confiance se manifeste justement lorsque les buts divergent, comme le soulignent justement Brockner J., P.A.Siegel P.A., J.P.Daly, T.Tyler, C.Martin, (1997).

---

<sup>28</sup> Comme nous l'avons vu au chapitre I, il s'agit là de l'une des formes de stratégie double, sans doute la plus connue depuis G.Bateson ('double bind'). Cette appellation distincte pour les stratégies de maîtrise des risques lors de l'échange ne doit pas faire oublier qu'il s'agit là aussi, comme dans les stratégies d'influence au niveau du milieu, d'une stratégie double de pouvoir / confiance.

<sup>29</sup> Nous rejoignons ici L.Karpik (1996) : "On pose (sans pouvoir ici le justifier) que la confiance désigne l'association intime d'une relation asymétrique - la délégation - et d'un mode d'existence particulier au monde : la croyance.", p.528, (124). Rappelons au passage avec Joly M. et J-L.G.Muller (1994, p.128-135) que la question de la délégation est un point clé en matière de management par projet, que ce soit du point de vue du délégant, ou du délégataire, le responsable de projet étant en fait le plus souvent contraint de gérer ces deux volets vis-à-vis d'une part de sa hiérarchie ou de son client, et d'autre part des intervenants internes ou externes. Enfin C.Hocquard (1989) montra le rôle de la confiance entre directeur d'agence et chef de chantier dans l'atteinte effective des objectifs négociés entre eux, quels que soient les aléas du projet, soulignant qu'elle implique à la fois une réelle autonomie du chef de chantier (le directeur d'agence ne veut pas être dérangé sans cesse), et communication des informations clés au chef d'agence afin que ce dernier puisse intervenir à temps au besoin (besoin de contrôle).

Nous soulignons ainsi, une fois de plus, l'importance des attitudes, par opposition aux conditions structurelles de l'échange. Ces dernières existent bel et bien, mais elles nous paraissent pouvoir être régulièrement contrecarrées par les attitudes et préférences, dont la puissance est manifeste.

On retrouvera le concept de *clan* chez J.C.Jarillo (1986), qui oppose de son côté marché classique, clan, bureaucratie, et *réseau stratégique* en fonction du couple '*forme légale (hiérarchie ou indépendance) / type d'approche de la relation (jeu à somme nulle ou non nulle : degré de convergence des buts)*'. Chez cet auteur, l'approche coopérative se retrouve aussi bien dans le réseau stratégique que dans le clan, mais ce dernier est plus 'intégré' que le premier.

Pour ce qui est à présent des *doubles contraintes*, B.Baudry (1995) évoque de son côté les cas de '*quasi-intégration oblique*' qui s'opposeraient à la quasi-intégration verticale classique en tant que cette dernière renvoie en fait très directement au mécanisme de l'autorité : « *la quasi-intégration oblique traduit le fait que la conception du produit est le fruit d'une 'collaboration' entre client et fournisseur* », p.7, (125). Plus loin le même auteur évoque d'ailleurs le fait que « *dans certains cas, l'autorité et la confiance se combinent pour lever l'incertitude (...) De même, incitation<sup>30</sup> et confiance sont des formes de coordination qui se combinent.* », p.93, (126). Dans les relations fournisseur / client, ce que nous appellerons plus loin des situations de 'co-définition des termes de l'échange', ainsi que les différentes formes de partage des ressources engagées (la location par exemple) en seraient représentatives. Selon B.Baudry ce mode de régulation qu'est la quasi-intégration oblique fonctionnerait grâce au mécanisme de l'incitation qui consiste en ce que le client accroisse suffisamment son attractivité (contrats futurs, source unique, etc.) pour obtenir une coopération effective. C'est ici que B.Baudry (1995) évoque, comme nous l'avons vu au chapitre I, ces situations de quasi intégration oblique, (1995) : « *il est possible de parler de la 'stratégie de la carotte et du bâton' pour 'forcer' l'exécution du contrat.* », p.74, (127). Mais s'il s'agit pour Baudry de trouver un compromis entre le partage du risque et l'incitation (voir aussi Jarillo J. et J.Ricart, 1987), par contre plusieurs auteurs ont pu souligner l'existence de cas où il y a à la fois jeu sur le *contrat* et sur la confiance, que l'on évoque les relations fournisseur / client, ou fournisseur / concurrent (Koenig C. et G.Van Wijk, 1992)<sup>31</sup>, Le Cardinal G., Guyonnet J.-F., Pouzoullic B., 1997<sup>32</sup>). C'est peut-être aussi le cas

---

<sup>30</sup> L'incitation chez B.Baudry est le mécanisme qui rend compte de la *quasi-intégration oblique*. Dans la mesure où le terme d'incitation renvoie essentiellement à un outil permettant de rendre les buts plus convergents, alors que nous parlons ici d'attitudes (recherche de confiance, recherche de contrôle, et dans la mesure où il ne traduit pas le caractère double de cette catégorie d'attente, nous préférons employer ici le terme de *stratégie double (de recherche de confiance et de contrôle)* pour définir le mécanisme sur lequel repose la quasi-intégration oblique.

<sup>31</sup> Ce qui signifie notamment que l'on ne séparera pas ici d'une part un axe lié aux relations 'verticales' (fournisseur / client) où règneraient des relations de dépendance (autorité), et d'autre part un axe plus propre aux relations 'horizontales' (coopération entre concurrents) où l'élément déterminant serait la confiance, ainsi que le suggère D.Puthod (1997), puisque les quatre mécanismes de coordination seraient jouables qu'il s'agisse de relations verticales ou horizontales.

<sup>32</sup> Selon Le Cardinal G., Guyonnet J.-F., Pouzoullic B. : « *En conclusion de ces réflexions sur les avantages comparés du contrat et de la confiance, nous proposons de passer, sur ce point comme sur bien d'autres, de la logique du 'ou l'un ou l'autre', c'est-à-dire la logique de disjonction qui revient à exclure l'un des termes de ce qui est présenté comme une alternative exclusive, à la logique du 'et*

des situations de 'valse-hésitation' chez Cathelineau, entre pouvoir et confiance, où nous retrouverions peut-être non seulement des situations où les parties prenantes ne se connaissent pas, mais aussi une des situations de *stratégie double*. En effet, nous pensons de notre côté que rien n'empêche un acteur d'user de *double contraintes*, qui sont une des formes de *stratégies doubles* au sens suggéré au Chapitre I, en ce sens qu'un acteur qui exige de pouvoir à la fois faire confiance et de tout contrôler exerce une double contrainte (*double bind*) sur la partie prenante.

Dans les relations principal / agent, la *théorie de l'agence* s'est également focalisée sur le couple confiance / contrôle (Jensen M.C. et W.H.Mecklin, 1976 ; G.Charreaux, 1987 ; K.M.Eisenhardt, 1989). Cette approche s'intéresse aux coûts de contrôle dans des cas de situation de *gestion indirecte* (voir également Lax D.A. et J.K.Sebenius, (1986). En fait, parce qu'il y a dans ces cas indécidabilité entre contrôle et confiance on hésite ici entre un extrême, la *décentralisation* (*délégation* : externalisation du risque, confiance forte et faible contrôle) et la *centralisation* (faible confiance et contrôle étroit) : nous sommes là en fait en présence d'un mode de régulation du type administration par confiance et contrôle à la fois, qui va au-delà de l'administration de mission qui pilote par incitation et contrôle<sup>33</sup>. Cependant, si l'incitation est bien un mécanisme générateur de confiance, il faut rendre également compte du volet contrôle de ce mode de régulation des échanges. La métaphore de l'administration de mission que nous avons utilisée sous-entend bien le fait que s'il y a jeu sur incitation, il y a toujours possibilité d'utiliser le bâton en tant que puissance publique (y compris vis-à-vis des autres administrations participant au projet).

Le choix de recourir à des *double contraintes* permettrait donc de compléter, avec la '*quasi intégration oblique*', les trois autres mécanismes de coordination précédemment évoqués : la coordination par le *prix* correspond au mode de régulation par le *marché* pur et parfait, la coordination par l'*autorité* correspond au mode de régulation par la firme (*hiérarchie* et quasi-intégration verticale), et la coordination par la *responsabilisation* correspond au mode de régulation par la *délégation*.

**De notre côté nous proposons finalement, comme le montre le tableau N°13 page 218 que les mécanismes de coordination peuvent être définis à partir des attitudes préférées de 'recherche de contrôle / exigence**

---

*l'un et l'autre', logique de la conjonction qui tend à associer, à faire interagir les termes maladroitement posés comme antinomiques », (1997), p.77, (128).*

<sup>33</sup> Le vocabulaire de droit public que nous employons ici est significatif : nous retrouvons bien, en dehors des situations d'autonomie totale (*l'indépendance*), la problématique classique '*décentralisation / centralisation*'. Une variante assouplie de la centralisation est la *déconcentration*, tandis qu'une variante de la décentralisation est la coordination par administration de mission, avec pilotage et contrôle de fait des projets locaux par certaines administrations d'Etat à l'aide d'incitations (la Datar par exemple) en dépit du fait que ces projets sont du ressort des collectivités locales compétentes. Il y a là un début de double contrainte (stratégie double de confiance et de contrôle) que les lois de décentralisation ont en fait systématisé à toutes les relations entre administrations d'Etat et collectivités locales.

de pouvoir faire confiance' face à un risque élevé perçu par les clients. Selon les marchés, les clients préfèrent, pour chacune des variables d'échange, réduire leurs risques :

- par le recours au *marché* : utilisation du *mécanisme du prix* ou de règles stables (ni contrôle ni confiance personnelle)<sup>34</sup>. Ici, c'est par le recours à un marché pur et parfait que le client entend réduire ses risques.
- Par le recours à la *délégation* : utilisation du *mécanisme de la responsabilisation* (confiance accordée à un agent extérieur, qui travaille sans contrôle). Ici, le client préfère réduire ses risques en laissant toutes les responsabilités au fournisseur.
- Par le recours à la *hiérarchie* : utilisation du *mécanisme de l'autorité* (absence de confiance en des acteurs extérieurs, et recherche de contrôle). Ici, c'est en s'occupant de tout lui-même que le client pense réduire ses risques.
- par le recours à la *au mécanisme de la double contrainte* (utilisation simultanée d'un mélange de contrôle et de confiance) ou quasi-intégration oblique. Ici, c'est par la concertation et le partage des risques que le client souhaite réduire ses risques.

On pourrait encore traduire plus familièrement ces exigences interactionnelles de la façon suivante :

- I- *'Je recherche des fournisseurs qui suivent les règles du marché et respectent les procédures existantes : je recherche un 'vrai marché'. Sinon, à la limite je reporte ma décision d'achat.'*
- II- *'Je recherche des fournisseurs responsables qui se chargent de réduire tous mes risques sans que j'aie besoin de les contrôler. Qu'ils prennent leurs responsabilités.'*
- III- *'Mon fournisseur ne doit prendre aucune responsabilité, et je veux pouvoir le contrôler de près. C'est à moi d'assumer toute les responsabilités'.*
- IV- *'Pour ce type d'achat, je dois pouvoir faire confiance à mon fournisseur sans pour autant cesser de contrôler de près ce qui se passe. Il faut que les responsabilités soient partagées.'*

---

<sup>34</sup> Dans ces situations de marché, la confiance existe, mais elle n'est pas personnelle ou ne l'est plus comme dans certaines cultures où « la notion de confiance est strictement inséparable de la personne à laquelle on remet cette confiance » (J.-C. Usunier, 1990, p.178) : ici la confiance porte au contraire sur l'efficacité des règles du marché.

TABLEAU N°13

**MECANISMES DE COORDINATION ET MODES D'INTERACTION PRÉFÉRÉS  
PAR LES CLIENTS EN FONCTION DE LEURS ATTITUDES FACE AU RISQUE**

		<b>RECHERCHE DE CONTRÔLE PERSONNEL</b>	
		<b>faible</b>	<b>fort</b>
<b>BESOIN DE POUVOIR FAIRE CONFIANCE</b>	<b>faible</b>	<b>1</b> <b>Le prix</b> <b>(marché)</b>  C'est au marché de définir les règles de l'échange. Il ne doit y avoir aucun engagement ni d'un côté ni de l'autre	<b>3</b> <b>L'autorité</b> <b>(hiérarchie ou quasi-intégration verticale)</b>  Cahier des charges à bien définir préalablement. Engagement de ressources propres pour réalisation en interne
	<b>élevé</b>	<b>2</b> <b>La responsabilisation</b> <b>(délégation)</b>  C'est au fournisseur de s'engager sur ses solutions et de prendre en charge toute la réalisation	<b>4</b> <b>La double contrainte</b> <b>(quasi-intégration oblique)</b>  Il y a imbrication totale des responsabilités du début à la fin (choix des solutions investissements)

A partir de BANSARD D., 1997b

**NOTE**

Les différents 'modes de coordination' renvoient ainsi selon nous au moins autant à des attitudes libres face au risque qui représentent autant de choix de modes de coordination, qu'à des déterminismes technico-économiques du type degré de spécificité du bien / fréquence des transactions comme chez Williamson par exemple. Critère d'achat par critère d'achat, le client préférera face à un risque élevé : recourir à un marché et reporter sa décision en l'absence d'un 'vrai marché' (1), laisser tous les risques au fournisseur (2), se charger de tout lui-même (3), travailler étroitement avec un fournisseur afin de réduire ses risques et de les partager (4).

Par exemple, au niveau du critère *prix* : 'Je préfère ne rien acheter tant que ce n'est pas le marché qui définit les prix' (I : *mécanisme du prix* : ni contrôle, ni confiance), ou : ' Je veux que le fournisseur prenne toutes ses responsabilités en matière de prix' (II : *mécanisme de la responsabilisation* : confiance, pas de contrôle), ou encore : 'Je préfère définir moi-même le prix que je suis disposé à payer' (III : *mécanisme de l'autorité* : contrôle, pas de confiance), ou enfin : ' J'exige que nous nous travaillions ensemble à définir un juste prix'<sup>35</sup> (IV : *mécanisme de la double contrainte* : le client veut pouvoir à la fois faire confiance et tout contrôler).

A la lecture du tableau précédent, on voit que pour nous les *attitudes* face au risque (recherche de contrôle et / ou de confiance) déterminent -au moins pour bonne part- les choix des différents modes de coordination en matière de définition de l'échange et d'investissement dans la réalisation, à la différence des auteurs qui ne recherchent l'origine des choix de modes de coordination que dans des déterminismes technico-économiques. Nous soutenons donc que face au risque, le choix des attitudes, et donc des mécanismes de coordination, reste pour bonne part libre, *ne serait-ce qu'en raison de cette double détermination* : les facteurs technico-économiques existent, et peuvent ne pas concorder avec les penchants voire les rigidités qui finissent par peser sur les préférences d'interaction des acteurs. La recherche d'éventuels facteurs explicatifs des attitudes de recherche de contrôle et de confiance n'invalidera pas cette proposition selon laquelle face à un risque élevé perçu, un acteur reste essentiellement libre du choix de recourir au prix, à l'autorité, à la responsabilisation, à la double contrainte.

Critère d'achat après critère d'achat, voilà donc ce que demanderaient les clients en fonction de leurs préférences interactionnelles : du contrôle et/ou des preuves de confiance.

**Mais attention** : si la combinaison de contrôle / confiance retenue renvoie bien à aux mêmes *mécanismes de coordination* génériques quels que soient les variables, ces choix ne sont pas nécessairement uniformes d'une variable à l'autre : il n'est pas évident qu'un acteur soit toujours cohérent, ni même qu'il ait toujours intérêt à l'être.

Nous allons tout d'abord voir comment on peut tenter d'évaluer ces différences d'un critère d'achat à l'autre, avant de chercher en Partie II à identifier et à évaluer plus globalement les marchés jouables pour l'entreprise à partir des choix globaux de modes d'interaction que font les clients en matière de Définition des termes de

---

<sup>35</sup> Voir ici la métaphore des deux alpinistes encordés chez Cardinal G., J.F.Le Guyonnet, B.Pouzoulic (1977 p.55). Contractor F.J. et P.Lorange (1988 p.9) évoquent également la réduction des risques comme étant la première des raisons qui expliquent que l'on se lance dans des alliances ou des coopérations.

l'échange, et d'investissement dans la réalisation. A ce niveau aussi d'ailleurs, nous verrons qu'il y a possibilité d'incohérence en matière de recherche de contrôle et d'exigence de confiance.<sup>36</sup>

#### ***§4 - Relation entre niveaux exigés de performance et d'adaptabilité, et mécanismes de coordination découlant des attitudes face au risque.***

Nous venons d'élaborer un modèle d'interprétation des attentes des clientèles en matière d'interaction. Mais nous avons bien précisé initialement que l'on ne pouvait pas interroger directement les clients sur des thèmes relationnels comme la confiance, le pouvoir, etc. : nous avons stipulé qu'il fallait interpréter ces demandes spécifiques à travers les demandes technico-économiques. Dès lors quel pont possible peut-on jeter entre une approche typologique des attentes sur le plan technico-économique (du type de celle de H.Hakansson), et notre propre typologie interactionnelle ?

La solution est en fait assez simple : nous pouvons constater que la typologie des exigences technico-économiques de Hakansson présentée précédemment, avec le couple performance / adaptabilité qualifiant la capacité de résolution de problème et la capacité de transfert, fait justement écho à notre propre typologie des interactions, où le couple 'contrôle / confiance' qualifie de son côté deux dimensions de l'échange qui posent problème aux clients : la 'définition des termes de l'échange' et 'l'investissement dans la réalisation'.

Le principe de décodage proposé est le suivant, quel que soit la variable précise évoquée en matière de définition des termes de l'échange ou d'investissement dans la réalisation :

- ***performance faible et faible adaptabilité : ni confiance, ni contrôlabilité personnelle, ne sont recherchés (mécanisme du prix).***
- ***performance élevée et faible adaptabilité : confiance élevée du client nécessaire, pas d'exigence de contrôlabilité personnelle (mécanisme de la responsabilisation).***
- ***performance faible et forte adaptabilité : confiance non nécessaire, contrôle étroit (mécanisme de l'autorité).***
- ***performance élevée et forte adaptabilité : confiance élevée nécessaire, contrôle étroit (mécanisme de la double contrainte).***

---

<sup>36</sup> Par exemple un client peut préférer à la fois travailler avec son fournisseur pour concevoir le produit, mais responsabiliser totalement ce dernier en matière d'investissements dans la réalisation : fabrication de la totalité d'une fonction par exemple, comme l'évoque déjà B.Baudry (1995) dans le domaine de la construction automobile.



Par exemple un client qui veut acheter un produit très performant et exige une très forte adaptabilité en matière de produit (cherchant donc sur ce plan un '*développeur de client*' pour reprendre le vocabulaire de Hakansson) demanderait en fait *en même temps*, sur ce plan, un fournisseur de confiance (capable de générer des solutions) mais qui accepte d'être étroitement contrôlé. Et si ce même client exige en matière de logistique des livraisons très performantes mais sans adaptation spécifique chez lui (cherchant alors un '*logisticien*' pour reprendre le vocabulaire d'H.Hakansson), cela signifiera que ce client demande sur ce plan *en même temps* un fournisseur acceptant d'être totalement responsable des solutions logistiques qu'il devra proposer, et qu'il ne cherchera pas à contrôler ce fournisseur sur ce terrain.

Ce principe de décodage s'appliquera à toutes les variables caractérisant :

- la définition des termes de l'échange (qui doit les définir ?). Par exemple, qui doit définir le prix ?
- 'l'investissement dans la réalisation' (qui doit engager des ressources humaines, physiques, financières ?). Par exemple, qui doit se charger du financement ?

Désormais nous disposons donc d'un système de décodage général de listes de FCS, qui peuvent passer par une première étape, la grille performance / adaptabilité de Hakansson une fois ainsi adaptée, puis faire l'objet d'une interprétation portant sur sa signification en termes d'exigences en matière de contrôle et/ou de confiance.

#### **§5 - Les facteurs explicatifs des attitudes de contrôle / confiance**

**On s'interrogera enfin, sur les 'facteurs explicatifs des facteurs explicatifs'. Bien que les attitudes des organisations face au risque nous paraissent essentiellement libres, on peut en effet émettre l'hypothèse - qui ne fera pas l'objet d'une vérification dans le cadre de cette thèse- que ces attitudes, i.e. les préférences pour le contrôle ou la confiance, pourraient bien elles-mêmes résulter de la focalisation d'un acteur -ici le client-, soit sur les risques liés à la tâche (le contenu de l'échange), soit sur les risques liés à la relation.**

L'opposition tâche / relation remonte à Cyert R.M. et J.G.March, (1973), et s'est étendue à différents domaines avec B.M.Bass, (1960), Blake R.R. et J.S.Mouton (1969), J.M.Sheth, (1976)<sup>37</sup>, Savage G.T., Blair J.D., Sorenson R.L.,(1989). Au niveau du comportement d'achat, on retrouvera d'ailleurs une distinction entre risques liés aux éléments échangés et risques liés à la relation dans *l'approche risque* (cf. Salle R., Silvestre, 1992 par exemple).

Blake R.R. et J.S.Mouton (1964-1969, 1967), en couplant 'intérêt pour la production' et 'intérêt pour les gens'<sup>38</sup>, définirent quatre styles principaux de leadership, qui prennent place dans une grille d'échelle 1 à 9 :

(a) 'le manager par laisser-faire' (1,1), (faible degré d'engagement face au travail et à la productivité, faible degré d'engagement dans les relations humaines). On peut y voir l'attitude de ceux qui ne veulent pas devoir faire confiance mais ne cherchent pas pour autant à contrôler étroitement. « Je distribue des tâches générales, mais ne fixe pas d'objectifs ni de délai. Je planifie peu. (...) Je fais ce qu'exige la description de mon emploi. (...) Le personnel est libre de régler ses propres problèmes. C'est ce qu'il préfère. Moi aussi. » (Blake R.R. et J.S.Mouton, 1964-1969), p.78, (129)

(b) 'le dictateur' (9,1), qui utilise la contrainte (fort degré d'engagement face au travail et à la productivité, faible degré d'engagement dans les relations humaines). On peut y voir une attitude de recherche de contrôle étroit et de refus de faire confiance. « Je veux m'affirmer par ma production et en m'occupant de tous les détails. Je conduis mon affaire tout seul » ibid, p.38, (130)

(c) 'le bon gars' (1,9), (faible degré d'engagement face au travail et à la productivité, fort degré d'engagement dans les relations humaines). On peut y voir une attitude de recherche de confiance dans les autres, et de refus d'exercer un contrôle sur les autres : « J'accorde de larges délégations à mes subordonnés et je leur marque ma confiance en disant : « Je suis sûr que vous savez faire cela et que vous le ferez très bien », ibid, p.58, (131)

(d) 'le démocratique' (9,9), (fort degré d'engagement face au travail et à la productivité, fort degré d'engagement dans les relations humaines) : « L'accomplissement du travail provient de ce que les gens sont dédiés à leur travail. Une interdépendance, liée au fait de se sentir partie prenante dans les objectifs de l'organisation conduit à des relations de confiance et de respect ». Blake R.R., J.S.Mouton (1967), p.333, (132). « Je rassemble tous ceux qui ont quelque compétence dans le problème considéré et (ou) qui sont concernés par sa solution, pour examiner avec eux la situation et recueillir leurs réactions et leurs idées. Puis, avec eux, je définis objectifs et plans d'action (modifiables éventuellement) ainsi que les méthodes et les règles essentielles, puis je répartis les responsabilités. » ibid, p.118, (133)

Soulignons que dans le cas du 'démocratique', il ne s'agit pas là de l'attitude de ceux qui jouent à la fois sur les deux attitudes opposées ('dictateur' et 'bon gars'). Dans ce dernier cas, selon Blake et Mouton (1964-1969, pp.161-169), nous tombons sur des 'styles panachés – théories mixtes' : le 'style paternaliste', le 'style pendulaire', et le 'style compensateur' ; la 'théorie des deux casquettes', le cadre 'caméléon', le 'cycle 9,1 – 1,1'. Il s'agit là en fait de véritables stratégies doubles, au sens où nous l'entendons ici :

<sup>37</sup> B.M.Bass, (1960) et J.M.Sheth (1976) opposent en fait orientation vers la tâche, orientation vers l'interaction, ou orientation vers soi-même.

<sup>38</sup> Pour Blake R.R. et J.S.Mouton (1964-1969), l'intérêt pour la production comprend 'tout ce que les hommes peuvent être amenés à réaliser au sein d'une organisation', y compris l'intérêt de la Direction pour la découverte de nouvelles orientations ou de nouveaux produits. Et l'intérêt pour les gens comprend notamment le fait de 's'imposer par la confiance plus que par la crainte'.

- Dans le cas du paternalisme, d'une part le manager paternaliste « *encourage (ses subordonnés) à prendre initiatives et responsabilités, et d'autre part il n'est pas capable de déléguer véritablement* » (...) « *si le manager traite bien le personnel, ce n'est pas pour reconnaître sa contribution, mais plutôt pour lui faire accepter plus facilement la discipline dans le cadre de laquelle il doit 'produire'..*», (1964-1969, p.162), (134)
- Quant au 'style pendulaire', « *il s'agit encore d'une combinaison des styles 1,9 et 9,1 ('dictateur' / 'bon gars'), mais alors que le paternalisme les mettait en œuvre simultanément, dans le style pendulaire, on passe de l'un à l'autre d'une manière en quelque sorte cyclique* », (ibid.), p.163, (135).
- Enfin le 'style compensateur' consiste à recourir *simultanément* aux styles 9,1 et 1,9, mais en s'appuyant sur des services différents (service du personnel / service de la production), « *les fonctionnels compensant l'action des hiérarchiques.* » (ibid.), p.165, (136)

Comme on peut le voir, l'approche intra-organisationnelle de Blake et Mouton rejoint de près les préoccupations de notre approche inter-organisationnelle. Pourquoi dès lors ne pas substituer à nos deux paramètres 'recherche de contrôle' et 'exigences en matière de confiance' la focalisation sur la tâche et/ou sur la relation (intérêt pour la production / intérêt pour les gens) ? Parce qu'il ne s'agit là pour nous que d'éventuels facteurs explicatifs des **exigences des clientèles** en matière de contrôle et de confiance, des exigences qui doivent de surcroît être observées *variables par variables*, tant en matière de définition des termes de l'échange que de répartition des tâches.

D'autres typologies, comme celles D.Chalvin (1971) ou de K.W.Thomas (1976, 1977), retrouvent les conclusions de Blake R.R. et J.S.Mouton, bien qu'en partant de couples un peu différents. D.Chalvin (1971) couple '*degré d'engagement*' d'une part (du dirigeant vis-à-vis des buts de l'entreprise comme de ses propres objectifs professionnels)<sup>39</sup>, et '*degré de coopération*' d'autre part. K.W.Thomas se demande d'une part si un acteur cherche à satisfaire ses propres *intérêts* ('*assertive / unassertive*'), et d'autre part s'il cherche à satisfaire ceux des *autres* ('*cooperative / uncooperative*'). Il résulterait du croisement de ces deux derniers paramètres les comportements suivants (outre le *compromis*, comportement intermédiaire qui équivaut à la position 5,5 dans la grille de Blake et Mouton) :

- (a) Evitement ('*avoiding*')
- (b) Lutte ('*competing*')
- (c) Accommodation ('*accomodating*')
- (d) Collaboration ('*collaborating*')

K.W.Thomas, (1976), p.900

<sup>39</sup> A travers l'*engagement*, D.Chalvin (1971) regroupe donc à la fois l'orientation vers la tâche et l'orientation vers soi-même de J.M.Sheth (1976), qu'il oppose à la coopération (l'orientation vers la relation chez J.M.Sheth).

K.W.Thomas (1977) fit réaliser une enquête auprès de vingt huit directeurs généraux, qui indiquèrent dans quelles situations il valait mieux selon eux utiliser ces modes de gestion (pour résoudre des conflits internes). A la lecture de ces résultats, on se rend alors vite compte que l'on est ici tout proche de l'idée de *choix d'une attitude à adopter face au risque* (contrôle et/ou confiance). Par exemple, un *comportement agressif* serait recommandé tantôt pour des raisons de risques liés à la tâche (e, g), tantôt pour des raisons de risques relationnels internes (h), et tantôt les deux à la fois (f). Ceci rejoint bien notre suggestion de faire de la focalisation sur la tâche et sur la relation le facteur clé des préférences pour la recherche de contrôle et l'exigence de confiance. Ainsi le comportement agressif, selon ces directeurs généraux, serait justifié :

- (e) « *lorsqu'une action rapide et décisive est vitale (par ex. une urgence).*
- (f) *sur des questions importantes où il va falloir mettre en œuvre des actions impopulaires (par ex. couper les prix, augmenter le nombre de règles impopulaires, ou la discipline).*
- (g) *Sur des questions vitales pour le bien être de la compagnie quand vous savez que vous avez raison.*
- (h) *Contre des gens qui prennent avantage d'un comportement non agressif. »*

K.W.Thomas, (1977), p.487, (137), traduit par nous.

Toujours au titre des facteurs explicatifs des attitudes face au risque, nous retrouvons encore le modèle de Ring P.S. et A.H.Van de Ven (1992). En effet, sous certaines conditions on peut avancer que ces derniers mettent le doigt sur ces facteurs explicatifs des attitudes face au risque puisqu'ils couplent les *risques liés à l'échange* (donc, à la tâche) d'une part, et le *degré de confiance mutuelle* d'autre part (dont on peut avancer qu'il mesure pour partie les risques liés à la relation). Cependant la construction de Ring P.S. et A.H.Van de Ven n'a pas pour objet de rechercher les facteurs explicatifs des préférences d'une organisation pour le contrôle et pour la confiance face à un risque donné, en tant qu'elles seraient elles-mêmes explicatives des modes de coordination adoptés concrètement par une organisation, variable par variable. La démarche de ces auteurs ne vise qu'à déterminer *directement* le choix de mécanismes *généraux* de coordination (notamment contractuels) en fonction des deux paramètres indiqués : '*marchés*', '*hiérarchie*', '*contrats récurrents*', '*contrats relationnels*'.

## **Sous-Section (C) – Applications chez I&TCom**

### **§1 – Les marchés de la société I&TCOM**

#### **(a) Présentation détaillée d'I&TCom et de sa stratégie**

**Nous avons parlé très brièvement de la société I&TCom au Chapitre I pp. 81 et 82 en évoquant le marché des pieds d'immeuble. Nous avons en effet eu l'opportunité de travailler à temps partiel pendant un an et**

deuxième pour cette entreprise du secteur 'immotique' (I&TCom), ce qui nous permet de réaliser une approche assez complète du processus de segmentation stratégique. Cependant, pour bien comprendre les objectifs visés ici, nous présenterons tout d'abord un peu mieux cette entreprise qui cherchait à définir à la fois ses marchés potentiels, son offre, et ses alliés.

*L'entreprise I&TCom fabrique en France des systèmes immotiques évolués. On peut tenter de définir l'immotique, en tant que technologie générique, comme la possibilité de disposer d'un contrôle centralisé (un poste central) pour coordonner et gérer de façon interactive sur le câble des applications pouvant être regroupées en applications génériques : la gestion de systèmes techniques, la sécurité, la gestion administrative, la communication et le confort. Dans chacun de ces cas il existe encore toute une liste de sous-applications possibles selon le marché évoqué, comme par exemple le contrôle et la modification à distance des paramètres de systèmes sécurité, le contrôle des fluides, le suivi des absences, ou la réservation de repas. Les systèmes vendus comprennent de petits équipements, des cartes à puces, et des logiciels, qui fonctionnent à partir du câble coaxial, ce qui est nouveau, mais aussi du bifilaire (téléphone). Ces systèmes s'adressent en majorité aux secteurs suivants :*

- Résidentiel de courte durée (hôtels, paquebots)
- Résidentiel de longue durée (HLM, immobilier d'entreprise, prisons)
- Formation supérieure et formation continue (universités, laboratoires de langue, centres de formation)
- Formation dans le secondaire (collèges, lycées)
- Santé (dont : cliniques et hôpitaux, maisons de retraite, centres de cure)

*Chacun de ces marchés est structuré de façon bien différente, comme on a pu le voir au Chapitre I lorsque nous avons évoqué le marché des 'pieds d'immeuble'. Si l'on prend le marché de la construction, celui-ci va du logement individuel de luxe (résidentiel de type Pierre & Vacances par exemple, mais aussi bien paquebots) ou banal (HLM), aux grands chantiers du type projets (le Futuroscope de Poitiers), en passant par les équipements collectifs réalisés pour des collectivités locales (contrôle des éclairages publics, ou des feux par exemple). Sur ce marché de la construction il faut travailler avec des industriels fabricant des systèmes (sécurité), des installateurs, des gestionnaires d'immeubles, et des prestataires de service (ascensoristes, télé-surveilleurs, etc.).*

*Les marchés à étudier sont donc aussi variés en termes de types de clientèles qu'en termes de métiers. Ceci facilite l'observation comparée de comportements différenciés ou au contraire identiques, en fonction de groupes d'acheteurs bien différents.*

*Du point de vue technologique, les systèmes proposés par I&TCom rentrent pour partie dans un domaine en extension rapide depuis peu, celui de la communication vidéo interactive. Au-delà des effets de mode (télévision interactive) mais aussi au-delà de l'image très restrictive que se font la plupart des gens de la domotique en général, cette société propose à partir d'un même système de base innovant des 'services interactifs sur les réseaux' et des applications extrêmement variées<sup>40</sup>, à partir de toute une gamme variée de logiciels. Parmi toutes les applications possibles, il s'agissait à la fois de raisonner une politique d'offre technologique afin de faire en sorte de ne pas devoir refaire un projet à chaque fois, et d'éviter de ne fonctionner que sur des 'coups'*

---

<sup>40</sup> On peut avantageusement comparer les applications potentielles ainsi ouvertes à I&TCom en immotique aux trente ans qu'il fallut pour tirer une seule application commerciale – les cartes de crédit – des hologrammes de Dennis Gabor, si l'on précise que le questionnaire initial intégra l'évaluation des besoins des clientèles interrogées pour une bonne vingtaine de sous-applications d'une même application générique pour chacun des marchés génériques visés.

en 'volant d'une affaire à l'autre' sans jamais rien approfondir. Certes de tels 'coups' font parfois rêver mais ils n'assurent guère l'adaptation régulière de l'entreprise à ses marchés et interdisent tout effet d'expérience. Enfin, ils présentent l'énorme inconvénient de placer l'entreprise devant un problème classique de gestion de portefeuille de projets : de temps en temps, il y a trop de projets, et parfois, pas assez.

Le caractère fortement innovant d'I&Tcom, et du marché de l'immo-tique, auquel faut ajouter la jeunesse de l'entreprise elle-même, pose cependant certaines limites à notre enquête en définissant un contexte spécifique : la position de ces produits et services, considérés sous l'angle de leur 'courbe de vie' renvoie à des biens par définition innovants et risqués. Si l'on veut, il s'agit de 'dilemmes' (au sens du premier BCG). Ce que nous dirons ici vaudra donc plus dans le cadre du lancement d'activités nouvelles que de diversifications. Par contre, vendre des technologies nouvelles pour des marchés souvent anciens (lycées, hôpitaux, chauffagistes...) présente a priori l'avantage en période de récession de permettre d'échapper à la morosité souvent liée à l'analyse de marchés 'gris', 'banalisés', ou même 'en fin de partie'<sup>41</sup>.

I&TCom est une jeune entreprise. A ce titre elle se cherchait des marchés qu'elle pourrait gérer de manière plus régulière. Elle visait également à devenir plus autonome qu'au sein d'un consortium, bien qu'en coopération avec des partenaires choisis.

Cette stratégie découlait des limites rencontrées depuis son lancement deux ans auparavant, liées à certains secteurs très 'politiques' de ce marché (HLM...) et à la coopération avec des partenaires de grande taille. Les coûts très élevés de négociation et la lenteur de la progression sur ces terrains la conduisaient tout naturellement à explorer d'autres horizons, là où elle pourrait aborder de façon autonome des marchés plus libres.

Mais compte tenu d'une image qu'il fallait se créer et de l'absence des moyens nécessaires à réunir pour disposer de tous les facteurs clés de succès pour aborder ces nouveaux marchés, le P.D.G. savait bien qu'il lui faudrait concevoir des stratégies de coopération portant sur certaines fonctions de l'entreprise. Mais il voulait travailler avec des acteurs déjà implantés fortement sur ces marchés et choisis par I&TCom. Dans ce cas -pour éviter de devenir un simple sous-traitant-, encore fallait-il développer une connaissance marketing de ces marchés qui soit suffisante pour permettre de traiter d'égal à égal avec ces partenaires. Il fallait donc être en mesure d'anticiper sur la demande finale, tant au niveau des comportements d'achat que des applications les plus demandées.

Partant de cette base, le problème était donc de définir quelles pouvaient être les difficultés prévisibles d'adaptation qu'I&TCom risquait de rencontrer sur ces différents marchés, et cela afin de faire des choix de marché, d'offre, et de coopération, compte tenu de l'organisation et de la stratégie de l'entreprise.

---

<sup>41</sup> A cet égard le cas d'I&TCom s'oppose à beaucoup de situations comme celles que rencontraient souvent les entreprises du Club Marketing Industriel de l'I.R.E. puisque les industriels qui s'y abonnaient tentaient le plus souvent d'y trouver des idées de redifférenciation pour leurs marchés les plus banalisés.

## **(b) Approche contingente des exigences en termes d'interactions des clientèles potentielles d'I&Tcom**

*Préalablement à nos propres travaux d'enquête que nous présenterons plus loin, cette entreprise avait d'abord eu recours à des études générales de marché réalisées au niveau de toute la profession<sup>42</sup>. Mais la plupart de ces travaux se plaçaient à un niveau de généralité beaucoup trop élevé pour être utiles dans le cadre du choix de marchés précis : 'développement en \$U.S. du marché de la domotique au plan mondial à l'horizon 2020'...*

*Aussi cette entreprise avait-elle empiriquement commencé à compléter et préciser ces données par une démarche du type relevé libre des FCS, afin d'analyser les différents marchés possibles. Ce travail fut réalisé à la fois par téléphone et en faisant le tour des services en contact avec la clientèle. Le tout avait permis d'établir quelques éléments de base des attentes des clients, qui se trouvèrent rejoindre assez étroitement les résultats d'une analyse des marchés de l'électronique réalisée antérieurement par l'IRE, ce qui n'est guère étonnant en fait lorsque l'on sait la part de l'électronique dans ces systèmes immotiques. Les exigences de ces marchés sont listées dans les paragraphes suivants, dans l'ordre apparent d'importance :*

*Pour le secteur de la Formation supérieure et continue (universités, laboratoires de langues, centres de formation), nous trouvons ainsi la coopération technique étroite, la qualité du service (assistance technique, formation, information technique), la rapidité de réaction d'un fournisseur, la qualité des relations interpersonnelles, l'accès aux décideurs, la fiabilité technique des produits, la durée de vie des produits, la qualité de la Recherche et Développement du fournisseur, le prix.*

*Pour le secteur de la formation dans le secondaire (collèges, lycées), nous trouvons dans l'ordre le prix, la qualité technique des produits, la facilité et rapidité de dépannage des équipements, l'image et la notoriété du fournisseur, la connaissance du milieu de l'enseignement secondaire, l'accès aux décideurs, la qualité des relations interpersonnelles.*

*Dans le domaine de la santé (cliniques et hôpitaux, maisons de retraite publiques et privées), les exigences des clients concernent cette fois la coopération technique étroite, la proximité géographique du fournisseur, le prix, la qualité de la Recherche et Développement du fournisseur (expertise), l'avancement technique du fournisseur, la disponibilité de ses services techniques, son image ou sa notoriété (ou celle de certains de ses ingénieurs), l'assistance technique du client final.*

*Pour ce qui est des marchés divers, dont les distributeurs, nous trouvons comme critères d'achat le prix, la facilité d'installation par des installateurs locaux, l'existence d'une documentation technique claire et simple.*

*Pour ce qui est du résidentiel de courte durée, c'est-à-dire essentiellement les hôtels, les exigences se classent de la façon suivante : le prix, une qualité standard constante, le respect des délais d'installation, la formation et l'assistance en matière de service après vente pour ces nouveaux produits, la coopération avec le personnel pour parvenir à une meilleure utilisation, la disponibilité et l'accès aux décideurs.*

---

<sup>42</sup> A titre d'exemple de telles études, on trouve par exemple EGIS, (1992) : « WorldWide Developments in Home Automation : The Markets in Europe, Japan, and the United States », Washington D.C., october ; EGIS (1993) : « Japanese Developments in Home Automation and Information Services », Tokyo ; Génie Marketing Construction (1992) : « Domobase », Le Blanc-Mesnil (étude multi-clients des marchés du petit tertiaire, du tertiaire, du collectif HLM, du collectif, du résidentiel HLM, et du résidentiel ; SDEC,

*Pour ce qui est enfin du résidentiel de longue durée (H.L.M., immobilier d'entreprises), les exigences concernent d'abord la performance du produit en termes de durée de vie, puis le prix, les facilités de paiement, la réactivité et la flexibilité en matière d'installation, l'accès à l'innovation, le fait que fournisseur fabrique toute la gamme, l'existence d'informations fiables sur le fournisseur.*

Plusieurs problèmes apparaissent à la lecture de ces listes d'exigences :

Les exigences minimum des clients, bien que hiérarchisées, ne sont pas classées en exigences veto, importantes et secondaires, ce qui rend arbitraire le choix de limiter la liste des critères veto au 2ème, 3ème ou quatrième critère par exemple. Il est cependant possible de se dire en vertu de ce que l'on appelle *l'approche risque*,<sup>43</sup> que lorsque la liste des critères est longue, le nombre de critères veto sera vraisemblablement être plus important qu'ailleurs, si bien que chaque fois qu'on peut alors augmenter le nombre de critères veto à retenir, plutôt que de décréter un nombre standard (trois par exemple) quel que soit le marché.

Dès que l'on connaît un peu les secteurs évoqués, on se demande si certains des grands marchés évoqués ne comportent pas des sous-marchés à exigences très spécifiques -parfois contradictoires- alors que d'autres marchés ont des exigences plus homogènes. Or la liste des exigences ne classait pas les critères en tenant compte de ces différences, ce qui sous-entendait qu'il pouvait y avoir en fait une forte hétérogénéité cachée derrière certaines listes. Si tel était le cas, il faudrait en ce cas procéder à une ré-affectation a posteriori des exigences par sous-marché. A défaut de quoi les premiers critères exigés apparaissant sur les listes seraient systématiquement considérés comme 'veto' alors que certains d'entre eux correspondaient à des exigences de sous-marchés qu'I&TCom ne souhaiterait pas forcément retenir. Il faudrait alors s'efforcer de 'nettoyer' certaines listes. Mais l'hétérogénéité des réponses d'une variable à l'autre pouvait être également due à des demandes contradictoires de la part de toute la population du marché en question, ce qui impliquait d'autres conséquences pour l'entreprise : au lieu d'une spécialisation productive sur certains sous-marchés spécialisés éventuellement regroupables, l'entreprise aurait beaucoup de mal à s'adapter à une demande fondamentalement hétérogène en termes d'exigences interactionnelles. Le décodage des modes d'interaction attendus nous permet de bien faire apparaître le degré d'hétérogénéité de ces demandes par marché.

Par ailleurs, des redondances entre exigences apparaissaient en dépit d'appellations différenciées. C'est tout le problème des listes contingentes. Il a alors fallu regrouper prudemment les critères qui semblaient les plus voisins. Même si l'approche doit rester pour l'essentiel contingente, il est cependant nécessaire de procéder chaque fois que possible à des regroupements de critères voisins sous un même 'chapeau', pour éviter de

---

(1991) : « Etude de faisabilité d'un réseau câblé de vidéocommunication » ; C.Roger (1993): Avant-projet détaillé de deux courants faibles de deux écoles d'ingénieurs », Paris, O.T.H. ; H.Bachir, (1993) : « La domotique dans les hôpitaux », I&TCom, avril-juin.



morceler à l'infini l'analyse et surtout pour faciliter la découverte d'activités élémentaires fédératrices susceptibles d'être retenues par la suite en tant que Domaines d'Activité Stratégiques (DAS). Cet exercice est délicat car un regroupement trop global<sup>44</sup> risque de faire perdre toute sa richesse aux facteurs clés de succès récoltés de façon contingente, qui ont jusqu'à présent résisté à toute tentative de 'mix'. Néanmoins une analyse des demandes d'interaction sous-tendues par les critères d'achat peut s'avérer d'autant plus longue et inutile que la liste peut parfois comporter des dizaines d'éléments extrêmement détaillés et partiellement redondants. Il fallait donc essayer de naviguer entre ces deux écueils en proposant d'effectuer des regroupements intermédiaires pour tenter d'agrèger à un niveau d'agrégation 'raisonnable' les attentes en termes d'interaction. Bien entendu la pertinence des regroupements de sous-critères dépend toujours de celui qui découpe : chacun tend à noter à sa manière quelles sont '*les différences qui font une différence*' (G.Bateson, 1973, p.428)<sup>45</sup>.

Les exigences des différentes clientèles potentielles furent d'abord interprétées selon la typologie d'H.Hakansson : elles furent reclassées à partir du couple 'degré de performance / degré d'adaptabilité', au lieu d'affecter comme H.Hakansson (1986) tel ou tel ensemble préconstruit d'indicateurs en matière de 'résolution de problèmes' et de 'transfert des solutions'. Nous avons au contraire opéré une traduction très libre entre les données brutes exprimant les exigences technico-économiques des clients et le niveau de flexibilité demandé du fournisseur (noté de 1 à 4) pour chacun des critères, compte tenu du mode d'interaction exigé indirectement. La méthode utilisée fut la suivante : chaque fois qu'un marché se trouvait exiger qu'une variable soit dans la position (1), on considéra que sur ce plan ce marché ne recherchait ni à pouvoir faire confiance, ni à devoir contrôler personnellement ; chaque fois qu'il demandait une position (2), qu'il cherchait à déléguer sans contrôle ; chaque fois qu'il demandait une position (3), qu'il cherchait à contrôler et n'exigeait pas de pouvoir faire confiance ; chaque fois enfin qu'il demandait la position (4) on considéra qu'il exigeait à la fois d'avoir confiance et de pouvoir contrôler.

L'ensemble aboutit finalement à des grilles faisant apparaître le degré d'homogénéité ou d'hétérogénéité des marchés évalués, afin de permettre éventuellement de les regrouper sur la base d'exigences interactionnelles communes. Le tableau N°14 page 230 permet de mieux visualiser ces résultats. En dépit d'une situation assez complexe et de l'assez grande difficulté de lecture de ce tableau, on voit qu'il fut possible de vérifier que certains marchés avaient des exigences plus ou moins hétérogènes (résidentiel de courte durée, de longue durée, formation supérieure et continue, santé, tandis que d'autres marchés étaient plus homogènes : formation dans le secondaire, divers).

---

<sup>43</sup> En France, Valla J.-P. (1978), Salle R., H.Silvestre, (1992).

<sup>44</sup> Comme celui que propose le Strategor par exemple.

<sup>45</sup> De même on peut toujours distinguer à l'infini des variantes entre applications possibles pour une même technologie, mais il y a un moment où il faut savoir limiter le nombre de classes utiles.

## REPRÉSENTATION DU DEGRÉ D'HOMOGENÉITÉ DES DEMANDES D'INTERACTION PAR MARCHÉ

	CODE D'INTERPRETATION (1) N'exige ni contrôle ni confiance (2) Exige de pouvoir faire confiance sans contrôle (3) Exige un étroit contrôle, pas des preuves de confiance (4) Exige de pouvoir faire confiance, et contrôlabilité	CRITERES EVOQUES APRES REGROUPEMENT	RESIDENTIEL DE COURTE DUREE	RESIDENTIEL DE LONGUE DUREE	FORMATION SUPERIEURE & CONTINUE	FORMATION DANS LE SECONDAIRE	SANTE	DIVERS	
			(Product.)(Flex.)	(Product.)(Flex.)	(Flex.)	(Product.)	(Product.)(Flex.)	(Product.)	
PRODUIT	(1) "Produits bas de gamme"	Qualité constante Avance tech/durée R&D (expertise) Accès à l'innovation Gamme complète Accès aux serv. tech Coopération technique	Cr2		Cr6				
	(2) "Développeur de produits"			Cr1	Cr7	Cr2	Cr5		
	(3) "S'ajuste à son client"			Cr5	Cr6	Cr8		Cr4	
	(4) "Développe ses clients"		Cr5		Cr1		Cr6	Cr1	
SERVICE	(1)	Réparabilité, docs.			Cr2	Cr3		Cr3	
	(2)	Formation	Cr4		Cr2	Cr3			
	(3)	SAV rapide			Cr3				
	(4)	Assistance du SAV du client, accès	Cr4		Cr2		Cr8		
INSTALLATION	(1) "Transfert standard"	Réseau installateurs						Cr2	
	(2) "Logisticien"	Respect des délais	Cr3						
	(3) "S'adapte à son client"	Flexibilité pour l'installation		Cr4					
	(4) "S'intègre à ses clients"	Réactivité		Cr4					
PRIX	(1)	Prix	Cr1	Cr2	Cr9	Cr1	Cr3	Cr1	
	(3)	Conditions de paiement		Cr3					
FOURNISSEUR	(1)	Connaissance milieu				Cr5			
	(2)	Image, notoriété		Cr7		Cr4	Cr7		
	(3)	Proximité géograph. Accès aux décideurs					Cr2		
	(4)	Qualité des relations personnelles	Cr6		Cr5	Cr6			
				Cr4	Cr7				

BANSARD D., (1997)

## LEGENDE

Les exigences propres aux marchés demandant du fournisseur beaucoup de productivité (product. : 1, 2) sont mentionnées en clair. Les exigences propres aux marchés demandant beaucoup de flexibilité (flex. : 3, 4) sont mentionnées en foncé. L'ordre des critères est numéroté : Cr1, Cr2, etc.

## NOTE

Les exigences ont d'abord été décodées à partir du modèle de Hakansson, qui couple capacité générale en matière de performance (élevée ou non) et d'adaptabilité, en matière à la fois de résolution de problèmes, et de transfert, ce qui donne :

*En matière de résolution de problèmes* : produits bas de gamme (1), développeur de produits (2), s'ajuste à son client (3), développe ses clients (4).

*En matière de transferts* : transfert standard (1), logisticien (2), s'adapte à son client (3), s'intègre à ses clients (4).

Ce classement 1,2,3,4, fut alors généralisé à tous les critères d'achat cités, puis décodé selon le principe énoncé en haut et à gauche du tableau : ainsi par exemple, les clients qui demandent pour l'essentiel des critères du type 1 (par ex. transfert standard : réseau d'installateurs) recherchent des marchés où l'échange ne repose pas particulièrement sur la confiance, ni sur un contrôle direct de leur part.

Les seuls marchés fortement homogènes sont les divers, et la formation dans le secondaire. Dans les autres cas on peut se demander à partir de là si les marchés qui paraissent a priori très hétérogènes en termes de demandes d'interaction peuvent être subdivisés entre sous-marchés exigeant une faible (1 et 2) ou une forte flexibilité (3 et 4), comme le montrerait une validation du découpage opéré ici dans les cas du résidentiel de courte durée et du résidentiel de longue durée, ou encore de la santé. Mais rien ne dit cependant a priori que cette subdivision renvoie à des sous-marchés effectifs, car tous les individus d'une même population peuvent avoir chacun des exigences hétérogènes sur ce plan d'un critère à l'autre, auquel cas il faudrait ne conserver qu'une colonne non subdivisée, comme dans le cas ici de la formation continue.

En cas d'hétérogénéité, restait à savoir si cette hétérogénéité renvoyait à des sous-marchés plus homogènes, ou si tout le marché en question avait des exigences contradictoires d'un type de critère d'achat à l'autre. En cas de sous-marchés homogènes, des comparaisons entre sous-marchés, suivis d'éventuels regroupements, pourraient permettre de lancer une activité cohérente.

Par exemple, si l'on observe le tableau, s'il existe bien des sous-marchés réels dans le domaine des résidences de courte durée et de la santé, dont les exigences interactionnelles seraient effectivement voisines (une forte flexibilité est demandée dans les deux cas en termes de produit, et de service), il serait possible de créer un DAS pour les gérer. Mais seule une enquête complémentaire peut permettre d'aller plus loin en répondant à ces questions. En effet, une subdivision des marchés sur la base de demandes interactionnelles cohérentes pourrait à ce stade conduire à se diriger vers des marchés qui n'existeraient tout simplement pas !

Au total, cette première approche montre bien à la fois l'intérêt, mais aussi les limites d'une approche libre (contingente) du recueil des FCS.

- Il s'agit là d'une méthode particulièrement riche en raison même de sa grande liberté.
- Elle évite de limiter le recueil des critères à une liste d'ingrédients de l'échange, en tant qu'elle fait ressortir des exigences caractéristiques en matière de définition des termes de l'échange et d'investissement dans la réalisation. Surtout, à partir de là, elle fait surgir, variable par variable, les exigences interactionnelles cachées vis-à-vis de l'entreprise elle-même : besoin de confiance et / ou de contrôle. C'est à ce niveau de détail que cette méthode serait la plus utile, plutôt qu'à celui du regroupement des sous-marchés.
- Cette méthode permet de mieux faire apparaître les marchés : le décodage des FCS des marchés d'I&TCom a confirmé l'existence d'une hétérogénéité plus ou moins forte selon les marchés. De fait, la compréhension intuitive de cette situation restait trop incertaine, et la méthode proposée a quand même permis ici d'y voir un peu plus clair.
- Sur le fond, ce que peut apporter cette interprétation est précieux, au-delà d'une prévision de compatibilité entre ce que peut offrir l'entreprise et ce qu'on lui demande au plan technico-économique, qui aura un impact sur ses choix de clientèle ou sur sa productivité : elle peut ainsi prévoir quelle seront les attitudes des différentes clientèles à son égard : par exemple si elle ne tient pas à prendre trop de responsabilités sur certains types de matériels et qu'elle n'aime guère les contrôles

directs de la part de ses clients, elle évitera les marchés où on lui demande globalement d'assumer ces deux attitudes (position 4, ou tantôt 2, tantôt 3, selon les variables). Si au contraire l'entreprise fournisseur recherche une interaction étroite avec ses clients, les marchés où les clients ne recherchent globalement ni confiance ni contrôle ne peuvent guère l'intéresser, comme celui des marchés divers (dont les distributeurs). Par ailleurs la finesse d'une analyse critère par critère des attitudes des clients tend à développer une meilleure intelligence des marchés, car elle les rend plus 'vivants', y compris du fait de leurs demandes contradictoires.

Mais il existe cependant des limites à ce type d'approche :

- Problème de comparabilité des exigences précises des marchés évoqués.
- Problème de difficulté de bien cerner ce qui est vraiment sine qua non pour les clients :  
où est la véritable barre ? A partir d'où commence la surenchère de la part de l'acheteur ?.
- Problème lié à ceux des clients qui parce qu'ils ne savent pas vraiment définir ce qu'ils veulent ou parce qu'ils préfèrent 'faire leur marché' et acheter ce qui se vend plutôt que ce qu'ils ont prédéfini, n'ont pas de liste a priori à évoquer lors de l'enquête, ce qui rend difficile le recueil des FCS.
- Difficulté générale de décodage a posteriori des exigences (caractère assez subjectif et délicat du classement en dépit de la méthode systématique proposée).
- Nécessité de regrouper les critères en catégories intermédiaires, avec les risques correspondants d'erreur, et de perte de la richesse initiale.
- Problèmes en cas d'hétérogénéité liés à l'existence soit de sous-marchés dont les exigences contradictoires 'polluent' les résultats, soit de marchés à exigences fondamentalement hétérogènes d'une variable d'échange à l'autre. C'est notamment afin de tenter de remédier à ce défaut que l'on peut se tourner vers une approche a priori du relevé des critères veto, par questionnaire structuré adressé aux différents groupes d'acheteurs, comme nous allons le voir en Section 2.

## **SECTION 2-**

### **DEFINITION A PRIORI D'UNE LISTE DE CRITÈRES D'INTERACTION CLES**

**Nous visons ici à évaluer l'intérêt de partir cette fois-ci d'une liste de questions établies a priori pour établir les FCS en termes d'interaction, le questionnaire devant enquêter expressément sur les attitudes des clients en termes de modes d'interaction exigés.**

Nous espérons d'une telle démarche qu'elle puisse aider à dépasser les limites que nous venons de constater en matière de relevé libre des exigences en termes d'interaction, et qu'elle aide à systématiser le travail en comparant les résultats sur la base de profils d'interaction.

Après avoir exposé les objectifs précis de l'enquête menée chez I&TCom en Sous-Section (A), et présenté les variables retenues en Sous-Section (B), nous exposerons la méthodologie retenue et nous évoquerons la fiabilité des résultats en Sous-Section (C). Les incidences de l'enquête en termes de segmentation, de stratégies d'offre, et d'alliance seront alors précisées en Sous-Sections (D) et (E).

### Sous-Section (A) - Les objectifs de l'enquête.

La mise au point d'un questionnaire clients pour les différents marchés de la santé, de la formation, de la gestion d'immeubles, devait permettre à I&TCom de faire ressortir les attitudes de ces prospects face au risque lié à ces matériels et services immotiques.

Ces analyses impliquaient aussi le recueil de données autres que celles que nous allons directement utiliser. Les choix stratégiques mentionnés imposaient en effet de connaître les applications les plus intéressantes pour les différents marchés prospectés<sup>46</sup>, et les risques perçus à ce type d'achat, outre les critères signalétiques permettant de repérer les classes de clientèles les plus intéressantes en termes d'attractivité... Ce n'est qu'en croisant l'ensemble de ces variables que tous les choix stratégiques purent être optimisés.

Dans le cadre de cette enquête nous avons proposé une méthodologie spécifique pour établir et vérifier les cinq objectifs suivants :

- (1) Affiner le découpage des segments de marché<sup>47</sup> avant d'en sélectionner éventuellement certains. Les différences potentielles d'attitudes en termes d'interaction entre les services du même client devaient conduire à différencier les actions commerciales de façon très fine.

---

<sup>46</sup> Le questionnaire devait ainsi aider à définir l'offre technique en termes d'applications possibles. Par exemple en matière d'analyse des besoins pour chaque type de clientèle ou de marché ('applications') l'enquête comprenait plusieurs pages de questions très détaillées sur les applications (Multimédia, Gestion Technique et Sécurité) pouvant retenir plus ou moins l'intérêt des populations enquêtées. Ces données, non traitées dans le cadre de cette thèse, permirent de définir des profils techniques précis : degré de polyvalence à intégrer dans les produits vendus d'une part, et d'autre part besoin d'intégrer en dur dans le produit certaines fonctionnalités versus 'services' à ajouter au cas par cas en fonction des clients.

<sup>47</sup> Les préférences en termes d'interaction seront considérées comme des attitudes, qu'il s'agisse des clients -comme ici-, du fournisseur, ou des concurrents. De ce point de vue cette thèse approfondit l'*approche risque* (en France : J.-P.Valla, 1978 ; Salle R., H.Silvestre, 1992), qui propose que le comportement d'achat d'une entreprise s'explique à partir (1) du niveau des risques qu'elle perçoit, et (2) de son attitude face à ce risque. Nous proposerons au chapitre III d'étendre les principes de l'approche risque à l'étude des concurrents, après l'avoir déjà d'une certaine manière généralisée au chapitre I à l'ensemble des acteurs d'un milieu.

- (2) A l'inverse, travailler pour tous les marchés, mais alors pouvoir différencier clairement les ressources allouées aux unes et aux autres, ce qui impliquait de mettre au point une gestion de portefeuille de segments ou de clients, et des stratégies d'offre.
- (3) Décider d'investir dans les attitudes appropriées chaque fois qu'il y aurait visiblement incohérence entre les courbes des deux parties en présence, et que les marchés en question seraient cependant considérés comme cibles à d'autres égards par l'entreprise : chiffre d'affaires, croissance, rentabilité, image, etc. Pouvoir raisonner alternativement à partir des exigences en termes d'interaction le choix d'entreprises partenaires susceptibles de compléter l'offre du fournisseur sur ce plan, lui permettant donc de s'adapter aux modes relationnels souhaités, variable par variable. Pour I&TCom, il pouvait par exemple s'agir selon le cas de Merlin Gerin, de Philips, de Medicys, ou de Critel.
- (4) Evaluer les marchés les plus intéressants en termes de cohérence avec les préférences interactionnelles internes du fournisseur. En effet cette cohérence peut en partie être testée à partir de questions adressées aux différentes clientèles possibles pour faire remonter leurs critères d'achat sur l'ensemble des modalités d'interaction prévisibles dans l'échange.
- (5) Evaluer la diversité des attitudes en interne côté fournisseur et en prendre acte.

## **Sous-Section (B) - Présentation et illustration des variables d'interaction retenues**

### ***§1 - Le contenu du questionnaire sur les exigences en termes d'attitudes.***

Essayer de prédéfinir un certain nombre de critères veto impliquait d'établir une liste qui soit raisonnablement exhaustive et ne soit pas trop redondante. L'établissement de listes a priori pose en effet souvent problème et implique de respecter quelques principes de classification : les listes que l'on fait usuellement des variables liées à l'achat ne sont le plus souvent ni exhaustives, ni indépendantes, comme le soulignent Lehmann D.R. et O'Shaughnessy (1982) :

*"...la faiblesse de ces études (Dickson, 1966, Banville, Portnoff, 1973) et d'autres, similaires, est de n'avoir pas été capables de développer une taxinomie théorique des critères de choix et des catégories-types d'achat. L'approche générale suivie a consisté à énumérer les facteurs spécifiques (par exemple les capacités du fournisseur, le prix, le service, etc.). Le résultat en fut l'élaboration de listes de facteurs fastidieuses qui tendent à se superposer au point d'empêcher toute généralisation et toute construction théorique...Pour développer un ensemble de généralisations sur les décisions d'achat, il faut d'abord classer les myriades de règles et de*

*motivation des choix dans une liste de catégories qui soit à la fois exhaustive et mutuellement exclusive. ...Sur cette base une simple classification de ces raisons sous trois catégories comme la qualité, le prix et le service ne peut qu'échouer parce qu'elle n'est ni exhaustive (où place-t-on les raisons associées à la politique de l'entreprise ou la confiance dans les compétences du fournisseur ?), ni mutuellement exclusives (le niveau de service peut être également un facteur déterminant la qualité" (trad. par nous), (138).*

Le nombre de variables finalement retenues, ainsi que leur composition, ne sont pas le fruit du hasard. Ils résultent à la fois d'un processus d'essai-erreur, et d'une tentative de catégorisation qui s'efforce d'être complète sans être redondante. Nous n'échapperons pas cependant à un certain nombre de critiques. L'important est de noter que nous ne cherchons pas ici à déterminer le nombre d'or d'un nouveau mix. Les variables retenues pour le recensement des FCS en matière d'interaction ne prétendent donc pas à l'exhaustivité mais visent quand même à être le plus possible complètes et dépourvues de redondances. Ces variables portent à la fois sur les responsabilités à assumer au niveau de définition des termes de l'échange, et sur les responsabilités à assumer au niveau de l'investissement dans la réalisation de la tâche.

Chacun, selon son contexte d'échange, pourra tout à fait librement transposer cette méthodologie générale à autant de variables qu'il estime pertinent, et travailler à des niveaux plus ou moins détaillés correspondant à tel type de marché et de bien, telle entreprise, tel service, et pourquoi pas, tel individu précis du centre d'achat.

Quels que soient les marchés enquêtés, tous les questionnaires furent identiques pour ce qui est de cette partie de l'enquête portant sur les 'attitudes en matière d'interaction'. Le questionnaire portait sur dix variables dont cinq relatives à la définition des échanges, et cinq relatives à l'investissement dans la réalisation (ces derniers sont en caractères gras ci-dessous).

#### **Les variables 'stratégiques' : 'Cible, Cont, Dist'**

*Les variables 'Cible' et 'Cont' concernent les conditions stratégiques de l'échange (attractivité, et position concurrentielle). Leur état rendra l'échange plus ou moins intéressant pour le fournisseur. Les attentes en matière de distances (variable 'Dist') confirmeront plus ou moins la tendance générale du client en matière d'attitudes, compte tenu de la position dans laquelle il se sent vis-à-vis du fournisseur.*

Les variables 'Cibl' et 'Cont' sont *manipulables* à des fins d'augmentation de l'attractivité ou de la répulsion, par utilisation de bases de confiance, ou de pouvoir :

- l'apport au client de ressources et d'une capacité de résolution de problèmes augmente l'*attractivité* du fournisseur pour le client ; tandis que l'apport d'une protection concurrentielle active sur le marché du client, et de garanties personnelles de prévisibilité (absence d'opportunisme notamment), améliorera la *position concurrentielle* de ce même client. La réduction des risques des clients revient donc à consolider globalement leur position stratégique (attractivité élevée du fournisseur et bonne position concurrentielle sur leur propre marché). Lorsque l'entreprise fournisseur est en *position d'échange* dans un milieu, elle peut ainsi choisir de gagner la confiance de ses clients en réduisant leurs risques à partir des différentes bases de confiance que nous avons proposé au chapitre I : apport d'une protection vis-à-vis de la concurrence du client (base de confiance A : apport au client d'une possibilité de distinction, ou aide à la diminution de ses coûts), apport de ressources matérielles et de travail (base de confiance B), mise à disposition d'une capacité de résolution de problèmes et de formation (base de confiance C, variable 'R&D'), garanties de prévisibilité de la conduite (base de confiance D : absence d'opportunisme, loyauté, discrétion, variable 'Cont').
- Mais le client peut lui aussi apporter à son fournisseur plus ou moins de ressources (bases de confiance B : chiffre d'affaires, rentabilité, image, apport des matières premières ou des équipements, etc.), et de compétences (résolution de problèmes, formation, transfert de technologie au fournisseur : base de confiance C, variable 'R&D'). Il peut lui aussi protéger le fournisseur face à ses concurrents (base de confiance A : travail en source unique, exclusivité), et lui apporter des garanties de prévisibilité (base de confiance D : contrats à long terme, variable 'Cont'). Le client peut donc aller bien au-delà d'apporter à l'échange une capacité de rémunération financière : il peut lui aussi manipuler la position stratégique du fournisseur en augmentant l'attrait qu'il représente pour lui, et en améliorant sa position concurrentielle. Il peut ainsi chercher à jouer de l'influence par la confiance.

En fait, au-delà de stratégies d'influence personnelles, chacune des parties peut en fait tenter de prédéfinir dans quelle situation d'*attractivité et de position concurrentielle* respective elle accepte de travailler, ce qui renvoie à un choix réciproque de *limitation* des relations (Hakansson H., J.Johanson, B.Wootz, 1977). Le degré d'*attractivité* globale respective des protagonistes est mesuré par la variable dénommée 'Cibl'. Il pèsera lourd dans la sélection des clients et la définition de l'offre. Un accroissement de la durée des contrats (variable 'Cont') peut améliorer la position concurrentielle, de même que des adaptations idiosyncrasiques lourdes d'un côté ou de l'autre. Chacune des parties peut ainsi utiliser la base de confiance D (garantie de prévisibilité) ou inversement la base de pouvoir D (imprévisibilité). Ce n'est que lorsque la protection concurrentielle est plus active, que l'on tombe sur la base de confiance A : par exemple une *protection* concurrentielle *active* peut être



offerte par le client lorsque ce dernier accroît la protection du fournisseur contre sa propre concurrence en lui accordant son exclusivité pour un certain temps, ou au contraire, par le fournisseur, lorsque ce dernier aide le client à se différencier sur son propre marché. Chaque partie peut définir dans quelle situation *d'exposition concurrentielle mutuelle* elle accepte de se placer vis-à-vis de la partie prenante (liens contractuels : durée des contrats, exclusivités).

Bien sûr, chacun des deux acteurs peut aussi jouer le jeu du pouvoir, ce qui consiste au contraire à menacer de façon crédible d'accroître la vulnérabilité concurrentielle du partenaire, de le priver de ressources, de lui créer des problèmes, ou de se conduire de façon imprévisible. Enfin, l'usage de stratégies doubles est là encore possible<sup>48</sup> : la partie prenante jouera alors à la fois du pouvoir et de la confiance.

- *La variable distance ('Dist')* cherche à mesurer directement la position que souhaite adopter le client vis-à-vis de ses fournisseurs pour ce type d'achat. Bien que nous ayons exprimé nos réserves sur l'utilité de questions directes portant sur la relation elle-même, une question portant sur les distances à adopter respectivement ne parle qu'indirectement du pouvoir et de la confiance, et c'est la raison pour laquelle nous l'avons ajoutée. En fait, ce sont justement les décalages entre les réponses sur ce plan d'un individu (au sens statistique) et le profil d'ensemble de ses réponses aux autres questions qui seront intéressants, afin de mesurer les exigences parfois contradictoires –ou cachées– de la clientèle, comme nous l'évoquions en début de chapitre. De ce point de vue, il s'agit d'une sorte de 'question de contrôle'. Souvenons-nous que nous avons déjà parlé des distances au niveau des manœuvres dans un milieu : ce niveau de l'échange, le fournisseur pourra aussi, à l'aide de ses informations, mieux gérer ses distances avec ses clients.

#### LISTE DES VARIABLES D'INTERACTION UTILISEES<sup>49</sup>

- (RESE) Qui doit gérer les réseaux liés à la décision d'achat ?
- (LOCA) Comment se combinent les ressources du fournisseur et du client pour la fabrication ?
- (ORGA) Qui doit se charger de coordonner la tâche ?
- (R&D) Qui doit concevoir la solution ('technologie')?<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Nous verrons plus loin que les mêmes raisonnements peuvent également être tenus dans le cadre de la relation entre l'entreprise et ses concurrents, là aussi dans les deux sens. L'entreprise peut souhaiter rassurer ses concurrents, les inquiéter, ou adopter un mélange des deux. Ses concurrents aussi.

<sup>49</sup> Afin de pouvoir réaliser des graphiques, il a fallu 'baptiser' les variables choisies : RESE : LOCA : ORGA : RetD : CIBLE : SYST : SOLU : PRIX : CONT : SERV : TRAN : CADR : DIST.

- (CIBL) Qui doit être cible l'un pour l'autre ?<sup>51</sup>
- (SYST) Qui doit se charger du système de financement ?
- (SOLU) Qui doit s'adapter au plan technique (produit) ?<sup>52</sup>
- (PRIX) C'est à qui de définir le prix ?<sup>53</sup>
- (CONTR) Quels seront les engagements respectifs en matière de durée et d'exclusivités ?<sup>54</sup>
- (SERV) Qui doit s'occuper du service (S.A.V. notamment) ?
- (TRANSF) Qui doit s'adapter en matière de livraisons ou d'installation ?
- (CADRE) Qui doit définir le cadre des échanges (direct ou indirect) ?
- (DIST) Les distances entre fournisseur et client doivent-elles être élevées, ou non ?<sup>55</sup>

Pour certaines de ces variables, le modèle d'interaction proposé est assez directement tiré de travaux préexistants dans la littérature. Dans d'autres cas, un travail de restructuration important fut nécessaire pour reprendre, sans les détruire mais en les réorientant, un certain nombre de travaux antérieurs. Enfin, certaines variables sont des constructions nouvelles.

Pour chacune des variables ainsi définies, quatre modes d'interaction possibles furent proposés aux prospects, les rubriques (par variable) étant à chaque fois formulées dans un ordre bien déterminé (de I à IV). Ainsi part-on, en ordonnée, de situations où le client ne souhaite aucune interaction ni d'un côté ni de l'autre (question I de chaque variable), à une situation où le client il préfère s'adapter de son seul côté (question II), puis à une situation où selon le client c'est au fournisseur de s'adapter mais non l'inverse (question III), et enfin, à une situation où le client exige que le fournisseur et le client interagissent fortement et s'adaptent mutuellement (question IV).

Nous soulignerons plus loin l'importance qu'il peut y avoir à proposer ainsi ces quatre questions plutôt qu'une, deux ou trois seulement. Expliquons tout d'abord l'intérêt qu'il peut y avoir à hiérarchiser ainsi les modes d'interaction : *si l'on adopte un point de vue de fournisseur* nous proposons que son besoin de flexibilité aille croissant de un à quatre selon une échelle ordinale (non métrique), en parallèle avec l'échelle des modes

<sup>50</sup> Cette variable renvoie aux différentes approches de A.York-Saville, (1958) et Roberts R.E. et C.A.Romine (1974 pour l'approche dite 'push', de Booz, Allen, Hamilton, (1968), et de E.Von Hippel (1978 a et b), pour l'approche dite 'pull', de Marquis D.G. et S.Myers (1969) pour l'approche dite 'push / pull'. Voir Courpasson D. et J.M.Gaillard (1989) pour une présentation de cette littérature, ainsi que Axelsson B. et H.Hakansson, (1984), qui citent de leur côté Johanson J. et B.Bergman, (1978, p.42), et enfin H.Hakansson, (1987).

<sup>51</sup> Cf. Johanson J. et B.Wootz (1986 p.107).

<sup>52</sup> Voir par ex. Hallen L., J.Johanson, N.Seyed-Mohamed, (1988).

<sup>53</sup> Voir ici Jain S. et M.Laric (1979), M.Laric, (1980), B.Saporta (1989).

<sup>54</sup> Cette notion renvoie au concept de 'particularity' chez Ford D., H.Hakansson, J.Johanson, (1985, p.30). Voir aussi K.J.Blois, (1977a). A noter que le 'mix juridique' est parfois intégré au 'marketing mix' (Zeyl A., J.Brouard, 1979-1984).

d'interaction (de I à IV)<sup>56</sup>. Nous verrons d'ailleurs au Chapitre III qu'une dynamique cyclique pourrait bien exister entre les quatre modes d'interaction, même si le point de départ du cycle et même le sens du mouvement ne sont pas toujours identiques, d'un contexte à l'autre.

On se trouve en fait en présence de plusieurs types de flexibilité et non d'une seule :

- l'absence de tout besoin de flexibilité, lorsque le client ne veut pas avoir besoin de confiance ni de contrôle personnel. (I)
- la flexibilité en quelque sorte proactive, lorsque le client fait confiance au fournisseur et ne veut pas exercer de contrôle personnellement (II). Dans ce cas le fournisseur ne s'adapte qu'initialement, après avoir anticipé sur les besoins de ses clients, mais ne s'adaptera plus ensuite tandis qu'un client devra lui s'adapter s'il n'est pas exactement en phase.
- la flexibilité réactive lorsque le client fait peu confiance et entend tout contrôler (III).
- la flexibilité interactive, qui naît d'un besoin important de confiance et de contrôle à la fois (IV).

Tout comme un montage en parallèle s'oppose à un montage sériel en théorie de la fiabilité, l'interaction forte en situation de dépendance mutuelle s'oppose à la dépendance unilatérale (II ou III, par rapport à IV), et passer de l'un à l'autre se traduit par de très forts besoins d'adaptation, comme l'ont montré J.D.Thompson (1967), T.V.Bonoma (1976, 1977), Bonoma T.V.et W.J.Johnston, (1978), et H.Hakansson (1982), Hakansson H. et B.Wootz (1979)<sup>57</sup>. Pour les différences en termes d'adaptation nécessaire pour le fournisseur selon les positions II et III, K.J.Blois (1972, 1977a, 1977b,1978), Fauré R., M.Marchesnay, B.Mathié (1979), Blenkhorn D.L. et M.R.Leenders(1988) ; Leenders M.R. et D.L.Blenkhorn (1988) ; Blenkhorn D.L. et P.M.Banting (1991). Pour les différences en termes d'adaptation nécessaire pour le fournisseur selon les positions I et II, les principes mêmes du marketing l'attestent depuis ses origines.

Tout l'intérêt de l'opération est de pouvoir mesurer le degré de flexibilité exigé du fournisseur (ou du client) *sur différentes variables*, en fonction des modes d'interaction mis en jeu dans un échange, même si les adaptations sur certaines variables coûtent plus cher que d'autres, comme nous y reviendrons. A partir des réponses aux questions, il est de fait possible d'établir sous forme de graphiques le degré d'interaction choisi par les organisations interrogées sur chacune des variables : on peut ainsi visualiser les points où les demandes

---

<sup>55</sup> L'utilisation du concept de distances en gestion renvoie notamment à D.Ford (1980). Voir aussi Hallen L. et F.Wiedersheim-Paul, (1979), J.-A.Tornroos, (1988).

<sup>56</sup> Dans l'optique d'un client la réciprocité est également vraie, mais l'échelle à construire doit évidemment être changée dans ce cas, dans la mesure où l'adaptation au fournisseur (II) représente plus de besoin de flexibilité pour le client que dans le cas où c'est au fournisseur de s'adapter (III). On est donc dans ce cas en présence d'une échelle allant de I, III, II, à IV.

<sup>57</sup> Au niveau global de l'opposition marketing mix / approche interactive de l'échange.

impliquent un besoin de flexibilité très fort (mode IV), très faible (mode I), ou intermédiaire : assez élevé en cas de demande d'adaptation fournisseur de la part de la partie prenante à l'échange (mode III), ou au contraire plus réduit en cas d'acceptation d'adaptation de la part du client (mode II).

## §2 – Le questionnaire clients

La partie correspondante du questionnaire d'ensemble était ainsi rédigée :

QUELS SONT SELON VOUS LES POINTS CLES POUR UN ACHAT DE CE TYPE ?  
(cocher à chaque fois la solution qui vous paraît la plus appropriée)

### (1) CONTROLE DU MARCHE (RESE)

Qui contrôle le système de décision d'achat ? Préférez-vous :

- 1 \_\_\_ attendre que le contexte d'achat puisse être totalement transparent (information suffisante...) plutôt que 'politisé', tant en interne (pas de manipulation) qu'en externe (pas de 'réseau') ?
- 2 \_\_\_ que le fournisseur prenne en charge le lobbying tant interne qu'externe (prescripteurs, payeurs, clients...)
- 3 \_\_\_ vous charger tout seul des opérations d'influence (y compris sur les marchés) ?
- 4 \_\_\_ que le fournisseur se concerte avec vous sur le meilleur mode de gestion du réseau d'acteurs (prescripteurs, payeurs, client final, etc.) qui sont liés à la décision d'achat ?

### (2) ALLOCATION DE RESSOURCES EN MATIÈRE DE PRODUCTION : (LOCA)

Achat, location, prestation ? Préférez-vous :

- 1 \_\_\_ réaliser une étude avant de vous décider sur le principal ?
- 2 \_\_\_ acheter une prestation de service globale réalisée avec le matériel du prestataire ?
- 3 \_\_\_ acheter simplement un équipement, sans aucune tâche à réaliser par le fournisseur ?
- 4 \_\_\_ acheter une prestation à effectuer sur vos équipements ?

### (3) ORGANISATION DE LA TACHE : (ORGA)

Qui doit coordonner la tâche ? Préférez-vous :

- 1 \_\_\_ que l'échange n'implique aucune modification dans les structures actuelles des deux organisations concernées ? Les normes générales s'appliquent : nul besoin de pilotage spécifique de ce type d'échange par l'un ou l'autre.
- 2 \_\_\_ que vos fournisseurs créent une structure projet, organisent, pilotent et contrôlent tout.
- 3 \_\_\_ que vos fournisseurs se conforment à ce que vous leur demandez au titre de la coordination et du pilotage du projet ?

4\_\_ qu'il y ait co-gestion du projet et contrôle mutuel, création d'une structure commune pour coordonner le projet ?

*(4) DEFINITION DES SOLUTIONS TECHNOLOGIQUES : (R&D)*

*C'est à qui de définir les solutions pour ce type d'achat ? Préférez-vous :*

- 1\_\_ que les solutions à ce type de problème soient devenues totalement banalisées, les technologies n'évoluant très rapidement désormais ?
- 2\_\_ pouvoir travailler avec des innovateurs au plan technique, qui vous aident à vous renouveler ?
- 3\_\_ être en position d'innovateur ?
- 4\_\_ trouver un fournisseur innovateur qui coopère totalement avec vous, de R&D à R&D ?

*(5) CONTROLE DES MARCHES : (CIBLE)*

*Qui doit être cible ? Préférez-vous :*

- 1\_\_ que pour aucun des partenaires l'échange ne représente une part trop importante de ses enjeux ou risques.
- 2\_\_ travailler avec un fournisseur clé même si vous n'êtes pas considéré comme suffisamment cible par lui alors qu'il l'est pour vous ?
- 3\_\_ être suffisamment cible pour votre partenaire, mais non l'inverse ?
- 4\_\_ que vous soyez tous deux cibles l'un pour l'autre ?.

*(6) GESTION DES RESSOURCES DE FINANCEMENT : (SYST)*

*Qui fait quoi au niveau du système technique et des sous-traitants et prestataires ? Préférez-vous :*

- 1\_\_ attendre que ni client ni fournisseur n'ait à se préoccuper du financement car il est réalisé par d'autres.
- 2\_\_ que le fournisseur prenne en charge lui-même le financement de l'opération.
- 3\_\_ prendre en charge vous-même, en tant que client, tout le financement
- 4\_\_ que fournisseur et client se mettent d'accord sur une clé de répartition du financement

*(7) ADAPTATIONS TECHNIQUES : (SOLU)*

*Qui doit s'adapter (sur mesure / standard) ? Préférez-vous :*

- 1\_\_ que les produits soient totalement standards (et peu coûteux) ?
- 2\_\_ adapter vos besoins aux produits disponibles sur le marché.
- 3\_\_ que les produits soient adaptés spécifiquement à vos contraintes.
- 4\_\_ que vous puissiez vous adapter mutuellement au plan technique ?

(8) DEFINITION DE LA CONTREPARTIE DES ECHANGES : (PRIX)

Qui doit définir la parité des termes de l'échange (le prix) ? Préférez-vous :

- 1 \_\_\_ pouvoir échanger sur un marché totalement concurrentiel où tout le monde sait ce que vaut le produit.
- 2 \_\_\_ trouver des fournisseurs qui vous proposent une offre à un prix fixe (et non établi 'à la tête du client') ?
- 3 \_\_\_ définir tout seul de votre côté le prix que vous êtes prêt à payer en échange ?
- 4 \_\_\_ trouver un fournisseur qui négocie avec vous le prix sur des bases réellement transparentes ?

(9) DUREE DES ENGAGEMENTS : (CONT)

Quelle durée contractuelle vous paraît-elle nécessaire ? Préférez-vous :

- 1 \_\_\_ que les contrats soient standards, sans autre engagement à long terme de part et d'autre :  
Chacun de son côté puisse travailler avec qui il veut : pas de monopole ni d'exclusivités).
- 2 \_\_\_ travailler avec un fournisseur clé quitte à vous engager unilatéralement à long terme même s'il n'y a pas nécessairement réciprocité ?
- 3 \_\_\_ que vous puissiez obtenir du fournisseur retenu un engagement à long terme, sans vous avancer de votre côté ? (pas d'exclusivité de votre côté).
- 4 \_\_\_ que vous et votre fournisseur soyez tous deux engagés sur le long terme (interdépendance)

(10) GESTION DES SERVICES PÉRIPHÉRIQUES : (SERV)

Qui gère les services périphériques ? Préférez-vous :

- 1 \_\_\_ pouvoir recourir librement à des prestataires tiers, par des contrats séparés, pour les installations, le SAV, etc.
- 2 \_\_\_ acheter au même fournisseur principal toutes les prestations de service périphériques (à lui de s'arranger au besoin avec des sous-traitants) ?
- 3 \_\_\_ prendre en charge vous-mêmes avec votre matériel et personnel toutes ces prestations périphériques ?
- 4 \_\_\_ vous mettre d'accord avec le fournisseur principal sur une répartition entre vous de ces prestations ?

(11) ADAPTATIONS AU NIVEAU DES TRANSFERTS : (TRAN)

Qui doit s'adapter au niveau du transfert effectif de ces solutions dans votre organisation ? Préférez-vous :

- 1 \_\_\_ qu'installations et livraisons soient des prestations minimales, voire inexistantes ?
- 2 \_\_\_ vous adapter à l'organisation usuelle des fournisseurs en matière de planning  
(pour des questions de prix, etc.) ?
- 3 \_\_\_ que le fournisseur retenu s'adapte fortement à vos contraintes locales lors des livraisons ou installations ?
- 4 \_\_\_ que les adaptations sur ces terrains soient mutuelles ?

(12) DEFINITION DU CADRE DES ECHANGES : (CADR)

Qui définit le cadre des échanges (intermédiaires ou non) ? Préférez-vous :

- 1 \_\_\_ pouvoir commander 'à distance' le matériel (achat sur catalogue) ?
- 2 \_\_\_ passer par des agents ou distributeurs exclusifs agréés par le fabricant ?
- 3 \_\_\_ que l'achat soit passé par votre propre service central d'achat ?
- 4 \_\_\_ pouvoir traiter directement avec le fabricant choisi ?

(13) GESTION DES DISTANCES EN GENERAL : (DIST)

En général, quelle distance vous semble-t-elle optimale avec vos fournisseurs ?

Préférez-vous d'habitude :

- 1 \_\_\_ que le temps et les ressources humaines à affecter au projet puissent être sérieusement limitées
- 2 \_\_\_ y consacrer du temps, même si les fournisseurs sont très discrets et gardent leurs distances.
- 3 \_\_\_ ne pas y consacrer du temps, même si les fournisseurs, eux, font tout pour être très présents.
- 4 \_\_\_ que les échanges soient nombreux et durables (des deux côtés)

## §2 – Illustration des variables d'interaction : l'exemple de Swema

Prenons à présent un premier exemple d'analyse d'un échange à partir de nos treize variables, le cas de la relation entre Swema et Deutsche Chemie. Jansson H. et F. Wiedersheim-Paul, (1979)<sup>58</sup> présentèrent une tranche de vie des relations entre un fournisseur et un client pour illustrer ce qui pouvait se passer dans le cadre de relations où en termes de technologies on a d'un côté un producteur de produits vendus à l'unité, et de l'autre, un acheteur de produits réalisés à l'aide d'un système de production de masse (il s'agit ici d'une technologie du type 'process', pour être plus précis). Ce petit texte nous servira à donner une première illustration des variables qui peuvent servir pour mesurer l'interaction fournisseur / client au niveau des responsabilités à assumer en matière de définition des termes de l'échange comme au niveau de l'investissement dans la réalisation.

*« Swema est une entreprise suédoise qui conçoit, fabrique et commercialise des équipements pour l'industrie papetière. Environ 30% du C.A. est constituée par la vente des machines, et les 70% restant par des implantations d'usines clefs en main. La capacité de l'entreprise à concevoir et vendre des installations complètes constitue la compétence distinctive de Swema vis-à-vis de ses concurrents, qui sont tous des étrangers.*

---

<sup>58</sup>Cet exemple fut traduit par G. Marion du Groupe ESC Lyon pour illustrer les caractéristiques du marketing industriel.

Swema est un leader mondial dans sa spécialité, mais des concurrents importants, notamment canadiens, talonnent sérieusement l'entreprise. Son avance technique s'amenuise ainsi progressivement. La concurrence est extrêmement forte sur le marché des machines mais demeure modérée sur celui des usines clefs en main et Swema a conçu environ 50% du parc mondial.

L'entreprise est organisée en trois départements : développement, production, et marketing. Le département Marketing comporte trois services : vente, projet, études. Le service vente est organisé selon un découpage géographique. Le service projet conçoit les implantations et utilise les compétences de spécialistes dans divers domaines (construction mécanique, électricité, instrumentation, chimie). Un groupe spécifique est constitué à l'occasion de chaque projet. Le service études gère toute l'information sur les clients et la concurrence.

Les relations de Swema avec Deutsche Chemie (D.C.), un producteur de pâte à papier, ont débuté en 1976 avec la vente de quelques machines. Quelques années plus tard, D.C. acheta de la matière première à un fournisseur suédois dont l'usine avait été conçue par Swema. D.C. ne fut pas du tout satisfait de la qualité du produit fourni et effectua de nombreuses réclamations. Incidemment, Swema fut informée de la situation et incita les deux parties à une réunion de travail pour rechercher les moyens propres à améliorer la qualité.

Pour les gens de Swema, le fournisseur suédois n'avait pas su utiliser l'outil de production correctement. Comme Swema voulait démontrer qu'il était possible d'obtenir une meilleure qualité avec son installation, tout le monde fut d'accord pour confier la direction de la production aux spécialistes de Swema pendant trois jours. Les résultats furent très satisfaisants et quelques semaines plus tard D.C. adressa à Swema un cahier des charges en vue de l'acquisition d'une usine clefs en main. Le contrat portait sur une commande de dix millions de couronnes suédoises (environ 10 MF). Un an plus tard, une extension de l'usine provoqua une commande supplémentaire de 6 millions de couronnes. Pour D.C., la nouvelle usine permettait une économie substantielle sur les coûts de production et une sérieuse amélioration de la qualité.

Pour les deux opérations, le calendrier des livraisons devait être impérativement respecté. D.C. fut amené à adapter son planning d'installation en fonction de la capacité de production de Swema. De plus, D.C. prit en charge la gestion d'une partie du stock des pièces de rechange. Dans le même temps, Swema fut amené à modifier certaines machines afin de les adapter aux besoins spécifiques de D.C. Un grand nombre de modifications eurent pour conséquence une amélioration significative de performances. Cependant, au total, Swema fournit une installation sur-mesure à partir de la combinaison de composants standardisés. L'installation fut livrée en pièces détachées afin d'être plus facilement compatible avec l'usine existante. Depuis lors, Swema s'efforce d'utiliser systématiquement cette procédure avec ses autres clients.

Le directeur des ventes de Swema fut le pivot des négociations. Du côté de Swema, le directeur technique, le directeur de l'usine et plusieurs techniciens furent les interlocuteurs privilégiés. L'intervention du directeur des achats de D.C. se limita au signolage de la commande après que la négociation 'réelle' ait eu lieu. Du côté de Swema, le directeur général, le directeur technique et un juriste furent aussi impliqués dans l'opération. Une équipe "projet" rassemblant des techniciens des deux entreprises fut formée pour gérer l'opération. Ce groupe eut l'occasion de se réunir environ dix fois en Allemagne et en Suède.

Un programme de formation fut élaboré par le fournisseur dans une usine suédoise installée par Swema. Ce programme comprenait une formation technique et pratique. Le directeur de l'usine, les conducteurs de machines et le personnel de maintenance, soit au total 25 personnes, participèrent à ce programme. Par



*ailleurs, de nombreux spécialistes furent dépêchés par Swema en Allemagne pour assurer le démarrage, puis le réglage de la production »*, pp.351-352, (139)

Ce petit texte illustre les variables pour lesquelles des choix de mode d'interaction sont à effectuer, et les met bien en évidence du fait du caractère ici fortement interactif de l'échange (il s'agit de l'achat d'un équipement majeur impliquant un investissement humain exceptionnel du côté du client<sup>59</sup>).

Nous retrouvons ici les deux grandes classes d'interactions : celles qui sont liées à la définition de l'échange, et celles qui concernent la répartition des engagements en matière de réalisation.

*A) Les interactions liées à la définition de l'échange :*

**Variable R&D** : L'acceptation par Swema de *sa responsabilité* vis-à-vis de l'entreprise X au niveau de sa solution technique, des années après la vente, est très caractéristique des marchés où les clients peuvent vite devenir des sortes de contre-prescripteurs. Swema prouva ainsi à D.C. sa capacité d'engagement à long terme en revenant tester les équipements qu'elle avait préalablement vendus à un autre client. Par contre, lorsque D.C. choisit Swema pour la réalisation de son équipement, le client Deutsche Chemie demanda à Swema de lui livrer les éléments de l'équipement 'en kit' afin de faciliter son adaptation à l'usine, plutôt que de livrer un ensemble fini et rigide, la solution fut sur ce plan *inventée par le client*. Ce type de solution permit d'améliorer la productivité du fournisseur<sup>60</sup>, et Swema l'appliqua ensuite systématiquement à tous ses clients.

**Variable SOLU** : Swema dut jusqu'à un certain point adapter ses machines standard aux besoins de DC. Swema refit ainsi un bon nombre de pièces, ce qui se traduisit la plupart du temps par des améliorations.

**Variable TRANS** : les plans de production de Deutsche Chemie furent modifiés pour tenir compte de la capacité de livraison de Swema. D.C. s'adapta également au niveau de la gestion des stocks de pièces détachées.

**Variable PRIX** : le prix fut visiblement négocié.

**Variable CADRE** : la transaction s'effectua sans intermédiaire, en 'gré à gré'.

**Ainsi, une analyse fine montre ici qu'en fait, selon la variable observée, c'est soit le fournisseur, soit le client, soit les deux à la fois qui s'adaptent, soit aucun des deux.**

---

<sup>59</sup> J.-P.Valla (1986 p.45, Michel D., R.Salle, J.-P.Valla, (1996 p.91). On peut même se demander si ces investissements humains ne sont pas plus nombreux *des deux côtés* dans le cas d'une transaction relative à un équipement majeur s'apparentant dès lors largement à un projet plutôt qu'à un petit équipement.

B) *Les interactions liées aux responsabilités en matière d'investissement dans la réalisation*

**Variable RESE** : elle s'applique ici dans une perspective achat : D.C. est capable de mobiliser Swema pour régler son problème avec X. Il est clair que rien ne se serait passé sans 'effet de réseau', comme le soulignent Jansson H. et F.Wiedersheim-Paul (1979) : c'est parce que Swema est un fournisseur commun à D.C. et à l'entreprise X fournisseur de D.C., que les problèmes de qualité des produits de X, réalisés avec les équipements de Swema, vont se traduire par une demande a priori tout à fait étrange : « *que Swema montre la valeur de son matériel en faisant fonctionner l'usine de X quelques jours* ». Swema ne peut pas refuser à D.C. de tester son équipement chez X car c'est toute sa *réputation* qui est en jeu : tout se sait vite en situation de petits nombres, même si X risque du coup sa propre réputation.

**Variable LOCA** : très sensible à la qualité du produit acheté et convaincue des compétences *techniques et relationnelles* de Swema, Deutsche Chemie décide de fabriquer désormais elle-même les produits qu'elle achetait auparavant au lieu de s'approvisionner en produit chez X, le fournisseur précédent qui s'était équipé chez Swema. DC utilisera cette fois Swema comme *fournisseur afin de fabriquer lui-même* pour limiter les problèmes de qualité du produit réalisé et préalablement acheté à X. Deutsche Chemie décide alors d'acheter l'équipement de production : l'équipement n'est pas loué, et Swema ne doit pas non plus le faire fonctionner ultérieurement comme dans un contrat de gestion. Enfin, Swema ne se transforme pas non plus en producteur des sous-produits nécessaires pour l'entreprise de Deutsche Chemie à partir de son propre équipement. A noter que si la solution du montage de l'usine en kit implique pour le client de participer lui-même au montage final (investissement au niveau de la réalisation), puisque l'usine doit être livrée produits en main, Swema reste responsable jusqu'au bout, c'est-à-dire jusqu'à ce que son fonctionnement soit satisfaisant. Il y a donc ici marché de travaux, mais avec obligation de résultat impliquant une gestion initiale assez longue de l'usine et un transfert de technologie au personnel, ce qui rapproche un peu cette transaction des cas de concession.

**Variable ORGA** : la mise au point des solutions entre Swema et Deutsche Chemie s'effectue après beaucoup de réunions d'équipes variées et nombreuses entre représentants des deux côtés (un groupe de projet spécial fut formé chez Swema pour manager le projet).

**Variable SYST** : D.C. finance ici toute l'opération, et paie par tranches.

**Variable SERV** : Les services périphériques sont ici pris en charge à la fois par Swema, notamment l'assistance technique (vis-à-vis de X), puis la formation de D.C. : Swema offrit un programme lourd de transfert de technologie à son client pour former ses ingénieurs de maintenance, avec une formation sur site chez un autre de ses clients (aspect réseau fournisseur).

---

<sup>60</sup> Par un effet de *différenciation retardée* (J.-C.Tarondeau, 1982).

Pour chacune de ces variables les modes d'interaction choisis renvoient ainsi à une préférence pour différents mécanismes de coordination (responsabilisation, autorité, double contrainte), mais pas pour le prix.

**L'image d'ensemble est alors celui d'une relation d'échange où il y a globalement ce que nous appellerons en partie II d'une part co-définition des termes de l'échange (parce que les adaptations sont tantôt le fait de l'un, tantôt le fait de l'autre), et d'autre part marché de travaux mais à responsabilité étendue puisqu'il s'agit d'un marché 'produit en main' (demande intermédiaire donc entre les catégoriels 'marché de travaux' et 'concession')**

**Qu'en est-il au niveau des variables stratégiques ('Cible, Cont, Dist') ?**

**Variable CIBLE :** globalement Swema et D.C. sont cibles l'un pour l'autre. D.C. pour Swema, parce qu'il commande un 'produit en mains', et Swema pour D.C., pour ses qualités tant techniques que 'morales' : il résoud les problèmes, et il met largement ses ressources à disposition pour que les projets fonctionnent (équipes projet, réseau d'anciens clients, etc.).

**Variable CONT :** Swema a montré dans l'épisode avec X la durée de son engagement vis-à-vis de ses clients (prévisibilité). De son côté D.C. s'engage par contre en deux temps, par sécurité, mais il accepte d'entrer dans un système très spécifique.

**Variable DIST :** Swema et D.C. recherchent tous deux apparemment à se rapprocher le plus possible l'un de l'autre pour régler les problèmes. De fait, la mise au point des solutions entre Swema et Deutsche Chemie s'effectua après beaucoup de réunions d'équipes variées et nombreuses entre représentants des deux côtés (un groupe de projet spécial fut formé chez Swema pour manager le projet), ce qui facilita par ailleurs une bonne répartition de l'investissement dans la réalisation entre les deux partenaires, pour les différentes tâches.

## **Sous-Section (C) - Méthodologie suivie chez I&TCom**

### ***§1 - La recherche de données sur les marchés accessibles***

Pour l'enquête principale nous avons constitué un échantillon d'organisations publiques et privées à enquêter dans les marchés de la formation (secondaire, supérieure, continue), de la santé (hôpitaux, cliniques, maisons de retraite), et de la gestion d'immeubles (hôtels, immobilier, chauffagistes, ascensoristes, prestataires de sécurité). L'échantillon comprit 95 enquêtés au total, hors les enquêtes sur I&TCom. Il figure dans le tableau N°15 page

250. Cet échantillon ne correspond pas toujours à des institutions à chaque fois différentes. En effet dans certains cas où il était possible de prévoir des réponses assez différenciées en fonction des différents membres du centre d'achat des organisations enquêtées, plusieurs personnes devaient être interrogées. De la même manière, lorsqu'il s'agissait d'une agence d'un groupe national, par exemple le Mercure en matière hôtelière, plusieurs de ces agences furent interrogées. Pour favoriser l'effet d'expérience et limiter les déplacements, il fut décidé que chaque enquêteur ou (chaque groupe d'enquêteurs) aurait en quelque sorte 'son marché propre' à interroger.

Toutes les données sur ces marchés furent recueillies lors d'entretiens en face à face conduits par des étudiants dont l'auteur avait la charge en tant que tuteur au niveau de l'un des troisièmes cycles dont il y fut responsable ('Marketing et Vente d'Equipements, de Produits, et de Services'). Au total un groupe de huit étudiants ayant tous une double compétence (technique et commerciale) m'aidèrent à réaliser cette enquête.

## ***§2 - La question de la fiabilité des résultats***

Pour ce qui concerne la fiabilité du travail des enquêteurs, les données recueillies d'un enquêteur à l'autre purent être validées par la comparaison des courbes de résultats entre enquêteurs ayant travaillé sur le même marché.

En dépit du caractère assez grossier de ce type de procédure (comme nous y reviendrons plus loin), nous avons considéré que dans le cadre d'un simple test de fiabilité une moyenne des demandes d'interaction sur les treize questions (échelle de I à IV) pouvait être suffisante.

Ainsi, par suite d'une interrogation sur le travail de l'un des enquêteurs, dont la qualité a priori semblait pouvoir être questionnée, il fut attesté, après comparaison de la répartition des demandes d'interaction selon ses résultats d'enquête dans les maisons de retraite avec les résultats d'un autre enquêteur sur ce même terrain, qu'il avait à tout le moins enquêté effectivement sur ce marché, puisque l'allure globale de ses données corroborait pour l'essentiel l'allure de celle des résultats des enquêtes effectuées sur le même marché par l'autre étudiant : seule la variable 'Syst' et 'Cont' faisaient l'objet d'un décalage un peu consistant entre les deux séries. La méthode permet donc de tester la fiabilité du recueil des entretiens.

De la même façon il fut par ailleurs possible, bien que seulement pour le marché de la sécurité, d'interviewer un acteur de ce domaine (un institut de formation, d'audit, d'étude, et d'ingénierie en sécurité, en l'occurrence : l'IESC) et de lui demander non pas de répondre aux questions en lui demandant ses propres attitudes en tant que client possible de I&TCom au niveau du marché 'formation', mais en tant qu'il possédait une expérience

certaine du comportement d'achat des prestataires de services de sécurité en raison de ses fréquents contacts avec les acteurs de cette industrie.

Ceci peut constituer une autre façon de contrôler la fiabilité des résultats lorsque le nombre d'enquêtes est extrêmement faible, ce qui est ici le cas (quatre entretiens au total). Dans ce cas, il ne s'agissait là pour I&TCom que de l'une des composantes d'un autre marché, ici celui du marché du résidentiel.

Il s'agit alors de comparer les données d'enquête du 'marché de la sécurité' (tableau de répartition des réponses N°16 page 251) et celles résultant de cet entretien avec l'IESC (tableau N°17 page 252). Bien que la demande d'interaction du marché de la sécurité selon l'IESC soit beaucoup plus souvent située dans la zone 4 (correspondant à une demande d'interactivité étroite) que ne le demandent apparemment les quelques acteurs interviewés sur ce marché, nous retrouvons bien certaines caractéristiques identiques, notamment la position en Cibl, en Syst, et en Cont.

Une autre inquiétude provient du fait que les réponses des prospects aient été collectées essentiellement par des étudiants, certaines personnes interrogées, à la lecture de la partie 'attitudes d'achat', ou tout au moins de certaines questions, ont clairement refusé de répondre, arguant que ces questions étaient trop indiscretes, remettant même parfois en question le statut de tout le reste du questionnaire : *'En fait il ne s'agit pas en fait d'un questionnaire général sur le marché, mais d'une approche de prospection'*.

Il importe de fait de souligner le caractère nécessairement limité de la fiabilité statistique de ces résultats. C'est déjà vrai compte tenu du nombre d'entretiens réalisés : 95 (voir tableau N°15 page 250)<sup>61</sup>. De fait l'intervalle de confiance correspondant est loin d'être excellent.

Mais ce nombre reste cependant tout à fait honorable pour une enquête en milieu inter-organisationnel. Il faut tenir compte de la difficulté beaucoup plus grande d'obtenir des rendez-vous de longue durée auprès de services d'organisations peu nombreuses et éloignées plutôt qu'auprès de 'chalands' en sortie d'un hypermarché.

---

<sup>61</sup> Ce tableau ne reproduit que les coordonnées de ces entretiens, et non la feuille des données, pour des raisons de lisibilité du tableau, mais aussi de confidentialité des réponses individuelles. On trouvera cependant des données partielles et anonymes au tableau N°19 page 257 (marché des maisons de retraite). Le jury pourra bien entendu disposer de ces informations s'il le souhaite.

**TABLEAU N°15**  
**LISTE DES 96 ENQUÊTES EFFECTUÉES EN FACE-À-FACE, HORS I&TCOM**

S-MARCHE	MARCHE	SIÈGE/ETS	SERVICE/FONCTION
Médical	SANTÉ	HOPITAL St FRANCOIS	Service technique
Médical	SANTÉ	HOPITAL MAISON DE RETRAITE (SENONES)	Responsable technique
Médical	SANTÉ	HOPITAL MAISON DE RETRAITE (LAMARCHE)	Responsable service technique
Médical	SANTÉ	HOPITAL CLINIQUE CLAUDE BERNARD	?
Médical	SANTÉ	HOPITAL CLINIQUE CLAUDE BERNARD	Responsable service technique
Médical	SANTÉ	HOPITAL DU JOUR MAZARINE	Responsable technique au service biomédecine
Médical	SANTÉ	HOPITAL DE FREMING MERLEBACH	Service de soins (pédiatre & infirmière)
Médical	SANTÉ	HOPITAL DE BRUYERE	Responsable service technique
Médical	SANTÉ	CENTRE MEDICO PSYCHOLOGIQUE	Post cure alcoolique
Médical	SANTÉ	HOPITAL RURAL	Infirmière générale
Médical	SANTÉ	CHR METZ THIONVILLE HOPIT BON SECOU	Adjoint des cadres service éco, ratt Min. Sant
Médical	SANTÉ	CHR METZ THIONVILLE HOPIT BON SECOU	Chef d'atelier au service technique
Médical	SANTÉ	CHR METZ THIONVILLE HOPIT BON SECOU	Serv rééduc fonctionnelle/surveillance techn
Médical	SANTÉ	HOPITAL SAINTE CROIX	Surveillant d'entretien
Médical	SANTÉ	CENTRE HOSPITALIER DE VERSAILLES	Interne en médecine Service de soins
Médical	SANTÉ	HOPITAL JEANNE D'ARC	Responsable service technique
Médical	SANTÉ	CHU DE NANCY	Secrétariat service économique informatique
Médical	SANTÉ	CHU DE NANCY	Responsable du service de l'équipement mé
Médical	SANTÉ	HOPITAL CIVIL MAISON DE RETR LUNEVILLE	Responsable service technique
Médical	SANTÉ	CENTRE HOSPITALIER REMIREMONT	Surveillante Service de soins
Médical	SANTÉ	CENTRE HOSPITALIER SAINTE CATHERINE	Service technique
Médical	SANTÉ	CENTRE HOSPITALIER SAINTE CATHERINE	Service économique
Médical	SANTÉ	CLINIQUE SAINTE BARBE	Service administratif
Médical	SANTÉ	CLINIQUE SAINTE ANNE	Economat
Médical	SANTÉ	CLINIQUE DE L'ESPERANCE	Infirmière générale
Médical	SANTÉ	POLYCLINIQUE DE GENTILLY	Responsable service technique
Médical	SANTÉ	CLINIQUE SAINTE THERESE	Direction administrative
Médical	SANTÉ	CLINIQUE BETHESDER	Service technique
Secondaire	FORMATION	COLLEGE JEAN LAMOUR	Intendante
Secondaire	FORMATION	LYCEE POLYVALENT REGIONAL	Enseignement technologique
Secondaire	FORMATION	LYCEE PROFESSIONNEL JULES VERNE	Enseignement technologique
Secondaire	FORMATION	LYCEE PROFESSIONNEL EIFFEL	Formation professionnelle
Secondaire	FORMATION	COLLEGE MONPLAISIR	Intendant
Secondaire	FORMATION	LYCEE JEAN 23	Adjoint
Secondaire	FORMATION	LYCEE ET COLLEGE LA MALGRANGE	Economat
Secondaire	FORMATION	CENTRE DE FORM COIFF	
Secondaire	FORMATION	LYCEE FREDERIC CHOPIN	Intendant
Secondaire	FORMATION	LYCEE LE TARARE	Proviseur
Secondaire	FORMATION	CES JEAN MOULIN	Intendant
Secondaire	FORMATION	LYCEE PROFESSIONNEL LOUIS CYFFLÉ	Proviseur
Secondaire	FORMATION	LYCEE GEORGES DE LA TOUR	Enseignant
Secondaire	FORMATION	CRDP	Responsable du secteur Ingénierie éducative
Formation Sup	FORMATION	IUT LE MONTET	Enseignant
Formation Sup	FORMATION	IUT LE MONTET	Responsable Technique des batiments
Formation Sup	FORMATION	IUT LE MONTET	Chef Dept Génie électrique & Informatique in
Formation Sup	FORMATION	IUT LE MONTET	Chef du dépt génie civil
Formation Sup	FORMATION	ECOLE D'INFIRMIERES	
Formation Sup	FORMATION	PIGIER	Directrice
Formation Sup	FORMATION	ECOLE SUP DES SC ET TECH de l'ing. de Nan	Responsable service technique
Formation Sup	FORMATION	ECOLE SUP d'ing. des techniques de l'industrie	Secrétaire général
Formation Sup	FORMATION	ECOLE EUROPE d'ing. en génie des matériaux	Secrétaire général
Formation Sup	FORMATION	ENSAM	Directeur Adjoint
Formation Sup	FORMATION	ECOLE D'ARCHITECTURE	Secrétaire général
Formation Sup	FORMATION	IUT CHARLEMAGNE département informatique	Chef de département
Maison de retrait	SANTÉ	MAISON DE RETRAITE LE PARC	Hébergement et cure médicale
Maison de retrait	SANTÉ	MAISON DE RETRAITE HOSPITALOR	Hébergement personnes âgées
Maison de retrait	SANTÉ	RESIDENCE JOFFRE	Maison de retraite
Maison de retrait	SANTÉ	MAISON DE RETRAITE CARTERELLE	Maison de retraite
Maison de retrait	SANTÉ	MAISON SAINTE CROIX	Accueil personnes âgées
Maison de retrait	SANTÉ	RESIDENCE MORLANE	Maison de retraite
Maison de retrait	SANTÉ	RUE GRAVELLOTTE VERNELINE	Rééducation
Maison de retrait	SANTÉ	AU PÈRE TRANQUILLE	Maison de retraite
Maison de retrait	SANTÉ	L'ACCUEIL	
Maison de retrait	SANTÉ	MAISON DE RETR NOTRE DAME DU BON RE	Directeur adjoint
Maison de retrait	SANTÉ	MAISON ST CLEMENT	Directeur adjoint
Maison de retrait	SANTÉ	HOTEL CLUB NANCY	
Maison de retrait	SANTÉ	MAISON ST JOSEPH	Mère supérieure
Maison de retrait	SANTÉ	MAISON DE RETR PROTESTANTE DIACENESSES	
Maison de retrait	SANTÉ	ST REMY	Directeur adjoint
Maison de retrait	SANTÉ	MAISON DE RETRAITE SIMON BENICHOU	Président du conseil d'administration
Hotel	GESTION TECH ET S	HOTEL MERCURE	PDG Metz Nord
Hotel	GESTION TECH ET S	HOTEL MERCURE	Maintenance Strasbourg
Hotel	GESTION TECH ET S	HOTEL MERCURE	Maintenance Hologolf
Hotel	GESTION TECH ET S	HOTEL HOLLIDAY INN STRASBOURG	Maintenance
Hotel	GESTION TECH ET S	HOTEL METROPOLE STRASBOURG	PDG Strasbourg
Immobilier	GESTION TECH ET S	AGENCE BERMES	Resp. agence
Chauffagiste	GESTION TECH ET S	COFFRETH	?
Chauffagiste	GESTION TECH ET S	LORRY LAROTHERM	Technicien Service Technique
Chauffagiste	GESTION TECH ET S	SERVITHERM	Chef d'agence Strasbourg
Chauffagiste	GESTION TECH ET S	SERVITHERM	Responsable technique Nancy
Chauffagiste	GESTION TECH ET S	SERVITHERM	Resp. agence Metz
Ascensoriste	GESTION TECH ET S	OTIS	Responsable d'agence
Ascensoriste	GESTION TECH ET S	KONE	
Ascensoriste	GESTION TECH ET S	SMA	PDG
Ascensoriste	GESTION TECH ET S	FELLER SYSTEMES	
Sécurité	GESTION TECH ET S	SOCIETE LORRAINE DE SURVEILLANCE	?
Sécurité	GESTION TECH ET S	MARCHE DE LA SECURITE SELON IESC	Formation
Sécurité	GESTION TECH ET S	CRITEL	Directeur R&D
Sécurité	GESTION TECH ET S	COMPORTEMENT IESC	Directeur
Formation profes	FORMATION	INLINGUA	Directeur Nancy Metz
Formation profes	FORMATION	APAVE ALSACIENNE	Resp. Formation
Formation profes	FORMATION	IRET	Responsable Batiments et sécurité énergie
Formation profes	FORMATION	ACADEMIE DES LANGUES APPLIQUEES	Gérant
Formation profes	FORMATION	SPIE BATIGNOLE	Resp. Formation
Formation profes	FORMATION	GRETA	Responsable des achats

TABLEAU N°16

REPARTITION DES DEMANDES D'INTERACTION EXIGES  
SUR LE MARCHE DE LA SECURITE D'APRES L'ENQUETE

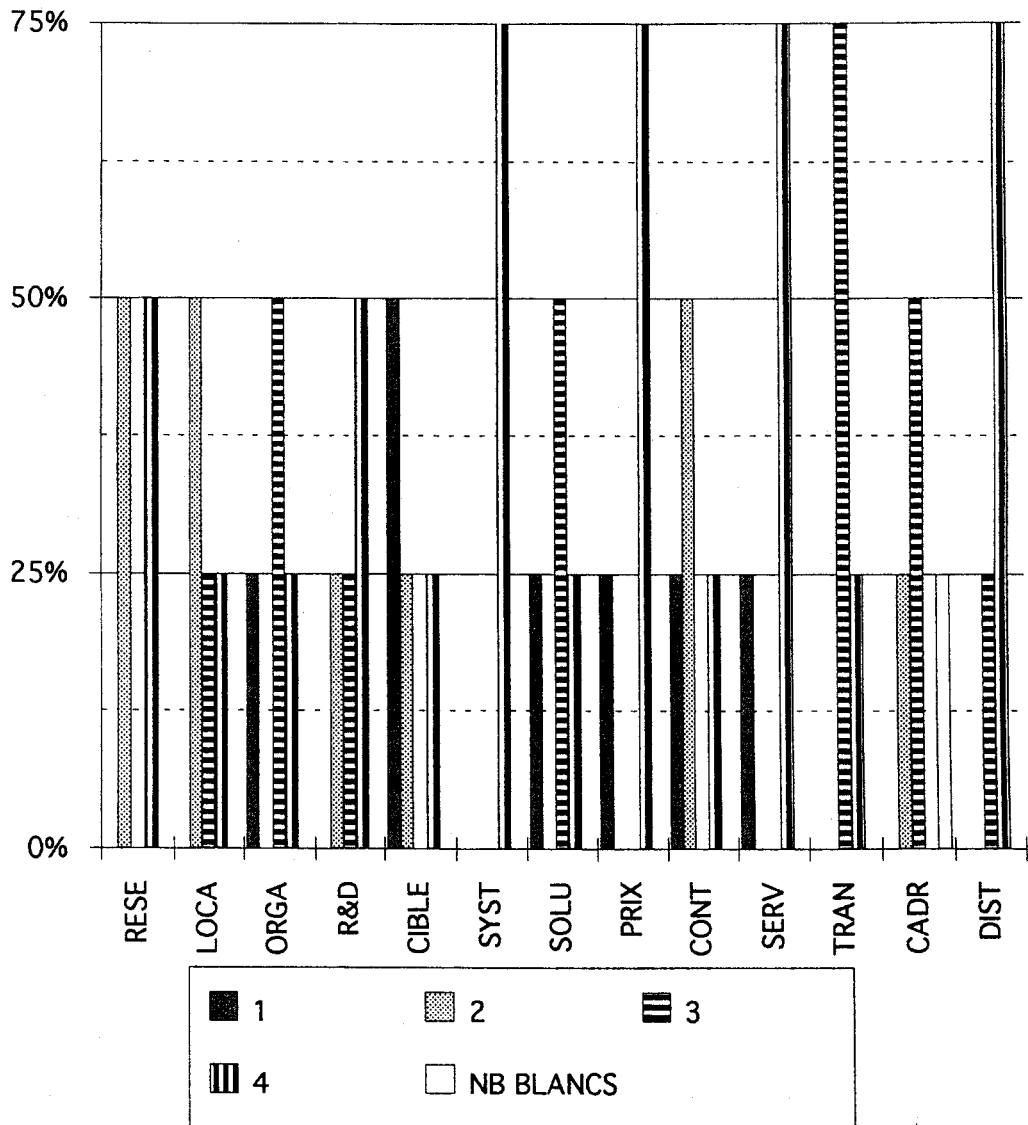
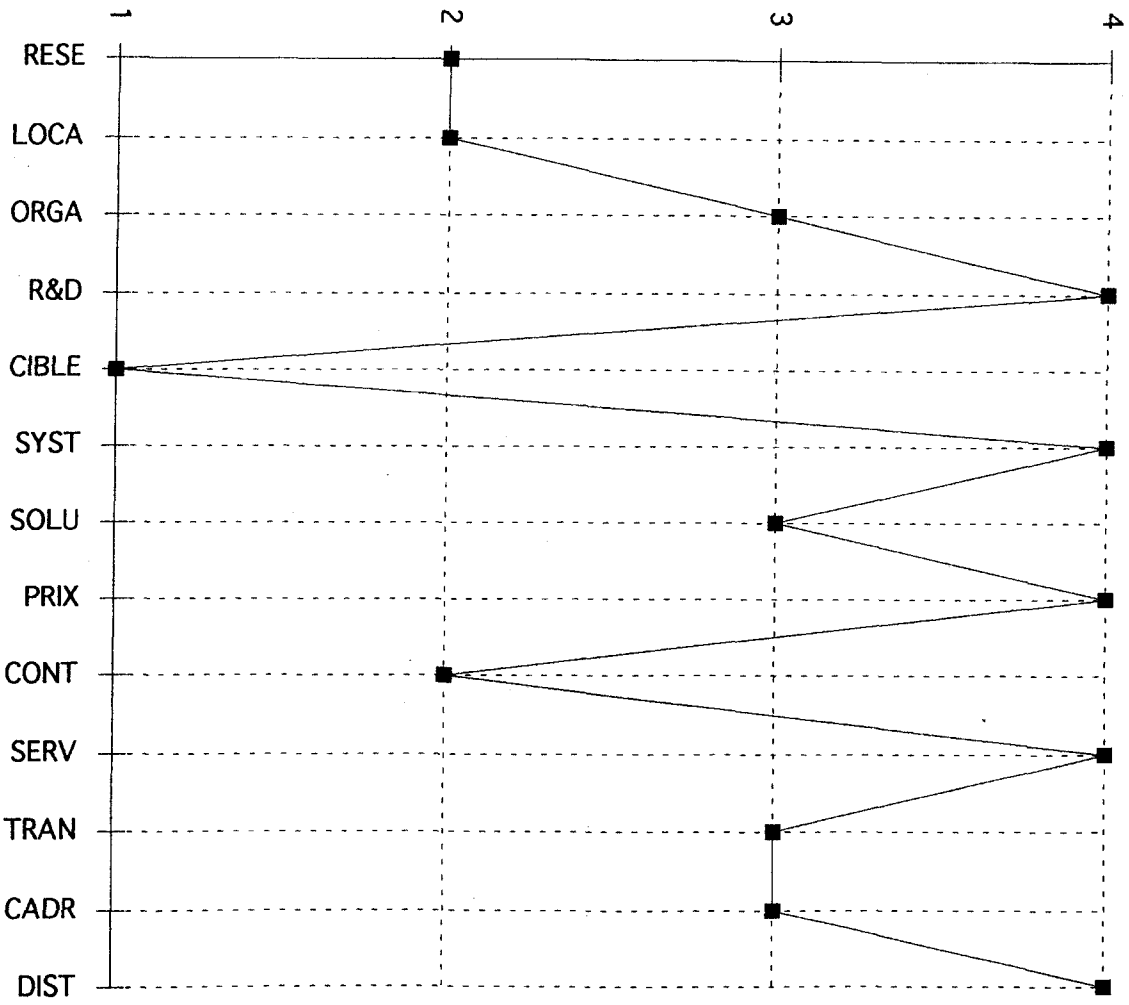


TABLEAU N°17

DEMANDES D'INTERACTION SUR LE MARCHÉ DE LA SECURITE  
SELON L'ORGANISME IESC



VARIABLES :

(1) Rese, (2) Loca, (3) Orga, (4) R&D, (5) Cible, (6) Syst, (7) Solu, (8) Prix, (9) Cont, (10) Serv, (11) Tran, (12) Cadr, (13) Dist

NOTE :

Les réponses données par un organisme qui connaît bien les prestataires dans le domaine de la sécurité donne des réponses qui correspondent bien à la courbe de leurs réponses.



C'est encore vrai du fait de l'hétérogénéité des réponses. Déjà, sur ces 95 entretiens, certains n'ont pas le même statut dans la mesure où ils concernent différents services des organisations en question. On peut alors penser que sur tous ces entretiens l'algèbre simple voudrait que l'on en élimine 10 correspondant à des enquêtes faisant doublon dans une même organisation, ce qui laisserait un total de 85. Mais il suffit de comparer les réponses des personnes interrogées appartenant à la même organisation d'achat pour constater que leurs réponses sont souvent fort différentes.

C'est le cas du centre d'achat de l'hôpital Bonsecours de Thionville, où d'importantes différences d'attitude apparaissent entre les trois personnes enquêtées appartenant à des services différents (adjoint des cadres au service économique, chef d'atelier au service technique, et surveillant d'entretien), notamment pour la variable Prix (choix : I, II, IV) ainsi que Dist (choix : I, III, IV), avec seulement des choix similaires sur trois variables sur treize (Rese, Loca, Tran, et Cadr).

Le problème fut par ailleurs le même lorsque l'on enquêta auprès d'entités appartenant à la même société, comme dans le cas des trois hôtels enquêtés appartenant au groupe Mercure (Metz Nord, Holigolf, Strasbourg), ce qui fit apparaître des contrastes saisissants au niveau des variables R&D, Solu, Serv, Tran, et surtout Dist (écart de I à IV), avec seulement quatre variables pour lesquelles les attitudes préférées étaient identiques (Orga, Syst, Cont, Cadr).

En fait, on sait qu'il peut y avoir parfois plus de similitudes d'attitude entre deux responsables de services de Recherche & Développement d'entreprises différentes qu'entre l'acheteur et le responsable des méthodes de la même entreprise.

Ce phénomène est tout à fait classique en milieu industriel. Une telle procédure d'enquête a cependant été reconnue comme valable lors des enquêtes I.M.P. (I et II) : les enquêtés appartenant à des services à chaque fois différents des organisations enquêtées permettent de reconstituer à l'échelle de toute une enquête un modèle correct de la variété interne propre à chaque entreprise. De fait, la mesure de cette hétérogénéité dans une *même* organisation, ne put être réalisée que partiellement dans notre enquête (parfois deux entretiens chez un même client).

Tout ceci implique que l'hétérogénéité de ces comportements d'achat soit dans l'ensemble naturelle. Cependant, tirer une moyenne de ces données hétérogènes pour construire des graphiques n'en continue pas moins de poser un problème de validité scientifique, même si cette méthode peut parfois suffire dans le cadre de la préparation de décisions dans une entreprise, comme ce fut le cas chez I&TCom.

La fréquence des réponses méritait donc être analysée plus finement pour différencier les cas où la simple moyenne est représentative de ceux où elle ne l'est pas. Aussi furent appliqués aux données des traitements permettant de préciser la médiane, le mode, la variance et l'écart type, en dépit du faible nombre d'enquêtés (95). Cette analyse permet de disposer d'une première mesure de l'hétérogénéité des attitudes des marchés ou des différents services chez un même client. En effet l'écart type est partout élevé, sauf pour ce qui est de la variables Rese.

Une seconde mesure de l'hétérogénéité provient des différences régulières de réponse aux questions d'une population statistique à l'autre, ce qui nous fournira la base d'une segmentation possible de ces marchés, comme nous allons le voir à présent.

### **§3 - Premiers résultats**

Les courbes d'interaction firent apparaître quelles étaient les préférences les plus fréquentes en termes de modes d'interaction variable par variable sur chaque marché.

Par exemple pour les hôpitaux et les cliniques nous avons trouvé qu'il était impératif pour ce type d'achat de tenir compte des exigences suivantes :

- RESE : Le fournisseur ne doit pas chercher à manipuler de réseaux et à 'faire de la politique' (type III). C'est à l'acheteur, et au client en général, de gérer les réseaux nécessaires, tant en interne qu'en externe. Quelques-uns pensent cependant qu'il peut y avoir concertation entre eux et le fournisseur sur le meilleur mode de gestion du réseau des acteurs liés à la décision d'achat : prescripteurs, payeurs, client final, etc. (type IV).
- LOCA : Le client veut réaliser une étude avant de se décider sur le principal (type I)
- ORGA : Les fournisseurs doivent créer une structure projet, organiser et piloter l'échange (type II).
- R&D : C'est pour les uns au fournisseur et au client de trouver ensemble les bonnes solutions (Type IV), tandis que pour les autres, c'est le client qui définit la solution et innove (type III), le fournisseur ayant pour tâche d'offrir du matériel assez évolutivité pour s'adapter aux évolutions du client.
- CIBL : Le client préfère être cible pour le fournisseur, mais pas l'inverse (type III). Quelques-uns préfèrent cependant que chacun soit cible pour l'autre (type IV).
- SYST : Le fournisseur doit trouver le moyen de financer le système (type II). Une partie des acheteurs préfère cependant que le client final paye directement (péage) (type I).

- SOLU : Pour les uns les produits doivent être adaptés globalement aux contraintes spécifiques habituelles (type III), et pour les autres il doit y avoir une forte adaptation mutuelle au plan technique (type IV).
- PRIX : Le client désire trouver un fournisseur qui négocie réellement avec lui le prix sur des bases transparentes (type IV).
- CONT : Pour certains l'engagement du fournisseur doit être unilatéral sur des contrats de longue durée, dû à la maintenance, à la formation, et à la faible compatibilité du matériel (type II). Pour d'autres, en nombre identique, les contrats doivent être standards, sans engagement de part et d'autre (type I).
- SERV : Le fournisseur doit se concerter avec le client sur la répartition des prestations des services périphériques. (type IV).
- TRAN : Les clients admettent généralement que les adaptations au niveau logistique puissent être mutuelles (type IV), mais certains désirent que le fournisseur s'adapte fortement à leurs contraintes lors des installations (planning), livraisons, réparations -horaires- (type III). Les client n'acceptent surtout pas de devoir s'adapter à l'organisation des fournisseurs en matière de planning.
- CADR : Le client veut pouvoir traiter directement avec le fabricant choisi (type IV)

Ce type de résultat fut déjà une aide pour préparer les réunions prévues avec les marchés étudiés. Mais surtout, cette approche d'enquête permit de fait de confirmer rapidement que certains marchés devaient être subdivisés compte tenu du caractère trop fortement hétérogène des besoins d'interaction de leur clientèle.

Ainsi, lorsque l'on compare les exigences des maisons de retraite enquêtées, toutes variables confondues, on s'aperçoit qu'elles se caractérisent par une très forte hétérogénéité intra-groupe, comme le montrent les analyses de répartition des résultats d'enquête (tableau N°18 page 256), et les médianes (tableau N°19 page 257), ou plus globalement, des tableaux formant des sortes de tables d'interaction,<sup>62</sup> comme celui qui porte sur les maisons de retraite (tableau N°20 page 258) qui font ainsi apparaître les fréquentes divergences de réponse par variable, tout particulièrement au niveau de la variable 'dist' (en haut et à droite du tableau), 'prix', 'trans', 'solu'.

---

<sup>62</sup> Toutes les variables retenues sont représentées sous forme de matrices I, II, III, IV, dont l'ordre représente pour le fournisseur un besoin croissant de flexibilité, comme le montre la variable distance en haut et à droite du tableau.

TABLEAU N°18  
 REPARTITIONS DES DEMANDES D'INTERACTION  
 DE LA PART DES MAISONS DE RETRAITE

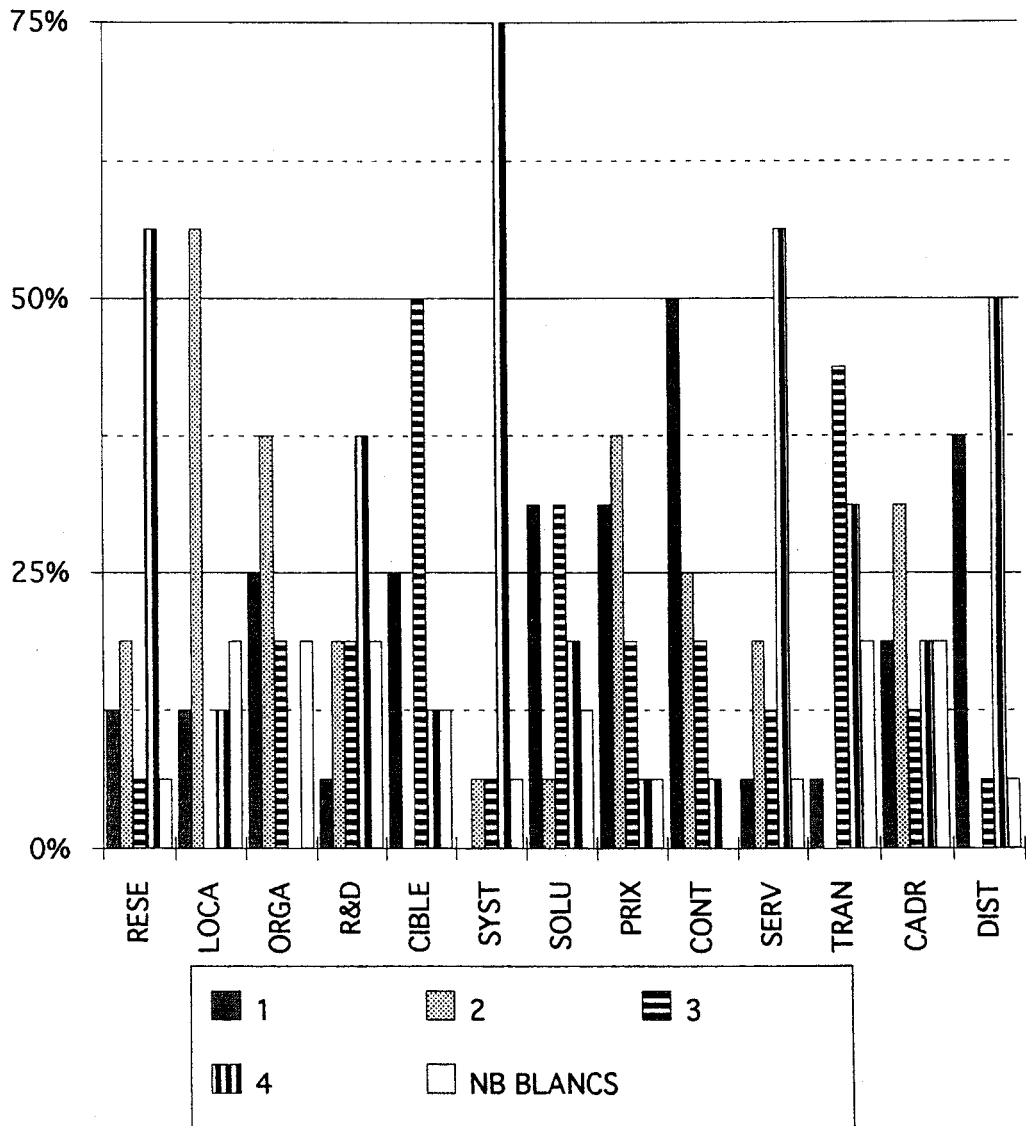


TABLEAU N°19

MEDIANES DES DEMANDES D'INTERACTION  
DE LA PART DES MAISONS DE RETRAITE

	NESE	LOG	OPCA	R&D	OBJ	S	SE	SOLU	PRX	CONTR	SERVI	TRANS	CADRE	DS	mediane
RETRAITE	4	1	3			4	4	4	3	4		4	3	4	
RETRAITE	3	4	2	3	1	4	4	3	2		4	1	1	3	
RETRAITE	1	3	1	4	1	4	1	1	1	3	4	1	1	1	
RETRAITE	1	1	2	1	3	4	1	1	1	4	3		1	1	
RETRAITE	4	1	2	2	4	4	3	1	4	4	3	3	4	3	
RETRAITE	4				1	4		1	1	4		3	4	3,5	
RETRAITE	2	4	2	4	3	4	2	2	1	1	3	4	4	3	
RETRAITE	4	4	2	3	3	4	4	3	3	4	3	2	1	3	
RETRAITE	4	3	1	3	3	3	1	3	1	3	3		1	3	
RETRAITE	4	4	2	2	3	4	3	2	2	4	4	2	4	3	
RETRAITE	4	1	1	4	3	4	3	2	1	2	4	1	4	3	
RETRAITE	2							2	2	2	3	4	4	2	
RETRAITE			1	4	4	4	1	2	3	4				3,5	
RETRAITE	4	3	3	2	3	4	3	2	2	4	4	2	4	3	
RETRAITE	4	1		4	1	2	1	2	1	2	1	2	4	2	
<b>mediane</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	

**TABLEAU DES INTERACTIONS DEMANDÉES VARIABLE PAR VARIABLE  
DANS LE CAS DES MAISONS DE RETRAITE**

RESEAUX	LOCATION	ORGANISATION	R ET D	DISTANCES																						
<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>FORT%</td></tr></table>				FORT%	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>FORT %</td><td></td></tr></table>			FORT %		<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>% MOYEN</td><td></td></tr><tr><td>% MOYEN</td><td></td></tr></table>			% MOYEN		% MOYEN		<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>% MOYEN</td></tr></table>				% MOYEN	<table border="1"><tr><td>I</td><td>III</td></tr><tr><td>II</td><td>IV</td></tr></table>	I	III	II	IV
	FORT%																									
FORT %																										
% MOYEN																										
% MOYEN																										
	% MOYEN																									
I	III																									
II	IV																									
CIBLE	SYSTEME	SOLUTIONS	PRIX																							
<table border="1"><tr><td>% MOYEN</td><td>FORT%</td></tr><tr><td>NUL</td><td></td></tr></table>	% MOYEN	FORT%	NUL		<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>TRES FORT %</td></tr></table>				TRES FORT %	<table border="1"><tr><td>% MOYEN</td><td>% MOYEN</td></tr><tr><td></td><td></td></tr></table>	% MOYEN	% MOYEN			<table border="1"><tr><td>% MOYEN</td><td></td></tr><tr><td>% MOYEN</td><td></td></tr></table>	% MOYEN		% MOYEN								
% MOYEN	FORT%																									
NUL																										
	TRES FORT %																									
% MOYEN	% MOYEN																									
% MOYEN																										
% MOYEN																										
CONTRATS	SERVICES	TRANSFERTS	CADRE																							
<table border="1"><tr><td>FORT %</td><td></td></tr><tr><td>% MOYEN</td><td></td></tr></table>	FORT %		% MOYEN		<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td>FORT %</td></tr></table>				FORT %	<table border="1"><tr><td></td><td>% MOYEN</td></tr><tr><td>NUL</td><td>% MOYEN</td></tr></table>		% MOYEN	NUL	% MOYEN	<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr><tr><td>% MOYEN</td><td></td></tr></table>			% MOYEN								
FORT %																										
% MOYEN																										
	FORT %																									
	% MOYEN																									
NUL	% MOYEN																									
% MOYEN																										

## NOTE :

En haut et à droite du tableau figurent les réponses à la question portant sur la variable 'Distances' (13) (Dist), avec les degrés d'interaction I (distances respectives souhaitées), II (le client essaie de se rapprocher), III (le client essaie de limiter les contracts, IV (tous deux doivent se rapprocher). Ce même ordre est repris pour toutes les variables :

(1) Rese, (2) Loca, (3) Orga, (4) R&D, (5) Cible, (6) Syst, (7) Solu, (8) Prix, (9) Cont, (10) Serv, (11) Tran, (12) Cadr

Rappelons que le nombre d'enquêtes réalisées dans les maisons de retraite fut (relativement) élevé (16).

Ces résultats détaillés confirment la différence importante entre deux sous-populations dans ce marché : la variable de contrôle Dist (distances) fait apparaître en grisé les demandes les plus fréquentes sur ce plan, qui se répartissent pour moitié entre besoin de rapprochement, et besoin de conservation des distances.

Les annotations % moyen, % fort, % blanc, % Nul (dans ce dernier cas les clients disent expressément : "surtout pas" !)

On retrouve une telle différenciation dans les attentes pour six autres variables (Orga, Cible, Solu, Prix, Cont, Trans).

Les seuls accords généraux se font sur Rese, Loca, Syst, Serv, Cadre.

### *Vérification à travers la variable distances*

Puisque la méthode d'enquête adoptée permet de contrôler finement les résultats client par client, nous évoquerons à présent la notion de 'distances', en lui conférant la fonction d'indicateur global de différences potentielles entre ce qu'annoncent les groupes d'acheteurs sur ces variables, et leur attitude affichée.

La variable 'distances' peut servir à contrôler les résultats de l'analyse sur l'ensemble des autres variables d'interaction. Elle peut ainsi aider à détecter et à écarter certains types de clients dans un marché. Un marché peut être globalement intéressant, mais pas certains de ses clients.

Ce sont justement les décalages entre les réponses sur ce plan d'un individu (au sens statistique) et le profil d'ensemble de ses réponses aux autres questions qui seront intéressants. De ce point de vue, il s'agit d'une sorte de 'question de contrôle': derrière un profil globalement adéquat, ou au contraire derrière de grandes déclarations d'intention, il peut en fait y avoir 'conflit de modes d'interaction'.

En effet, la réponse à la variable (Dist) résume, en termes purement 'psychologiques', l'attitude générale de l'enquêté en matière de 'distances à pratiquer' dans un type de contexte d'achat. Or la gestion des distances peut aussi se déduire directement de la position adoptée dans chaque question en matière d'interaction. De fait, en I le client demande qu'aucune des parties prenantes ne se rapproche de l'autre, en II c'est lui qui court après le fournisseur alors que ce dernier le fuit, en III c'est le fournisseur qui court après lui alors que ce dernier le fuit, et en IV tous deux souhaitent se rapprocher l'un de l'autre<sup>63</sup>.

Dès lors, la gestion des distances permet de mesurer l'écart entre ce qui est dit dans le questionnaire, et l'attitude apparente de l'interrogé face à ce type d'achat. Elle permet donc de tester la cohérence de fond des réponses, ou au contraire, de mettre en évidence soit des contradictions chez les clients, soit des manœuvres, tous deux posant problème pour le fournisseur. En cas d'écart important entre la question treize et les douze autres questions, il peut s'agir de dissimulation (consciente ou non) par l'interrogé de sa véritable politique, ou d'une stratégie double de sa part. Mais cela peut également signifier que les distances sont utilisées par l'intéressé comme un moyen actif de compensation (présence, communication...) susceptible de faire contrepoids par rapport à l'attitude que pourraient traduire ses choix sur les douze autres variables de l'échange.

---

<sup>63</sup> Rappelons-nous ici les 'manœuvres stratégiques' et les principes de gestion des distances évoqués au chapitre I. Ils s'appliquent ici à l'échange.

Comme il paraît a priori plus aisé de dissimuler une attitude de fond sur une question générale que sur douze questions détaillées, l'interprétation des résultats conduit à penser qu'en présence d'écart important, c'est la réponse à la question treize qui serait la moins 'vraie'.

Une comparaison –avec répartition- des interactions demandées sur toutes les variables, avec les résultats de la variable 'dist' fait de fait apparaître parfois des écarts fort intéressants entre politiques annoncées en termes de 'partenariat' ou de comportement 'purement commercial', et les comportements effectivement attendus (interaction faible, ou forte).

Ces écarts peuvent bien entendu se creuser dans un sens ou dans l'autre :

- par excès : ceux-ci veulent apparaître comme bien plus 'partenariaux' qu'ils ne le sont en fait. Pour ce qui est du marché de la gestion d'immeubles, il s'agit de l'Hôtel Mercure Metz Nord, et de l'Hôtel Métropole à Strasbourg, qui paraissent souhaiter un fort rapprochement mutuel (IV), ce qui n'est pas tout à fait ce qui ressort à la lecture de l'ensemble des autres variables. C'est encore plus vrai pour la Maison de Retraite Simon Benichou sur le marché des maisons de retraite, où le contraste est encore plus saisissant, avec cinq choix de (I), trois choix de (II) et choix de (IV) seulement pour les autres variables, en dépit d'une demande d'étroit rapprochement (IV).
- par défaut : ceux-là demandent beaucoup plus d'interaction effective qu'il n'y paraît derrière une approche a priori du type 'les affaires sont les affaires'. C'est le cas de Servitherm à Metz et de Kone sur le marché de la gestion d'immeubles, qui veulent que chacun conserve ses distances, mais réclament par ailleurs beaucoup d'interaction. Par exemple, le Servitherm de Metz qui choisit (I) en matière de distances demande sur les douze autres variables d'interaction huit fois le choix (IV), quatre fois le choix (III), et une fois le choix (II). Ou encore, sur celui des maisons de retraite, c'est le cas du Centre Médico-psychologique, de L'accueil, et de Notre Dame du Bon Repos.

Ces résultats ont pu être reportés sur des tableaux où des flèches signalent sur une population d'individus les cas d'écart majeur entre 'dist' et les autres variables, comme le montre le tableau N°21 page 262), à comparer avec les tableaux N°19 page 257 ou N°20 page 258 (les exigences interactionnelles des maisons de retraite, avec répartition). La variable 'distance' a donc joué ici un rôle de mise en garde pour éviter de penser qu'il y a compatibilité lorsqu'il n'y en a pas, et inversement.



Pour conclure il est désormais clair qu'avec ces données il est un plus facile d'évaluer la compatibilité des clientèles, en dépit des limites déjà indiquées.

Du point de vue de la critique méthodologique, il faut aussi souligner que cette question de contrôle fut posée à la suite des douze autres questions plutôt que préalablement, ce qui aurait pu influencer sur le résultat final.

Enfin, il paraît difficile de demander clairement à un client s'il préfère en quelque sorte courir après son fournisseur alors que ce dernier garde ses distances à son égard (choix II). Il a pu en résulter un biais qui explique vraisemblablement en partie la sur-représentation des choix III par rapport à II (14 contre 8). Une certaine prudence devra donc être accordée aux conclusions qui pourraient en être tirées de l'enquête, du moins quand il sera question des choix II de cette variable 'dist'. Par contre, chaque fois que les 'individus' auront répondu I, III ou IV à cette question, leur choix pourra être mis en comparaison avec leur attitude générale résultant des douze autres questions.

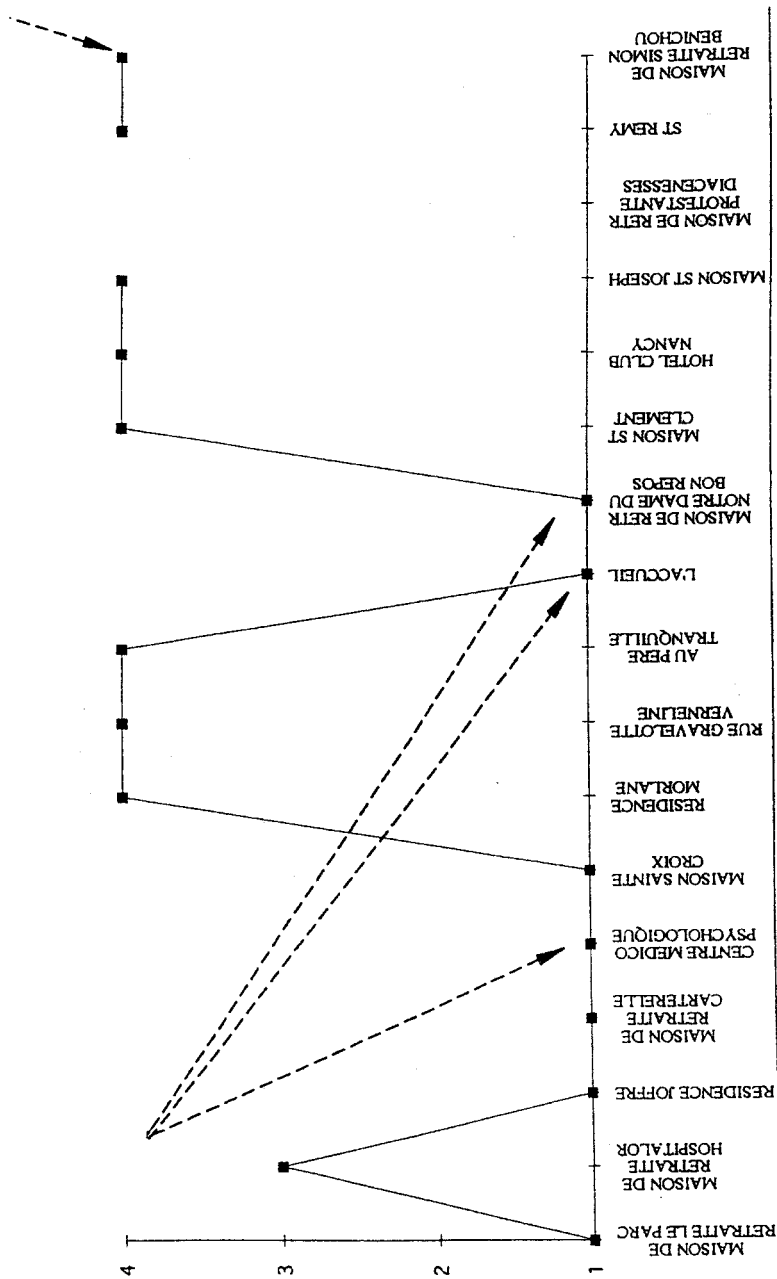
#### *Utilisation de ces analyses pour d'éventuels regroupements de marchés*

A l'inverse, la même approche permet également de regrouper les sous-marchés ayant fondamentalement les mêmes attitudes en matière d'interaction lors d'un achat de ce type : la nécessaire subdivision d'un marché hétérogène peut d'ailleurs amener ultérieurement à rattacher l'un des sous-marchés correspondants à d'autres types de marchés de profil similaire, comme nous l'avons déjà montré lors de l'analyse contingente des FCS. Nous n'en prendrons qu'un exemple, tiré du domaine des institutions de santé : la forte dichotomie des attitudes entre maisons de retraite que nous venons d'observer en matière d'exigences interactionnelles vis-à-vis des fournisseurs put conduire à décider de regroupements d'une partie de ce marché potentiel avec d'autres organismes de la santé (hôpitaux) ayant des attitudes similaires bien que leur objet ne soit pas exactement le même. De fait on est bien en présence de Facteurs Clés de Succès interactionnels communs à plusieurs marchés qui avant l'enquête étaient considérés comme indépendants. Ainsi purent être intégrés dans le bloc global de la santé, les hôpitaux, certaines maisons de retraite, les cliniques, et les centres de cure... L'analyse des exigences en termes d'interactions contribua ainsi à la définition d'un Domaine d'Activité Stratégique potentiel, l'immotique pour institutions de santé<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> *Strategic Business Units* (S.B.U.).

GRAPHIQUE N° 21  
 MISE EN ÉVIDENCE D'ATTITUDES DISSIMULÉES PAR COMPARAISON DE LA VARIABLE 'DISTANCES',  
 ET DES ATTENTES INTERACTIONNELLES SUR LES AUTRES VARIABLES  
 EXEMPLE DES ENQUÊTÉS SUR LE MARCHÉ DES MAISONS DE RETRAITE



NOMBRE D'enquêtés ici : 17

NOTE :

Les cas où les préférences sur la variable 'Dist' contrastent très fortement avec les attentes générales des mêmes prospects en termes d'interaction, toutes variables confondues, sont signalées par les flèches. Si par exemple les besoins de rapprochement mutuel de la maison de retraite Simon Benichou semblent importants, les attentes sur les autres variables sont moins élevées. Tandis qu'à l'inverse L'Accueil par exemple souhaite apparemment que les distances soient conservées de part et d'autre, mais demande un niveau d'interaction sur les autres variables qui impose une flexibilité élevée à I&TCom.

Il n'a malheureusement pas été possible d'aller aussi loin que nous le souhaitions afin de vérifier ici si les analyses initiales à partir de relevés contingents des FCS, qui s'interrogeaient sur l'éventualité d'une similitude des demandes d'interaction entre certains sous-marchés du marché du résidentiel de courte durée et certains sous-marchés du marché de la santé, susceptibles d'en faire un D.A.S. spécifique<sup>65</sup>, étaient bien corroborées par cette méthode de relevé a priori. En effet, attaquée de plus en plus fortement par la concurrence -preuve du succès de l'entreprise-, la Direction considéra que l'on avait assez d'éléments au niveau d'une partie du résidentiel de courte durée (les grands hôtels), déjà fortement 'travaillé' au plan commercial, et qu'il devenait plus urgent d'aborder une étude concurrentielle dans le domaine du résidentiel de longue durée, notamment à travers l'étude du 'pied d'immeuble'. Cependant les quelques enquêtes réalisées dans le résidentiel de courte durée tendent quand même à montrer que l'hétérogénéité des résultats constatée proviendrait bien de sous-marchés très différenciés. Par exemple, dans le domaine des hôtels, le comportement des petits hôtels indépendants et des grands hôtels, notamment les chaînes, s'avéra très contrasté, même si cela n'apparaît pas toujours dans les données, en ce sens que beaucoup de petits hôtels considérèrent tout simplement qu'il n'était tout simplement pas utile de répondre au questionnaire, parce qu'ils n'avaient pas besoin de ce type de système coûteux et compliqué et préféraient reporter leur décision à plus tard. Pour ce qui est des sous-marchés de la santé, il apparut également rapidement que les attitudes des maisons de retraite d'une part, des cliniques et des hôpitaux de l'autre, ne se ressemblaient guère. Mieux encore, en vertu de considérations très voisines de celles des hôtels indépendants, un certain nombre de maisons de retraite indépendantes et peu fortunées soit refusaient les entretiens, soit refusaient tout simplement de répondre à cette partie du questionnaire, si bien qu'il devenait pensable de regrouper en une entité assez homogène les cliniques, les hôpitaux, et les quelques maisons de retraite très fortunées ou publiques.

Il fallait ensuite tenter de hiérarchiser les attentes des clients, afin de classer les variables. Dans ce cadre, nous avons pensé qu'il était possible d'utiliser la mesure du *niveau* des risques perçus par les différentes clientèles possibles afin de qualifier l'importance relative des critères d'achat pour ces clients<sup>66</sup>. De fait l'enquête conduite pour I&Tcom comprenait, outre les treize paquets de questions portant sur les attitudes, des questions relatives aux risques perçus par les clients. Ainsi dans le tableau N°22 page 266, on peut voir que les *dimensions* clé du risque en matière de gestion technique et de sécurité pour l'achat de systèmes immotiques, pour les trois grands marchés (santé, formation, gestion d'immeubles), concernent globalement le prix et le service après vente, plus que le risque technique (sauf pour le marché santé) et que le risque lié à l'installation. Cela signifie bien évidemment que les réponses aux critères correspondants étaient parmi les plus sensibles pour les acheteurs

---

<sup>65</sup> Cf. p.225, en bas de page.

<sup>66</sup> Que les risques perçus fassent ressortir l'échelle des critères, date au moins de H.Jonas, (1990) : « *consulter nos craintes préalablement à nos désirs, afin de déterminer ce qui nous tient réellement à cœur* » p.49, (140).

correspondants, parmi les treize questions, et correspondaient a priori à des critères veto. Le type même de produit vendu par I&TCom rendait cependant très difficile l'évaluation des risques perçus à l'achat car le nombre très élevé des applications potentiellement servies par marché (plus de vingt à chaque fois) impliquait de fait une estimation des risques perçus par application individuelle, une opération pratiquement irréalisable. L'*approche risque* put cependant être ici pratiquée par grands paquets d'applications (multimédia, gestion technique et sécurité, etc.). L'enquête comprit ici, très classiquement<sup>67</sup> :

- l'évaluation du niveau des risques perçus par les clients à partir des différentes 'dimensions du risque' : risques techniques, liés au Service Après Vente, à l'installation, au prix.
- l'analyse des facteurs explicatifs des risques encourus par les clients : risques liés à l'achat (marché de l'offre), risques dérivant de la compatibilité en termes de compétences ou en termes de matériel, risques liés aux clients du client, et -à tous ces niveaux- risques liés à l'absence d'expérience. Les données correspondantes figurent dans le tableau N°22 page 266 pour l'application générique gestion technique et sécurité (G.T.C.) pour les marchés de la gestion d'immeubles, de la santé, et de la formation. On y constate d'abord que les facteurs explicatifs des risques perçus sont presque identiques sur les trois types de marchés interrogés pour ce qui concerne la GTC. Dans ce cas les facteurs explicatifs des risques sont corrélés à l'*achat* (compte tenu du petit nombre de consortium fournisseurs agréés sur ce marché), et au *client du client*. De même le tableau N°23 page 267 concerne les risques perçus en matière d'applications multimédia pour les maisons de retraite, les hôpitaux, et les cliniques. Mais ici, on ne sera guère surpris de constater ici que les courbes des maisons de retraite et des hôpitaux et cliniques diffèrent sensiblement.

Ces résultats purent être comparés avec les interactions exigées par les différents groupes de marchés. Cela facilita le classement des variables d'interaction les plus importantes pour les clients.

A quelques ajustements près cela signifie aussi qu'il est pensable de traiter ces trois marchés comme un tout sur le plan des risques perçus et de leurs facteurs explicatifs. Nous verrons au chapitre III que cela met justement en évidence le besoin de s'appuyer au moins autant sur les attitudes face au risque pour sélectionner finalement les marchés. Ces résultats permirent en effet de vérifier l'importance relative des attitudes face au risque sur ces marchés.

---

<sup>67</sup> J.-P. Valla (1978) ; Salle R. et H. Silvestre (1992).

L'enquête I&Tcom montra, par étude des corrélations entre niveaux des risques perçus et attitudes face au risque que les attitudes face au risque étaient indépendantes par rapport au niveau des risques perçus : ce n'est pas parce que le risque perçu est élevé que les exigences en termes d'attitude vont nécessairement dans le sens d'une recherche de modes d'interaction du type IV (interaction étroite). Soulignons que ceci va à l'encontre des suppositions de l'I.M.P. qui avance que plus le risque est élevé, plus les parties prenantes recherchent une interaction étroite.

## **PARTIE (II)**

### **IDENTIFICATION DES GRANDS TYPES DE MARCHES EN TERMES DE MODES D'INTERACTION**

S'il s'avère, à travers l'allure globale des attentes en matière de modes d'interaction des différentes clientèles, que l'on peut observer une certaine régularité, et que l'on peut classer ces exigences à l'aide de modèles-type en matière de définition des termes de l'échange et d'investissement dans la réalisation, il devient possible à l'entreprise d'anticiper un peu plus facilement sur la situation qui l'attend sur ces marchés. Faire apparaître les attitudes globalement préférées des clientèles l'aiderait à vérifier avant de pénétrer sur un marché, s'il y a compatibilité des exigences interactionnelles au niveau de l'échange avec ses propres attitudes préférées, son organisation et sa technologie<sup>68</sup>.

Puis nous verrons qu'une fois agrégés, tous les résultats précédents dessinent peu à peu l'allure des différents marchés : les critères d'achat peuvent être répartis en deux grandes classes qui correspondent d'une part à la définition des termes de l'échange et d'autre part aux engagements respectifs en matière de réalisation de la tâche. Dès lors il ne nous manque plus dans cette Partie (II) qu'à bien caractériser ces allures en identifiant leur classe d'appartenance. Puis, au-delà d'une comparaison entre marchés sur la base de profils d'interaction, il s'agira de la comparer avec les capacités internes d'I&TCom.

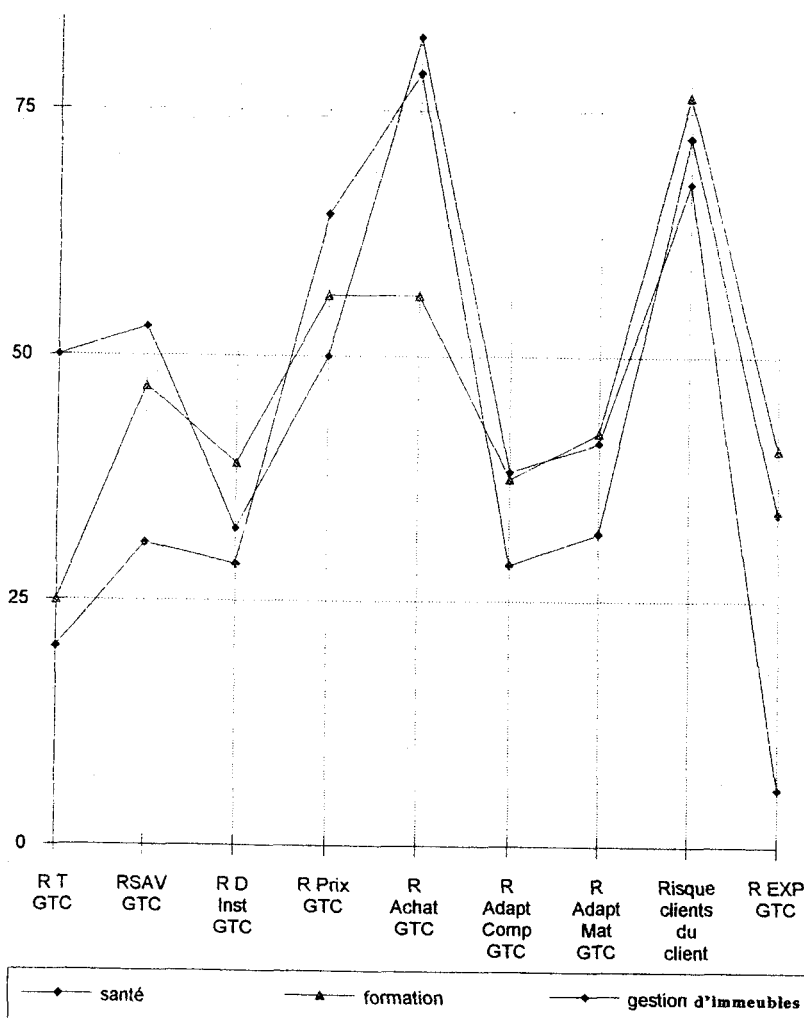
A cet effet nous proposerons, au niveau d'une part de la '*définition des termes de l'échange*' et d'autre part des '*investissements en matière de réalisation*' (Section 1), deux grilles de décodage facilitant l'identification des marchés, construites dans le droit fil de ce que nous avons pu observer au niveau des attitudes des clients variable par variable. Nous verrons cependant que ces grandes catégories d'échange ne sont jamais pures, c'est-à-dire qu'il y a toujours des exceptions dans les demandes d'interaction portant sur telle ou telle variable d'échange. Par exemple, dans le cas du marketing mix, les 'zones de dégradation' comprennent la distribution, les services, le marketing international, le marketing industriel, le marketing direct, ou tiennent encore à la dynamique des marchés.

---

<sup>68</sup> Comme le souligne K.M.Eisenhardt, (1989), la littérature de la théorie de l'agence souligne le « *problème de partage des risques qui naît lorsque le principal et l'agent ont différentes attitudes face au risque* » (p.58), (141).

## GRAPHIQUE N° 22

### ANALYSE DES RISQUES PERÇUS SUR LES MARCHÉS DE LA SANTÉ, DE LA FORMATION, DE LA GESTION D'IMMEUBLE, POUR CE QUI EST DES APPLICATIONS 'GESTION TECHNIQUE ET SÉCURITÉ' (G.T.C.)



NOTE :



De gauche à droite les trois marchés ont été interrogés sur :

-1- les dimensions des risques perçus pour ce qui est des applications liées à la G.T.C.

- RT : risques techniques
- RT SAV : risques liés au S.A.V.
- RT Inst : risques liés à l'installation
- RT Prix : risques liés aux éléments financiers

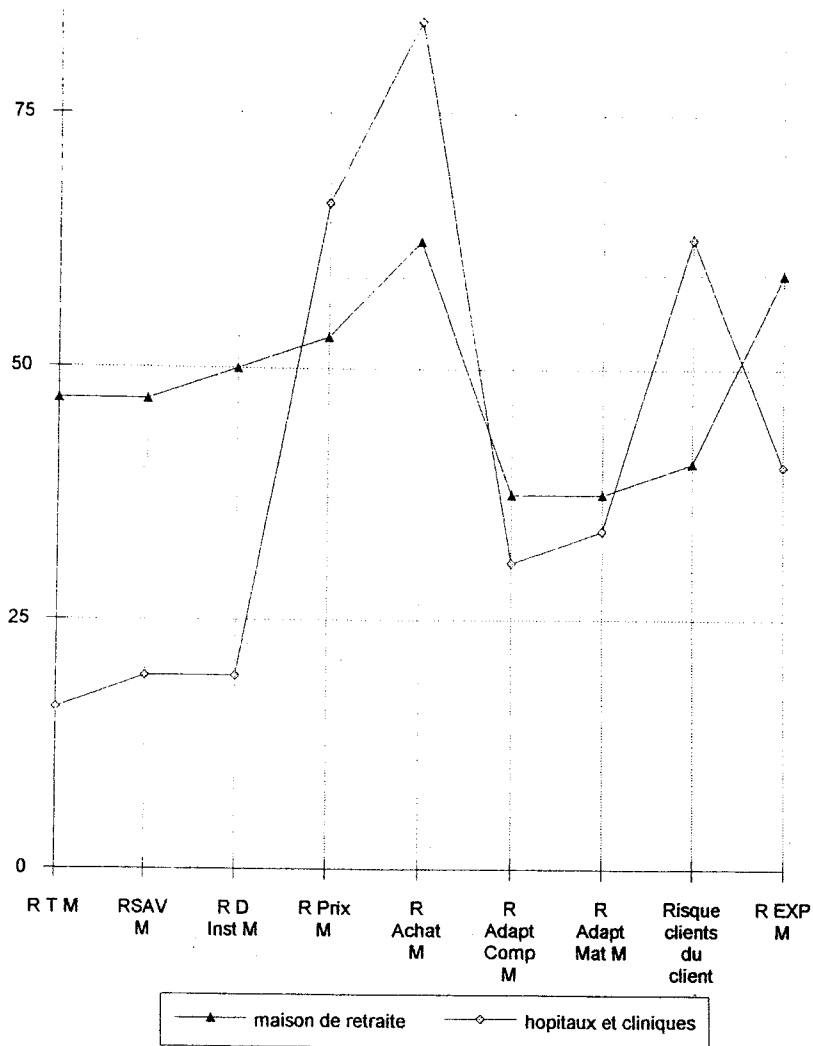
-2- les facteurs explicatifs des risques :

- R Achat : risques liés au marché amont
- R Adapt comp. : risques internes liés à l'adaptation du personnel
- R Adapt mat. : risques internes liés à l'adaptation au matériel
- R Clients du client : risques liés à la maîtrise par le client final
- R EXP : risques liés à l'absence d'expérience

Les résultats montrent que pour toute la partie Gestion Technique et Sécurité les risques les plus élevés concernent le SAV et le prix, et l'on trouve comme facteurs explicatifs principaux le marché de l'achat (petit nombre de fournisseurs fonctionnant en consortium), et la maîtrise par le client final. Le risque technique est surtout perçu sur les marchés de la santé et de la formation, pas au niveau des gestionnaires d'immeubles.

D'où une hiérarchisation possible des critères d'achat pour chacun de ces marchés, et la possibilité d'élaboration d'une politique d'interaction adéquate pouvant passer par le retrait du consortium Chimène (réduire les risques liés au prix, et à l'achat), le travail avec des prestataires (réduire les risques liés au SAV), la communication sur la convivialité de l'offre pour le client final (réduire les risques liés aux clients du client).

**ANALYSE DES RISQUES PERÇUS SUR LES MARCHÉS  
DES MAISONS DE RETRAITE D'UNE PART, DES HOPITAUX ET DES CLINIQUES  
D'AUTRE PART POUR CE QUI EST DES APPLICATIONS MULTIMÉDIA**



NOTE :

De gauche à droite les trois marchés ont été interrogés sur :

-1- les dimensions des risques perçus pour ce qui est des applications multimédia (M)

RT : risques techniques

RT SAV : risques liés au S.A.V.

RT Inst : risques liés à l'installation

RT Prix : risques liés aux éléments financiers

-2- les facteurs explicatifs des risques :

R Achat : risques liés au marché amont

R Adapt comp. : risques internes liés à l'adaptation du personnel

R Adapt mat. : risques internes liés à l'adaptation au matériel

R Clients du client : risques liés à la maîtrise par le client final

R EXP : risques liés à l'absence d'expérience

Les résultats montrent que les courbes de réponse de ces deux marchés sont cette fois bien différentes, notamment pour ce qui concerne les risques liés à l'installation et au manque d'expérience, où les maisons de retraite sont beaucoup plus sensibles, ainsi que les risques liés au marché amont (achat) et aux clients du client, pour lesquels les hôpitaux et cliniques sont beaucoup plus sensibles. A noter que pour ces derniers les autres risques, notamment techniques, sont particulièrement faibles dans ce domaine du Multimédia. Globalement, la courbe de risques des maisons de retraite est plus moyenne que celle des hôpitaux et cliniques dont les écarts sont très forts.

D'où une hiérarchisation possible des critères d'achat pour chacun de ces sous-marchés, et la possibilité d'élaboration d'une politique d'interaction adéquate confirmant dans les deux cas le besoin d'un retrait du consortium Chimène (réduire les risques liés au prix, et à l'achat), et celui de communiquer sur la convivialité de l'offre pour le client final (réduire les risques liés aux clients du client) dans les hôpitaux et cliniques, ainsi que sur l'expérience d'I&TCom et le transfert de technologie dans le cas des maisons de retraite.

De même, en matière d'investissement dans la réalisation, nous verrons que si les attitudes des clients en matière de ressources à engager peuvent être d'impartir<sup>69</sup> globalement telle ou telle fonction, ces opérations peuvent aller de pair avec la conservation ponctuelle de certaines ressources humaines ou physiques à tel ou tel poste de l'entreprise. Nous nous attarderons surtout sur la définition des termes de l'échange. A ce titre nous présenterons d'abord la matrice globale d'interaction que nous avons conçue en 1991 en nous appuyant sur les travaux de Campbell N.G.C. (1982). Considérant que notre démarche aura été longuement explicitée au niveau de la définition des termes de l'échange nous introduirons plus brièvement aux divers modes d'interaction identifiables en matière de *d'investissement dans la réalisation*.

En Section (2) nous nous pencherons cette fois sur la comparaison entre les exigences des clientèles à la fois variable par variable, et plus globalement, au niveau de la définition des termes de l'échange et d'investissement dans la réalisation. Puis il s'agira d'évaluer la faisabilité d'une entrée d'I&Tcom sur ces marchés compte tenu des propres préférences interactionnelles d'I&Tcom.

## SECTION 1-

### LES DIFFÉRENTS TYPES DE MARCHÉS DU POINT DE VUE DE L'INTERACTION FOURNISSEUR / CLIENT

Pour bien mesurer les différences entre les grands modes d'interaction sur ce plan, il paraît opportun de présenter en Sous-Section (A) le modèle global de la définition des termes de l'échange. Nous montrerons les implications de ce modèle, puis nous évoquerons comment et pourquoi les quatre grands idéal-types - notamment le marketing mix (II)- peuvent 'se dégrader', expliquant ainsi l'hétérogénéité fréquemment constatée des exigences des clients au niveau de la définition des termes de l'échange.

#### Sous-Section (A) - Les quatre idéal-types d'échange au niveau de la définition des termes de l'échange

##### § 1 – Présentation du modèle

La 'définition des termes de l'échange' décrit la façon dont se détermine l'équilibre entre ce qui s'échange de part et d'autre pour établir l'équilibre final de l'échange (sa parité). Sur ce terrain les marchés sont bien plus variés qu'on ne tend à le penser. Selon les types de bien, selon les marchés retenus, et très généralement selon les différents contextes d'échange, le mode de définition des termes de l'échange (et le degré de négociation) varierait, impliquant à chaque fois une stratégie d'achat ou de mise en marché tout à fait différenciées.

---

<sup>69</sup> Il s'agit là du concept forgé par P.-Y.Barreyre (1968) pour évoquer l'extériorisation des activités de l'entreprise.



On peut penser dans un premier temps que ces différences sont fondées sur l'anticipation et la réaction relatives du fournisseur et du client en matière de définition des termes de l'échange. La matrice suivante (tableau N°24 page 270) tente d'explicitier ainsi ces différentes solutions possibles en matière de modes d'interaction lors de la définition des termes de l'échange. Quatre situations y sont déterminées, correspondant chacune à un idéal-type caractéristique : le '*modèle économique*', le '*marketing mix*', le '*purchasing mix*', et la '*co-définition des termes de l'échange*'. Ces développements sont directement inspirés des travaux de l'auteur (D.Bansard, 1991a). La matrice correspondante fut ensuite transposée sur le terrain du marketing d'affaires (grands projets) par Cova B., D.Bansard, J.-P.Flipo, (1992), et sur celui du marketing achat par B.Cova, (1993). Notre réinterprétation de cette typologie en termes d'attitudes face au risque (et de rencontre entre attitudes) est plus récente.

Deux paramètres clés guidèrent initialement la construction de cette matrice : le degré d'anticipation respective, et le degré de réactivité respective. Le premier correspond au fait que le fournisseur, le client, ou tous deux en même temps, sont capables pour diverses raisons (existence d'indicateurs clairs des tendances de marché, possibilité de test et de simulation, position dominante), d'anticiper sur ce que sera la transaction finale sous tous ses aspects (produit, prix, livraisons, services...). Le second se réfère au contraire à des situations où il n'existe pas une telle capacité d'anticipation (absence de marché, manque d'expérience, domination par l'autre) pour les fournisseurs et/ou les clients si bien qu'ils ne font alors que réagir aux propositions qui leur sont faites.

Les quatre situations types sont les suivantes :

- (1) **Modèle Economique** : situations où tout se passe comme si tout le monde connaissait les ingrédients de l'échange car le marché est parfait. Ces situations se caractérisent par des négociations de type prix / quantités.
- (2) **Marketing Mix** : situations où c'est le fournisseur qui se charge de définir tous les termes de l'échange tandis que son client n'a que le choix d'accepter ou de refuser le mix proposé en bloc, car le fournisseur refuse toute négociation.
- (3) **Purchasing Mix** : dans ce cas c'est à l'inverse le maître d'ouvrage qui décide à l'avance de tous les termes de l'échange. C'est cette fois le fournisseur qui doit rapidement répondre à un cahier des charges préétabli par ce dernier et qui éprouve beaucoup de difficultés à parvenir à négocier avec son client.

TABLEAU N°24

**LES MODES FONDAMENTAUX D'INTERACTION  
AVEC LES CLIENTS  
EN MATIERE DE DEFINITION DES TERMES DE L'ECHANGE**

		<b>L'ENTREPRISE (fournisseur)</b>	
		ANTICIPATION DES TERMES DE L'ECHANGE (Pré-réglage de l'offre)	REACTIVITE AU NIVEAU DES TERMES DE L'ECHANGE (Réponse à la demande)
<b>CLIENTS</b>		<p><i>'Modèle économique'</i> <b>(I)</b></p> <p>C'est 'le marché' qui définit les termes de l'échange</p> <p>NEGOCIATIONS 'FERMÉE' DE TYPE PRIX/QUANTITES</p>	<p><i>Purchasing Mix</i> <b>(III)</b></p> <p>Relations entre coopératives et futurs adhérents</p> <p>NEGOCIATION ÉVITÉE PAR LE CLIENT</p>
		<p><i>Marketing Mix</i> <b>(II)</b></p> <p>Approche de type stimulus-réponse</p> <p>NEGOCIATION ÉVITÉE PAR LE FOURNISSEUR</p>	<p><i>Co-définition des termes de l'échange</i> <b>(IV)</b></p> <p>Approche de type résolution de problèmes</p> <p>NEGOCIATION OUVERTE</p>
ANTICIPATION DES TERMES DE L'ECHANGE (Pré-réglage de la demande)	REACTIVITE AU NIVEAU DES TERMES DE L'ECHANGE (Réponse à la demande)		

BANSARD D., IRE, GROUPE ESC LYON, 1991

- (4) **Co-définition des termes de l'échange** : il s'agit là de situations où les deux parties souhaitent se rapprocher pour parvenir à trouver une bonne solution à un problème qui leur est nouveau à travers des négociations 'ouvertes'.<sup>70</sup>

Bien entendu il s'agit là d'idéal-types, c'est-à-dire de situations théoriques pures, et nous verrons plus loin qu'il y a un certain nombre de nuances à apporter sur ce plan.

Cependant, parallèlement à cette première analyse d'ordre technico-économique basée sur les degrés d'anticipation respectifs et/ou sur la structure des marchés rencontrés (du type nombre de clients / nombre de vendeurs, pouvoir respectif<sup>71</sup>), on peut construire un autre tableau (N°25, page 272) qui part cette fois des préférences interactionnelles :

Face au risque perçu, les clients sur un marché peuvent préférer réduire ces risques en adoptant telle ou telle attitude en matière de contrôle et de confiance, ce qui se traduirait par le choix de modes de coordination différenciés. Les flèches dans chacune des cases symbolisent alors la gestion des distances mutuelles souhaitée par les clients.

Selon cette perspective, ces quatre grands types de marchés seraient le résultat de la rencontre plus ou moins facile entre les préférences en termes d'interaction des clients, et celles des fournisseurs. De fait, ce n'est pas un hasard si ce tableau recoupe en fait assez largement le couple pouvoir / confiance proposé par M.Cathelineau (1982, 1991) en matière de négociation<sup>72</sup>.

---

<sup>70</sup> Il peut être tentant de traduire immédiatement ces quatre situations dans le domaine des projets 'modèle économique' par adjudication, 'purchasing mix' par appel d'offre restreint avec pré-qualification, 'co-définition des termes de l'échange' par marché négocié (gré à gré), et 'marketing mix' par offre créatrice comme chez Bechtel (L.McCarthy, 1988-1989) Cependant il importe de souligner que ces formules traduisent également l'allure des interactions entre concurrents en termes d'offre, comme nous le verrons plus loin. Par exemple, l'appel d'offre ouvert avec publicité internationale correspond à la fois au modèle économique, et à une situation de guerre des prix entre concurrents.

<sup>71</sup> Johanson J., B.Wootz, (1986), Cox A., I.Thompson, (1997). L'analyse des 'cinq forces concurrentielles' de M.Porter (1980) propose notamment toute une liste de facteurs qui accroissent ou réduisent le 'pouvoir de négociation' de l'entreprise avec ses fournisseurs d'une part, et ses clients d'autre part. à un niveau donné de filière. C'est là, typiquement, une vision déterministe à la F.M.Scherer (1980).

<sup>72</sup> On notera cependant que M.Cathelineau n'a pas adopté vis-à-vis de la confiance la même démarche que pour mesurer les équilibres de pouvoir puisqu'il n'évoque pas les déséquilibres en matière de confiance mais le niveau mutuel de confiance.

TABLEAU N°25

**LES ATTITUDES DES CLIENTS FACE AU RISQUE  
AU NIVEAU DE LA DEFINITION DES TERMES DE L'ÉCHANGE**

		RECHERCHE DE CONTRÔLE	
		Faible	Elevé
<b>BESOIN DE POUVOIR FAIRE CONFIANCE</b>	<b>Faible</b>	<b>Modèle économique (I)</b> "C'est au marché de définir les termes de l'échange"	<b>Purchasing Mix (III)</b> "C'est à moi, client, de définir les termes de l'échange" (cahier des charges)
	<b>Elevé</b>	<b>Marketing Mix (II)</b> "C'est au fournisseur de prendre la responsabilité des solutions à apporter"	<b>Co-définition (III)</b> "C'est en travaillant à deux que l'on trouvera les meilleures solutions"

BANSARD D., (1997b)

**NOTE :**

Les attitudes préférées face au risque, lorsqu'elles vont dans le sens de ce que souhaitent également les fournisseurs sur un marché donné, définissent quatre grands types de marchés que l'on peut également retrouver en fonction de caractéristiques structurelles du type degré respectif d'anticipation ou de réaction du fournisseur en matière de termes de l'échange (Bansard D., IRE, 6/91) : modèle économique, marketing mix, purchasing mix, co-définition des termes de l'échange.

Il peut y avoir compétition entre facteurs technico-économiques et préférences interactionnelles pour expliquer le développement des différentes formes de marché. Les conflits possibles entre ces deux types de facteurs peuvent aider à définir des stratégies de différenciation visant à satisfaire les clients qui sur un marché n'obtiennent pas les modes d'interaction qu'ils recherchent.

Soulignons par ailleurs que les chiffres I, II, III, IV renvoient à une échelle (ordinaire, non métrique) représentant le degré d'interactivité croissant dont devra faire preuve un fournisseur pour satisfaire aux exigences des clients correspondant à ces quatre modes d'interaction.

En effet, mais du point de vue du client, on peut dire que :

- le *marchandage* de Cathelineau (confiance faible, pouvoir faible) renvoie à ce que nous appelons 'modèle économique'<sup>73</sup>.
- le *passage en force* (pouvoir fort, confiance faible) renvoie à ce que nous appelons 'purchasing mix'.
- la *demande (sollicitation)* (pouvoir faible, confiance élevée) renvoie au 'marketing mix'.
- l'*ouverture* (pouvoir fort, confiance élevée) renvoie à la 'co-définition des termes de l'échange'<sup>74</sup>.

#### (a) - Le modèle économique

Dans ce modèle, on peut soit dire que fournisseur et client sont simultanément en mesure d'anticiper la totalité des termes des échanges ou qu'aucune des parties prenantes ne dispose d'un pouvoir de marché significatif, soit que les clients préfèrent un marché où ils n'auront nul besoin de faire confiance et de contrôler. Ceci signifie pour le fournisseur une 'banalisation' totale de son offre. Le tout se traduit par une situation assimilable au modèle économique du marché pur et parfait, et par des négociations 'distributives'<sup>75</sup> du type prix / quantités, volontairement distantes, formelles et indirectes. C'est la situation que l'on affronte dans les situations du type 'réponse concurrentielle à une adjudication'<sup>76,77</sup> : le fournisseur, ayant reçu un appel d'offres ouvert avec un cahier des charges complet, et se voyant interdire toute communication avec le client, cherche à anticiper sur les réponses des concurrents et surtout sur les réactions du client pour tenter d'y répondre complètement par avance<sup>78</sup>. Ce type de réaction, à son tour, laisse peu de marges de manœuvre au client car celui-ci est alors renvoyé par le fournisseur aux termes de la soumission chaque fois que le client tente d'en modifier les termes par négociation ultérieure. Il y a donc bien là une sorte de consensus pour restreindre le champ du possible et limiter toute dérive.

---

<sup>73</sup> Comme le souligne J.-M. Servet (1994) : « En effet quand l'information est supposée parfaite, quand les agents économiques (individus ou entreprises) appliquent rationnellement un modèle connu de tous les partenaires des transactions, il n'y a pas de place explicite pour la confiance. Il n'y a pas de place pour l'incertitude quand on affirme que l'acheteur a une connaissance complète du bien ou du service qu'il acquiert et qu'à tel niveau de prix, la quantité demandée s'élèvera à tant et la quantité à tant. Il n'y a là qu'une réponse mécanique où la confiance n'intervient pas. Cet homo economicus est antithétique de la confiance. Les consommateurs et les producteurs sont supposés acquérir des biens et des services pour lesquels il n'y a pas de doute sur la qualité des produits notamment » p.39, (142).

<sup>74</sup> En effet, de la même manière qu'il propose des situations de 'pouvoir équilibré, fort, et faible', nous trouverions alors, outre des situations de confiance et de méfiance mutuelle, des cas où la confiance n'est pas partagée par les deux parties prenantes (déséquilibre en matière de confiance d'un côté ou de l'autre).

<sup>75</sup> Le concept de 'négociation distributive' a été proposé par Walton R.E. et R.B. Mc Kersie (1965) dans leur ouvrage souvent considéré comme fondateur de la théorie de la négociation. Voir également H. Touzard, (1977) ; D.G. Pruitt, (1981) ; C. Dupont, (1996). Pour illustrer cette situation, on peut dire qu'il y a un gâteau à se partager, dont tout le monde connaît avec quels ingrédients il fut réalisé, quelle est sa forme, etc. La seule chose qui reste à savoir, c'est qui va manger la plus grosse part.

<sup>76</sup> Le terme anglais correspondant est 'competitive-bidding'.

<sup>77</sup> Voir par exemple P.D. Boughton (1987), ou B. Cova, (1988).

<sup>78</sup> C'est là le rôle de critique interne confié aux équipes rouges' par rapport aux 'équipes bleues' ('blue teams / red teams'), lorsque ces dernières ont achevé leur travail d'élaboration d'une réponse au cahier des charges.

Ce degré très faible d'interaction ne pourrait être atteint que lorsque, comme dans le modèle économique classique, il y aurait très régulièrement information transparente et négociation sur les prix en fonction des quantités de produit achetées. Mais l'on se trouve alors dans une situation de banalisation.

L'intérêt de cette situation tient aux économies de transaction qu'il permettrait. Ici, nul besoin de chercher à interagir pour obtenir plus d'informations sur le produit ou le marché car tous deux sont parfaitement connus tant du fournisseur que du client. Par ailleurs, certains acheteurs -notamment aux Etats-Unis-, mettent très fortement l'accent sur ce modèle en tant qu'il permettrait du fait même de sa transparence, 'qui s'impose' d'éviter par là même tout risque d'arrangement qui pourrait être illicite entre acheteur et vendeur (du moins dans le cas des adjudications).

S'il est souvent recommandé de situer la négociation sur l'ensemble des clauses plutôt que sur la seule variable financière (contrepartie de l'offre), c'est parce que la négociation sur ce seul point est le plus souvent signe de la banalisation (dévalorisation) de l'offre<sup>79</sup>, c'est-à-dire d'une forte dégradation des termes de l'échange : à défaut d'une différenciation résiduelle minimale le 'moteur' de l'interaction a cessé de tourner, et le fournisseur ayant vidé tout ce qu'il avait dans les poches, n'aurait plus beaucoup de solutions avant de se tourner vers l'intégration verticale, le rachat de distributeurs (comme Poliet par Saint Gobain par exemple), ou la recherche d'autres produits / marchés<sup>80</sup>...

#### **(b) Le marketing mix**

Le marketing a popularisé le concept de marketing mix, qui consiste pour le fournisseur à définir, face à un marché choisi, le mélange optimum des 'ingrédients' (J.W.Culliton, 1948), soit une douzaine de variables très détaillées chez N.H.Borden (de 1948-1964), qui sont liées à l'échange entre fournisseur et client.

Ces multiples variables ont été ultérieurement résumées et symbolisées par les "4 P" de E.J.McCarthy (1958, 1960-1981 ; E.J.McCarthy et W.D.Jr Perreault, 1984) : le Produit, le Prix, la Place (mode et lieu de distribution), et la Promotion (communication). Toute la littérature marketing tourne encore autour de ces concepts fondateurs (par exemple P.Kotler et B.Dubois, (1989), même parfois en marketing industriel, ce qui est plus surprenant.

---

<sup>79</sup> Marcel C., R.Salle, J.-P.Valla, (1982).

<sup>80</sup> Pour ce qui est des stratégies dans les secteurs en déclin, voir par exemple Harrigan K.R. et M.E.Porter, (1984), Calori R. et J.-M.Ardisson (1986).

La recherche d'un mélange optimum ne signifie pas que l'on rassemble tous les ingrédients souhaités par les clients ciblés, mais qu'en dépit d'éléments pouvant être considérés comme moins intéressants que chez d'autres fournisseurs par ces derniers, par exemple l'emballage ou le prix, le client achète chez ce fournisseur plutôt que chez un autre.

Quelles que soient les critiques que l'on ait pu adresser au mix, chacun reconnaît<sup>81</sup> qu'il y a là une extension manifeste du nombre d'éléments de l'échange pris en compte par rapport aux approches économiques du type 'marché pur et parfait'.

Certes, comme le souligne L.-G.Mattson (1972) les économistes eux-mêmes se sont intéressés à ce principe de d'élargissement et de globalisation des termes de l'échange<sup>82</sup>, lorsque reconnaissant l'existence d'autres variables d'action que le prix et la quantité dans la théorie micro-économique, ils en vinrent à développer des modèles pour une sorte de marketing mix optimal. Leurs travaux ont ainsi intégré différents éléments que l'on retrouve dans le mix : la théorie économique intégra ainsi l'hétérogénéité des produits (E.H.Chamberlin, 1933), le poids de la distribution et des livraisons (G.Debreu, 1956), les spécificités des services (J.I.Gershuny, 1982 ; A.Barcet, 1987 ; O.Ruyssen, 1985 ; J.Gadrey, 1991 et 1992), l'importance de la marque (F.Eymard-Duvernay, 1986, 1988), etc. Cependant l'approche économique est loin d'avoir intégré toutes les variables énumérées par N.H.Borden, ou par ses successeurs<sup>83</sup>.

Mais de plus, les variables de mix ont tendu à déborder les limites de l'offre. Ainsi par exemple de la reconnaissance du poids de la sphère communicationnelle dans l'échange, qui représente un cadre d'information sur l'offre mais aussi sur les partenaires de l'échange. P.Kotler (1985) ajouta encore aux quatre 'P' de E.J.McCarthy le concept de 'Politique et Relations Publiques'. Ce concept nous semble cependant dépasser les limites de ce que l'on peut classer sous le titre de l'offre en marketing, pour y intégrer d'autres variables liées également au contrôle des marchés, notamment par le biais de la gestion de réseaux comme nous l'avons vu en Chapitre I. De même le 'pouvoir' a-t-il pu être proposé comme variable du mix<sup>84</sup>, à la suite d'économistes comme F.Perroux (1973) qui s'était déjà intéressé à son importance dans l'échange. Nous reviendrons sur ce concept au Chapitre III.

---

<sup>81</sup>Voir par exemple G.Marion, (1980).

<sup>82</sup>dont notamment Dorfman et Steiner, (1954), que cite L.-G.Mattson, (1972, p. 4.

<sup>83</sup>Lazer W. et E.J.Kelley, (1960 ; 1962) ; E.J.E.Mac Carthy, (1964) ; Lipson H.A.et J.R.Darling , (1971) ; W.H.Brannen, (1977) ; P.Kotler, (1985).

<sup>84</sup>Voir sur ce plan M.De Chollet (1976).

Cependant le mix tente d'apporter une solution très spécifique en proposant au fournisseur de définir seul les termes de l'échange. Que l'on y voie la traduction d'une position de pouvoir initiale, ou l'utilisation d'un outil pour regagner du pouvoir, le mix a pour cible de renforcer la position de force du fournisseur.

Surtout, l'approche classique du marketing reste seule à avoir l'ambition d'affronter toutes ces variables à la fois, avec les problèmes correspondants : cohérence interne de ces variables du point de vue des clients, différenciation globale par rapport aux concurrents, adéquation aux moyens et aux objectifs stratégiques de l'entreprise<sup>85</sup>. Il s'agit en fait d'un problème de cohérence d'ensemble.

Dubois P.L. et A.Jolibert, (1989) préciseront :

*« Le marketing-mix consiste à respecter un certain nombre de principes assurant le bon dosage et la cohérence des actions marketing mises en œuvre dans la stratégie commerciale.*

*1re règle : assurer une bonne cohérence entre les actions marketing (publicité, prix, produit, promotion, canal de distribution, force de vente, délai, etc.) et l'environnement de l'entreprise (...)*

*2e règle : assurer une bonne cohérence entre les actions de l'entreprise et son potentiel humain, technique, financier, commercial, logistique.(...)*

*3e règle : assurer un bon dosage et une bonne cohérence des actions marketing entre elles. (...)*

*4e règle : assurer une bonne cohérence des actions marketing dans le temps. », p.208, (143)*

Toutes ces obligations de cohérences avant lancement tiennent à ce que le mix est censé être totalement défini par le fournisseur. C'est de ce fait même que découle la nécessité de régler à l'avance l'ensemble des échanges portant sur les trois 'sphères' technique, financière et communicationnelle (D.Bansard, 1990b) entre les deux organisations, au lieu des seuls éléments échangés qui ont le fournisseur pour source. C'est en cela que le mix 'requiert une perspective systémique' (W.Lazer, 1971). En fait, il s'agit d'une véritable '*offre système*' (D.Bansard, 1991a et b). Ceci apparaît de façon flagrante lorsque l'on remarque que dans le cadre de la formulation du mix, c'est le fournisseur qui définit le prix et les conditions de paiement, alors même que c'est le client qui paie. Marion G. (1980) écrit de son côté : *« Le concept de marketing-mix, avancé dès 1948, vise à simplifier l'étude des interactions entreprise / marché dans une analyse systémique », p.61, (145).*

L'objet d'un bon calcul des ingrédients du mix consiste donc à parvenir à définir un équilibre entre les termes de l'échange tel que l'essentiel des clients ciblés admette cette '*offre système*' telle quelle. Cette politique permet de refuser toute interaction en temps réel avec les clients pour définir les termes de l'échange et négocier. Cette offre '*prête à échanger*' n'admet donc que deux réponses : le client achète ou non, mais '*il n'y a pas à discuter*',

---

<sup>85</sup> Ainsi, chez P.Kotler (1967): *« Pour parvenir à définir le mix optimal les multiples variables marketing doivent toutes être prises en*



ou très peu, du moins pour ces marchés de grande consommation auxquels le marketing classique s'est essentiellement dédié.

Pour Turnbull P. et J.-P.Valla, (1986), il serait bon de rechercher ce même type d'objectif même en marketing industriel :

*« Il y a de solides raisons pour garder un contrôle étroit sur ces ensembles P.P.D.S. (Prix / Produit / Délai / Service) afin de contrôler les coûts (...) En ce sens, les éléments de l'offre (P.P.D.S.) devraient être gérés ensembles, et non comme des éléments de mix séparés et indépendants »* (trad. par nous), p. 259, (146).

Dans cette perspective, la possibilité de fonctionner en Marketing sous le principe du mix pour élaborer son offre présupposerait cependant (de façon cumulée, ou alternative) :

- (1) que le fournisseur dispose d'une bonne capacité d'anticipation des caractéristiques du marché, ce qui n'est possible qu'en cas de forte fréquence des transactions (accessibilité par des études de marché), et de fiabilité satisfaisante des simulations (tests) pouvant être effectués sur un sous-ensemble réellement représentatif du marché visé ; ce qui sous-entend qu'un ensemble de consommateurs réagisse de façon homogène au même 'paquet d'ingrédients' proposé.
- (2) que les offres elles-mêmes soient suffisamment attractives pour qu'un ensemble de consommateurs réagisse de façon positive au 'paquet d'ingrédients' proposé (au sens où ils en sont preneurs) ; ou que le fournisseur dispose d'un autre type de pouvoir de marché sur ces clients (monopole par ex.) qui lui permette de refuser purement et simplement toute négociation (pas de marchandage).

Ainsi, dans le cadre du mix les facteurs explicatifs technico-économiques de ce mode d'interaction résideraient dans un mélange entre :

- (1)- Un fort degré d'anticipation des transactions du côté du fournisseur au niveau des conditions jouables de l'échange. Les prévisions correspondantes sont obtenues au moyen de tests portant sur des échantillons de marché. Ces tests correspondent à des simulations de comportement d'achat face à des modifications successives portant sur telle ou telle variable de l'échange. Par contraste, le consommateur est ici en situation réactive par rapport aux offres qu'on lui fait.

-(2)- Une balance entre bases structurelles de pouvoir (au sens de French J.R.P. et B.Raven, 1979. cf. Chapitre I) qui penche clairement du côté du fournisseur plutôt que du côté du client : nombre respectif de fournisseurs et de clients par exemple (Cunningham M.T., E.Homse, 1986), part respective dans le marché de l'autre (Johanson J., B.Wootz, 1986), etc.

Mais il est intéressant là aussi de questionner cette vision très structurelle et de se demander si de tels marchés ne correspondent pas à des exigences interactionnelles bien spécifiques de la part des clients, compte tenu de leurs attitudes face au risque. Ne se trouve-t-on pas alors sur des marchés où fondamentalement la clientèle cherche à tout déléguer au fournisseur, à le responsabiliser entièrement, exigeant de pouvoir lui faire confiance sans contrôle ?

Conséquence directe de la nécessité de définir des offres 'préconçues', à partir du moment où l'on se trouvera dans le cadre du mix, toute la stratégie du fournisseur devra être raisonnée à l'avance, puisqu'il deviendra difficile de modifier celle-ci en temps réel, une fois le produit lancé, sauf à effectuer à périodicité donnée (trois ans, quatre ans ?) une petite retouche ne touchant pas au aspects 'durs' de l'échange mais du type changement de la publicité, ou de la couleur de l'emballage...

L'avantage majeur du mix pour le fournisseur fut alors de proposer à travers cette sorte *d'offre système*, une recette non négociable par le client élément par élément. Ce qui a pour effet de procurer au fournisseur une grande productivité du fait de la répétitivité (effet d'expérience) et de l'affectation désormais programmable des moyens techniques, organisationnels, et financiers de l'entreprise. Même si ce type d'approche de l'échange convient mieux aux cas de gammes spécialisées, ce type d'interaction ne fait pas d'hypothèse sur le contenu même des échanges : une offre conçue comme un mix peut être réalisée à partir de produits standards, adaptés ('calibrés'), ou même d'un 'sur mesure pour tous' (comme dans le cas d'un forfait artisanal).

Evidemment, il est aussi rare que l'on soit en situation de pur marketing mix que de pur modèle économique (lequel renvoie au marché pur et parfait). Le phénomène de la négociation entre industriels et distributeurs en grande consommation en est la preuve : là même où le modèle du mix est pourtant le plus fréquemment rencontré, les industriels acceptent de négocier -par nécessité- sur à peu près tout (par exemple, rabais, promotions, etc.) : la 'place' n'est pas un élément du mix vraiment "maîtrisé" par les fournisseurs : la maîtrise de la 'distribution' semble être le 'trou noir du marketing'.

La situation qui vient d'être décrite correspond à une seule des quatre cases de la matrice présentée (en bas et à gauche), celle où le fournisseur est en mesure d'anticiper, tandis que le client est en situation de réactivité. La

liberté de ce dernier peut cependant être réelle si la concurrence le permet, limitant alors le pouvoir du fournisseur. Mais la liberté de choisir entre produits concurrents ne signifie pas qu'un client ait le moindre pouvoir personnel de peser sur les termes de l'échange soit avec le fournisseur X, soit avec le fournisseur Z.

Ici le fournisseur cherche à réduire le champ des interactions et des négociations s'il y en a - car celles-ci sont à la fois coûteuses (promotions) et dangereuses pour la stabilité de son offre 'système'. Mais il en va de même du client.

### (c) Le purchasing mix

Par rapport au modèle exposé ci-dessus de 'marketing mix', le 'purchasing mix'<sup>86</sup> se distingue par le fait qu'il lui est point par point opposé. Dans une perspective technico-économique ou structurelle, ici c'est le client qui anticipe sur les futurs termes de l'échange, et le fournisseur qui est en situation de réactivité par rapport à la demande élaborée qui lui est faite. C'est ainsi que D.Bansard (1990b) écrit :

*« L'impossibilité d'anticiper qui fait le propre du 'marketing de projets' signifie que les acteurs sont contraints de faire face à une incertitude extrême. Pour essayer de trouver une solution le client peut se tourner vers des procédures d'appel d'offre, suscitant alors l'émergence de solutions proposées par les fournisseurs. Le client peut alors faire effectuer des comparaisons sur la base des prix, ce qui le dote de plus de pouvoir en dépit du manque de données sur le marché fournisseur. Ce type d'approche...a donné naissance à toute une littérature sur la réponse concurrentielle aux appels d'offre ('competitive bidding'), qui souligne le déséquilibre de pouvoir en faveur du client », p.40-41, (147).*

L'un des problèmes rencontrés par l'approche du type marketing mix est que l'on trouve un peu partout - notamment en milieu industriel- des pratiques exactement opposées, où c'est en fait le client qui fait son 'mix'. Ici, l'acheteur s'efforce de définir préalablement 'la bonne qualité, la bonne quantité, le bon moment, et le bon prix', après avoir déterminé le bon fournisseur (Baily P. et D.Farmer, 1968-1992) : dans ces cas de figure<sup>87</sup>, le fournisseur ne fait que réagir à une définition des échanges cette fois-ci très largement préconçue par un client qui refuse la négociation gré à gré, le cahier des charges étant maîtrisé par le donneur d'ordre.

Par symétrie on dira donc que l'on est alors en présence d'un 'marketing inversé'<sup>88</sup>, ou encore d'un 'purchasing mix' de la part du client, et l'on peut faire les mêmes commentaires que précédemment mais dans une

---

<sup>86</sup>Voir par exemple Baily P. et J.Farmer (1968-1992) ; R.De Maricourt (1984) ; Y.Gauchet (1981 p.13 et ss.) ; M.-J.Sostènes (1994).

<sup>87</sup>Voir par exemple P.D.Boughton,(1987).

<sup>88</sup>Leenders M. et D.L.Blenkhorn (1988) ; Blenkhorn D.L. et M.Leenders (1988) ; Blenkhorn D.L. et P.M.Banting (1991).

perspective client, car il y a simplement renversement de situation. Comme le notent par exemple Blenkhorn D.L. et M.R.Leenders, (1985) :

*« Le marketing inversé, au sens le plus simple, implique un renversement des rôles traditionnels entre vendeur et acheteur qui veulent que le fournisseur prenne l'initiative (...). Dans les situations de marketing inversé, l'acheteur essaie de persuader le fournisseur de lui fournir exactement ce dont il a besoin ».* (trad. par nous), p.85, (148).

Sur cette question de symétrie d'approches marketing et achat, souvent abordée en marketing achat<sup>89</sup>, il faut souligner que la plupart du temps la symétrie n'est pas totale et que l'on ne peut guère parler jusqu'au bout de 'purchasing mix'. Ce dernier présupposerait que le prix lui-même soit totalement fixé dès le départ plutôt qu'à l'issue de plusieurs comparaisons successives des offres<sup>90</sup>. Cela n'est pas le cas de la plupart des appels d'offre, où l'on se tourne au contraire vers les fournisseurs pour proposer un prix, à partir d'un cahier des charges précis. Par ailleurs, en situation de purchasing mix, le fournisseur est confronté à la liste de critères du client, établie dans le cahier des charges.

Quels sont à présent les fondements technico-économiques des possibilités de pratiquer du purchasing mix ?

- (1)- Soit ce sont les clients qui ont anticipé pour l'essentiel le rapport entre les termes de l'échange, comme cela se produit déjà pour partie dans le cas de procédures d'appel d'offres émises par des clients dûment conseillés au préalable. Il y a alors 'asymétrie d'information' (G.A.Akerlof, 1970) dans le sens opposé par rapport au mix. C'est là une situation plutôt fréquente en matière de grands équipements (marketing de projets ou d'affaires).
- (2)- Soit ce sont les clients qui cette fois 'ont le pouvoir', quelle qu'en soit la base, parce que le client est médiateur de ressources pour ces derniers : le client est une référence pour le fournisseur sur le reste de son marché, il accepte des prix plus élevés, la durée des contrats proposée est élevée, il transfère volontiers sa technologie...) ou il manipule le marché (monopsonne, entente à l'achat...). Ces situations peuvent être liées comme aujourd'hui à un retournement du marché, ou à des phénomènes plus 'culturels'. Ainsi, certains auteurs se sont penchés sur le fonctionnement de l'échange 'à la japonaise'<sup>91</sup>.

---

<sup>89</sup> Depuis P.Kotler et S.J.Levy (1973) ; R.De Maricourt (1984) ; H.Fenneteau (1992).

<sup>90</sup> Un cas particulier concerne par ailleurs les 'concours' (d'architecture par exemple) où cette fois le prix est fixe, par définition, mais justement le produit reste ici à définir.

<sup>91</sup> Ici, comme le note P.L.B. de Monthoux (1985) : "*Là où domine le paradigme normatif, les normes artificielles mais agréables des rapports entre gentlemen font place à des standards organisationnels, qui reposent au bout du compte sur le devoir et l'obéissance*" (trad. par nous), (149).

Mais là encore, on peut de façon concurrentielle émettre l'idée que l'on ferait ici face à des clientèles qui face à un risque élevé souhaitent en fait exercer un contrôle étroit sur des fournisseurs auxquels ils ne font pas confiance.

De nombreux exemples de purchasing mix se présentent à l'esprit : ainsi les coopératives, face aux agriculteurs qui souhaitent en devenir adhérents, fixent d'avance la qualité des produits, le prix qui en sera donné, et les conditions de livraison attendues des membres de la coopérative : tout est préétabli, parfois sous forme de contrats d'intégration extrêmement verrouillés, 'à prendre ou à laisser'. L'entité regroupant les coopérateurs exige donc de chacun d'entre eux qu'ils respectent des règles précises. Une bonne partie des difficultés de gestion attachées aux systèmes coopératifs proviendrait cependant de ce type de double rôle : le coopérant est à la fois fournisseur parmi des dizaines ou centaines d'autres, et membre (parfois dirigeant) de la coopérative, et donc à ce titre édicteur de règles, quand il n'est pas en plus client de sa coopérative, ce qui est fréquemment le cas.

De même, on trouvera d'autres organisations qui tombent dans la même catégorie, souvent dans le domaine financier : banquiers, assureurs, représentants des actionnaires, courtiers, en viennent souvent à être considérés en tant que fournisseurs plutôt qu'en tant que clients.

Le regroupement en 'pools' dans l'histoire des Lloyd de Londres, de la banque, des expéditions maritimes commerciales dans le système urbain médiéval conféra de fait à certaines organisations une structure, une identité et un pouvoir de marché face à une multitude de "petits porteurs, au point que ces derniers comme dans le modèle de la consommation de masse en vinrent très vite à s'en considérer comme des clients pas vraiment rois plutôt que comme les fournisseurs de ressources financières qu'ils étaient essentiellement. Les travaux de J.K.Galbraith (1967) sur la technostructure, et plus récemment la théorie de l'agence (G.Charreaux, 1987 ; K.M.Eisenhardt, 1989), se sont focalisés sur une partie de ces problèmes.

Par rapport à notre présentation des grandes catégories d'interaction en matière de définition des termes de l'échange, le modèle du purchasing mix correspond à une reprise en main de l'échange par le client. C'est ce dernier qui va cette fois résister aux tentatives d'interaction de la part de fournisseurs potentiels qui cherchent à modifier les termes de l'échange en leur faveur en communiquant directement avec leur prospect.

#### **(d) La Co-définition des termes de l'échange**

Ici il y a bien négociation sur le prix mais l'on ne connaît pas encore le coût de ce qui va s'échanger (E.R.Corey, 1975) car l'on ne sait pas encore quelle vont être les solutions aux problèmes que l'on est en train de découvrir. En fait les négociations sont le plus souvent ouvertes des deux côtés, tant au niveau des objectifs que des moyens à affecter. Il s'agit d'abord de tenter de lister les problèmes possibles, de façon prévisionnelle et exhaustive, puis d'évaluer les solutions alternatives pour faire face.

Dans ce 'gré à gré', les phases préparatoires communes et les négociations qui s'ensuivent sont normalement longues, avec un grand nombre de réunions préalables à la transaction finale, qui impliquent beaucoup d'acteurs des deux entreprises. Chacune des organisations réagit en temps réel à l'autre ce qui implique une forte participation mutuelle au processus de définition des termes de l'échanges.

Cette situation se produirait surtout dans le cas de situations innovantes pour les deux parties et donc à haut risque mutuel, qu'elles concernent le produit (ou le processus de production), ou le marché (ou l'organisation) : d'une part ces situations ne permettent pas de prévoir a priori le contenu ni le niveau de la transaction finale à partir de données du passé, et d'autre part les équilibres de pouvoir sont à priori encore indéterminés<sup>92</sup>.

Notons d'ores et déjà que même dans les contextes de risques élevés, qui correspondraient bien a priori à des cas de co-définition des termes de l'échange, des dérapages restent possibles compte tenu des attitudes possibles face au risque. Ainsi, lors de cette phase, bien que chacun ait pu comprendre les risques encourus, les deux partenaires peuvent arriver à la négociation avec un plan tellement rigide en termes d'interaction que chacun en tire pour conclusion qu'il n'est pas cible pour la partie prenante : il devient vite évident qu'il n'est plus possible d'en venir à des adaptations et à un accord. Par ailleurs, si dans cette phase préparatoire chacun des partenaires oublie un problème lié à la transaction prévue, le projet final risque fort par la suite d'être un échec cuisant, parce qu'en fait l'on n'a pas assez communiqué, abordant le problème complexe comme dans le mode d'interaction I, propre à des transactions sans risques. Enfin, si seul l'une des deux parties prenantes a bien travaillé à anticiper les problèmes possibles à régler, qu'il s'agisse du fournisseur ou du client, il risque fort de se trouver en position d'avantage lors de la négociation, et de faire alors basculer l'échange dans la position d'interaction II ou III, selon l'acteur concerné.

Même dans le cas où il n'y a pas innovation, il peut y avoir nécessité de fortes adaptations successives au sein d'une relation existante, impliquant des investissements tantôt d'un côté, tantôt de l'autre. On est là en présence

de transactions où les termes de l'échange peuvent être pour un temps défavorables à l'une des deux parties, d'une négociation à l'autre. Ces 'interactions longues' produisent cependant le même résultat que les 'interactions courtes' propres à des échanges en temps réel, en ce sens qu'au bout du compte ces échanges y sont finalement globalement équilibrés (Hallen L., J.Johanson, N.Seyed-Mohammed, 1988). L'acceptation par chaque partie d'une possibilité de déséquilibre temporaire des échanges permet à chacun, tour à tour, de remplir correctement des objectifs précis plutôt que d'obtenir des résultats mitigés. Il est alors possible de considérer que les partenaires s'engagent alors dans un cycle d'obligations réciproques assimilable à certains égards à une 'économie du don'.<sup>93</sup>

Ce modèle de la 'co-définition des termes de l'échange' peut inquiéter les parties prenantes, dans la mesure même où il correspond par construction à des situations où ni le fournisseur ni le client n'anticiperaient rien sur les futurs échanges, et où tous deux sont sur ce plan en situation de réactivité. Mais paradoxalement, cette double réactivité pourrait bien au contraire devenir stimulante et facteur de progrès pour le fournisseur au moins à condition qu'elle puisse se muer en interactivité forte (en nombre et en fréquence de contacts<sup>94</sup>) et en protection mutuelle (P.L.B.Guillet de Monthoux, 1975 ; Hakansson H., C.Ostberg, 1975 p.116<sup>95</sup>), et n'en reste pas au stade dangereux d'une double passivité.

En fait, là encore le modèle technico-économique qui rendrait compte des conditions d'apparition de situations de co-définition des termes de l'échange, se trouve en concurrence avec le modèle interactionnel. Selon ce dernier, ce n'est pas nécessairement parce qu'aucune anticipation des solutions n'est possible ni d'un côté ni de l'autre que l'on adopterait ce mode d'interaction, mais parce que les clients sur ces marchés –et les fournisseurs– préféreraient en même temps faire confiance et contrôler étroitement en présence d'un fort degré de risque perçu.

Dans chacun des quatre cas de figure proposés, il y a par conséquence place pour une tension potentielle entre ce que les éléments technico-économiques et structurels tendraient à pousser à adopter comme mode d'interaction, et ce que les attitudes face au risque des uns et des autres conduiraient à faire sur ce même plan. Cette tension potentielle pourrait bien être à la base des possibilités de stratégies de différenciation par changement de mode d'interaction sur un même marché, dont nous parlerons au chapitre III.

---

<sup>92</sup> Voir ici Ghauri P.N. et J.Johanson (1979).

<sup>93</sup> M.Malinowski (1922) ; M.Mauss (1923-1924) ; A.W.Gouldner (1961) ; R.B.Cialdini (1984) ; D.Bansard (1990b) ; J.T.Godbout (1992) ; Cova B. et R.Salle (1992).

<sup>94</sup> H.Hakansson (ed.) (1982) ; P.W.Turnbull (1979).

## §2 - Les implications de ce modèle global d'interaction pour le fournisseur

Nous examinerons ici les différentes implications du modèle d'interaction global proposé par rapport aux approches classiques en matière de marketing. Ces dernières se focalisent le plus souvent sur une seule case de notre matrice (marketing mix), parfois sur deux d'entre elles considérées comme les deux pôles d'un continuum, très rarement sur trois.

### (a) Implications au niveau marketing amont et aval

Le marketing classique se veut très général et tend à considérer que la démarche de constitution d'un marketing mix doit valoir dans tous les contextes -y compris industriel-. Pourtant il ne correspond en fait qu'à l'une seule des quatre cases de la matrice d'interaction propre à ce niveau de la définition des termes de l'échange. La diversité des situations rencontrées en milieu industriel pousse de fait à proposer un modèle d'interaction qui fait des situations de marketing mix autant de cas particuliers, certes souvent enviables pour le fournisseur, mais pas toujours réalisables ne serait-ce qu'en raison de l'hétérogénéité des besoins et des clients. Par ailleurs certaines raisons poussent à penser qu'au moins en milieu industriel c'est justement dans les cas où il y a 'co-définition des termes de l'échange', donc là où il y a globalement le plus d'interactions fortes, et où les enjeux seraient les plus élevés pour le client, que la situation serait la plus profitable pour le fournisseur à condition de savoir gérer les risques élevés correspondants. Bien entendu les risques peuvent être également élevés sur les marchés de grande consommation : existence de menaces pour la santé, notamment lorsqu'elles sont susceptibles de concerner des enfants, et accent correspondant mis sur la sécurité. Ou encore achat d'investissements comme une maison, une voiture, un titre boursier, qui sont presque toujours perçus comme risqués compte tenu des enjeux.

Du côté achat, contrairement à ce que semblent souhaiter certains spécialistes du marketing achat la situation d'échange du type 'purchasing mix' est là aussi loin d'être toujours la seule ou la meilleure à jouer<sup>96</sup>. En effet il y a des auteurs comme Bouquet J. et P.Drouffe, (1989), pour lesquels « *Le marketing vente est l'adaptation de l'entreprise aux besoins des autres. Le marketing achat c'est l'adaptation des autres à ses propres besoins (...)* », p.11, (151) ; ou encore comme Y.Gauchet, (1981), pour lesquels « *la démarche du marketing achat (...) consiste à réunir un certain nombre d'informations indispensables et à les utiliser pour un ajustement de l'offre à la demande (...)* », p.10, (152). Pourtant, les trois autres situations d'échange proposées dans la matrice sont

---

<sup>95</sup> « *Les parties prenantes peuvent être décrites en termes de capacité perçue à réduire leurs incertitudes mutuelles* », Hakansson H., C.Ostberg, (1975), p.116, trad. par nous, (150).

<sup>96</sup> Leenders M. et D. Blenkhorn, (1988) ; B.Cova, (1989b)



possibles et jouables selon les contextes et les moyens disponibles. Les acheteurs cherchent déjà souvent à sortir de situations à risques pour parvenir par divers artifices à gérer des échanges conformes au 'modèle économique'.<sup>97</sup>Cependant, malgré le renversement global de marché au bénéfice des acheteurs auquel on assiste pour bonne part aujourd'hui, un excès de généralisation du 'purchasing mix' ou du 'modèle économique' pourrait bien conduire les fournisseurs les plus 'clés' soit à changer de client (ce qui est parfois difficile), soit à réduire les ressources allouées aux clients considérés comme moins intéressants, pour en faire bénéficier leurs concurrents directs. Mais surtout, dans certains cas les acheteurs pourraient bien avoir parfois paradoxalement intérêt à se placer dans des situations de 'marketing mix', notamment chaque fois que leur 'identité' (taille et renommée de leur entreprise, appartenance à un pays occidental, etc.) pourrait bien leur valoir de payer trop cher. Ainsi est-il bien difficile à un occidental d'acheter à un prix correct dans un souk. Tandis que si le vendeur y établissait un marketing mix cela présenterait pour l'acheteur l'avantage de l'universalité : le fournisseur ne faisant pas de distinction entre les clients établirait ses prix à l'avance au lieu de les établir de manière 'contingente' (Shapiro B.P. et B.B.Jackson, 1979), c'est-à-dire 'à la tête du client'. Enfin, bien sûr, le partenariat à long terme avec les fournisseurs peut s'avérer intéressant pour un acheteur dans une optique de réduction du coût des transactions, afin de réduire les risques liés à l'échange par une meilleure connaissance des fournisseurs et par un engagement moins réversible de leur part.

#### **(b) Implications en matière de modes d'interaction**

L'examen des quatre types de situations précédentes en matière de définition des termes de l'échange montre qu'un modèle d'interaction pertinent doit tout autant tenir compte des situations d'échange très faiblement interactives (I) que des situations très fortement interactives (IV), mais aussi des situations intermédiaires où les parties prenantes soit ne sont pas en situation d'équilibre en matière d'interaction (II, et III) ou ne se conduisent pas comme telles, l'une d'entre elles cherchant à interagir, tandis que l'autre évite l'interaction. Or les modèles aujourd'hui les plus prégnants de l'échange ont fait des choix précis et univoques : dans la matrice proposée, à chacun sa case. Dans ces modèles dominants le marketing mix est clairement situable dans la case II, et le marketing achat dans la case III, tandis que l'approche fortement interactive du marketing industriel peut être positionnée dans la case IV<sup>98</sup>, et que le modèle économique classique trouve tout naturellement sa place dans la case I.

---

<sup>97</sup>Redéfinition du produit, recherche de produits de substitution, etc. Voir ici Marcel C. et B.Nassoy (1985).

<sup>98</sup>Par exemple, Hakansson H. et C.Ostberg (1975, p.114), il s'agit d' « un système d'interaction entre deux parties actives plutôt que d'une simple relation entre une composante active et un marché passif. », p.114, (trad. par nous), (153).

Mais certains ont défendu des modèles d'échange établis à partir de couples de contraires. Un des mérites essentiels du modèle présenté nous paraît être là aussi d'éviter de se placer dans de telles oppositions binaires, comme entre :

- 'Marketing mix' / approche interactive<sup>99</sup> (couple II et IV).
- 'Approche compétitive et approche coopérative'<sup>100</sup>(couple I et IV)
- 'interactions formelles et relations interpersonnelles'<sup>101</sup>(couple I et IV)
- 'Partenariat et Remise Systématique en Concurrence (RSC)'<sup>102</sup> (couple I et IV)
- 'Client à approche transactionnelle et Client que l'on perd à tout jamais'<sup>103</sup>(I et IV)
- 'Echanges transactionnels et échanges impliquant collaboration'<sup>104</sup> (I et IV)
- 'Indépendance et dépendance'<sup>105</sup> (couple I et III)
- 'Approche libérale de l'échange et échange avec obéissance'<sup>106</sup>(couple I et III)
- 'Marché et quasi intégration avec de grands clients'<sup>107</sup> (couple II et III)
- Approche dominée par le marketing et approche dominée par le 'reverse marketing'<sup>108</sup> (II et III).

Il est vrai que de rares auteurs échappent à ces visions dichotomiques, pour passer à trois cases comme N.G.C.Campbell, (1982, 1985), Campbell N.G.C., M.T.Cunningham (1983, 1985), J.B.Vollering, (1982, 1984), Joffre P., G.Koenig, (1992, p.40). Ainsi par exemple, selon B.P.Shapiro, l'Europe serait plutôt axée sur une approche technologique, qui conduirait à des relations étroites (du type IV), par contraste avec les U.S.A. qui auraient une optique compétitive et transactionnelle (de type I, ou II), mais aussi avec le Japon où l'organisation qui achète est roi (échanges de type III).

Une 'matrice d'interaction à quatre cases' a cependant été proposée pour décrire l'interaction fournisseur / client, celle Bressand A. et K.Nicolaïdis (1988) en économie des services, qui évoquent même à travers 'la création ou l'adaptation de la prestation au consommateur' ce que nous appelons 'définition des termes de l'échange', et à travers la 'participation du client au service' un des aspects de l'investissement dans la réalisation que nous aborderons plus loin. Citons-les largement compte tenu de l'intérêt de leur travail ici :

*« En outre il ne suffit plus de souligner l'importance de l'interactivité entre prestataires et acheteurs de services : il importe d'identifier à partir de quel degré de participation l'acheteur en vient à jouer un rôle essentiel dans*

---

<sup>99</sup>H.Hakansson (1982) ; Hakansson H. et B.Wootz (1979).

<sup>100</sup>J.D.Thompson,(1967).

<sup>101</sup>G.Moser (1994). Il s'agit ici d'un spécialiste des interactions humaines.

<sup>102</sup>Leclercq C. et X.Leclercq (1993).

<sup>103</sup>B.B.Jackson (1985).

<sup>104</sup>Anderson J.C. et J.A.Narus(1991).

<sup>105</sup>Y.Lecler (1992).

<sup>106</sup>P.L.B.Guillet de Monthoux (1985).

<sup>107</sup>K.J.Blois (1972, 1977a, 1977b,1978) ; Fauré R., M.Marchesnay, B.Mathié (1979).

la création de valeur ajoutée. Dans cette perspective le « producteur » a comme activité principale la mise en synergie des différents éléments de production, tandis que la création ou l'adaptation de la prestation aux besoins du consommateur est une fonction qui peut être contrôlée alternativement par l'acheteur ou le producteur, ou bien contrôlée de manière conjointe et plus ou moins conflictuelle (on rejoint sur ce point les analyses de E.Langeard (Eiglier P. et E.Langeard, 1979) sur les moments de 'servuction'). Le schéma 3 suivant illustre cette activation de la relation vendeur / acheteur et propose d'identifier quatre types de processus d'adéquation de l'offre et de la demande en fonction du rôle respectif joué par les vendeurs et les acheteurs. Par « actif » et « passif » nous désignons le rôle des acteurs dans l'interaction entre production et besoins d'utilisation :

- 'marché impersonnel' : vendeur passif, acheteur passif
- 'compact « market in » : vendeur actif, acheteur passif
- 'prosumer', auto-individuation : vendeur passif, acheteur actif
- 'relations interactives' : vendeur actif, acheteur actif », pp.153-154, (154)

### **§3 - La 'dégradation' des quatre idéal-types présentés et ses facteurs explicatifs**

Comme nous l'avons vu en première partie de ce chapitre à travers l'analyse des exigences des groupes d'acheteurs, chaque variable de l'échange peut être le théâtre de modes d'interaction propres, sans rapport avec les modes d'interaction adoptés au niveau des autres variables d'échange. A côté des modèles purs constitués par les quatre 'idéal-types' d'échange tels que nous venons de les présenter, il faut donc garder en tête une vue de l'échange éclaté en un certain nombre de variables : si l'échange implique la mise en œuvre d'un très grand nombre de variables, rien ne permet de présupposer que chacune d'entre elles prenne toujours les mêmes valeurs en termes d'interaction dans un échange donné. Nous voilà donc écartelés entre le besoin de précision lié à l'analyse précise des attentes des clients, et le besoin d'identification de l'allure générale des interactions. Derrière les quatre idéal-types qui aident à qualifier les différents groupes d'acheteurs, interviennent des échanges concrets infiniment plus variés qui sont parfois contradictoires sur certains points en matière d'interaction avec l'allure générale de la relation<sup>109</sup>.

Ce qui peut alors être intéressant, c'est de se demander pourquoi ces modèles types cessent d'être 'purs' ? Nous prendrons ici pour exemple les écarts par rapport au modèle affectant la seule catégorie du 'marketing mix', mais il en va bien sûr de même des autres modes d'interaction en matière de définition des termes de l'échange. En effet, même dans des situations d'échange fortement interactives, tout ne se passe pas de manière interactive : sur certains points, un fournisseur et un client engagés dans une relation fortement interactive peuvent chercher à avoir clairement le dessus, ou accepter d'être sur un point donné en situation dominée. Ou encore, ils vont

---

<sup>108</sup>Blenkhorn D.L. et M.R.Leenders(1988) ; Leenders M.R. et D.L.Blenkhorn (1988) ; Blenkhorn D.L. et P.M.Banting (1991).

chercher à prendre sur certains plans leurs distances. Réciproquement, même dans des situations où l'on tente justement de 'mettre à la porte' toute possibilité d'interaction (comme par exemple dans le cadre de la distribution grand public en grandes surfaces), l'interaction tend à 'rentrer par la fenêtre' à toute vitesse : installation de bornes interactives pour les clients, tendance à refaire du quasi 'sur mesures' sur des marchés que l'on avait standardisés au cœur même des grandes surfaces avec l'affectation de personnels au service du client pour adapter l'offre et conseiller aux rayons 'découpe'.

#### **(a) Une dynamique d'évolution**

Nous aborderons cet aspect au niveau du marketing de grande consommation, puis du marketing industriel.

En marketing de grande consommation, N.H.Borden (1948) puis E.J.McCarthy (1958) soulignèrent le double besoin paradoxal que le 'mix' puisse rester 'réactif' par rapport aux changements du marché, et que soit établie une planification à long terme de ce même 'mix'. T.V.Bonoma (1981) souligne quant à lui que c'est la routine qui représente un risque en marketing, et donc que le 'mix' doit être capable d'évoluer :

*« Si le marketing mix peut être dépeint comme un ensemble de valves ajustables entre producteur et consommateur, l'inertie marketing gèle ces valves dans des positions qui ont été trouvées appropriées dans le passé. (...) Les variables marketing se bloquent plus ou moins fortement avec le temps, si bien que l'inertie marketing les affecte à des degrés divers. », p.184-185, (155).*

Cela sous-entend qu'il faudrait faire bouger au moins certaines variables du 'mix' au lieu de laisser la routine s'en emparer, sinon la stratégie du 'marketing mix' se retournerait contre elle-même (la réussite initiale du "système" créant l'inertie qui le perd ensuite). Mais selon ce même auteur (T.V.Bonoma, 1981) cette adaptation doit faire des différences entre variables :

*« Les options en matière de communication restent souvent flexibles, tandis que d'autres valves marketing restent gelées parce qu'elles consistent en décisions de court terme (sauf pour ce qui est du personnel des forces de vente), impliquant souvent des engagements dont l'horizon reste inférieur à une année. Le budget de publicité ou la force de vente peuvent également être changés plus facilement que les prix et les lignes de produit. A l'occasion, un problème de marketing exige un remède en termes de communications, mais le plus souvent un tel "marketing de moindre résistance" ne fait qu'encourager le management à décider de réarrangements tactiques répétés jusqu'à ce que le problème soit devenu si grave qu'il ne puisse plus être masqué. », p.186, (156).*

On voit donc que sous l'angle de la "productivité marketing", toutes les variables de l'échange ne font pas le même poids : certaines ont plus l'option ou la nécessité de bouger que d'autres pour favoriser l'adaptation. De

---

<sup>109</sup> C'est déjà ce que sous-entend D.Ford (1989).

même Bonoma T.V. et B.P.Shapiro (1983) soulignent que « *certaines éléments du marketing mix sont plus coûteux à différencier que d'autres* », p.96, (157). Le mix doit être interactif, au moins face aux évolutions de l'environnement de marché, et pour ce faire certaines variables du 'mix' sont à privilégier. Par exemple, selon T.V.Bonoma (1981) il peut être indiqué de jouer sur les différents niveaux possibles de l'offre<sup>110</sup>: « *Pour rester flexible et prêt à changer, le management doit régulièrement se demander quelles 'augmentations' des lignes de produit ou de service existantes pourraient bien être ajoutées à des fins de compétitivité* », p.188, (158).

En marketing industriel à présent c'est D.Ford (1980, 1989), puis J.B.Vollering (1982, 1984), P.Smith (1989), Smith P. et G.Easton (1986), Easton G. et P.Smith, (1986), qui s'intéresseront à la gestion des interactions en dynamique. Leur démarche rejoint les principes mêmes du marketing industriel interactif, lié à une relativement forte récurrence et durée des relations, à l'existence d'*épisodes* dans une relation, etc<sup>111</sup>. Nous évoquerons ici essentiellement les travaux de J.B.Vollering dans la mesure où les travaux de se dernier, s'appuyant sur ceux de Campbell N.G.C., peuvent être plus facilement reliés à nos 'modes d'interaction'. Pour J.B.Vollering (1984), il y aurait une succession de modes de dépendance dans le cours d'une même relation, « *qu'il s'agisse de résolution de problème, ou de réalisation* », p.3, (159). Les phénomènes de dépendance vont changer avec le développement de la relation, et ainsi sa structure<sup>112</sup>. J.B.Vollering utilise la même matrice à neuf cases que celle de N.G.C.Campbell (1982-1985). Sur un premier axe il distingue une préférence pour la domination par le client, pour l'interaction intense, ou pour la domination par le fournisseur. Et selon le second, les mêmes préférences mais envisagées du point de vue du client. Mais J.B.Vollering, et c'est là l'essentiel, utilisera la matrice à neuf cases pour en faire autre chose que N.G.C.Campbell. Pour lui il s'agira d'un instrument de suivi des interactions en dynamique, ce qu'il représente par des flèches indiquant les déplacements dans la matrice des modes d'interaction des entreprises 'Anton' et 'Dora' en fonction du temps.

Par ailleurs il regroupe les interactions en fonction de l'intensité de l'interaction selon trois types (eux-mêmes subdivisables par phase de décision et de mise en œuvre). Dans le type I, toutes les phases du processus seront exécutées par le fournisseur (ou par le client selon le cas). Dans le type II, il y a prise en charge de l'exécution par le fournisseur après que le client ait mené à bien les phases précédentes. Dans le type III, il y a interaction intense entre fournisseur et client en matière de résolution de problème et/ou de mise en œuvre. Il mettra ainsi l'accent, à travers une étude de cas, sur la dynamique de l'évolution des interactions selon les différentes phases de la relation fournisseur / client.

---

<sup>110</sup> T.V.Bonoma se réfère ici au produit 'attendu, augmenté et potentiel' de Lévit T. (1972, 1980).

<sup>111</sup> Voir ici Mietilä A. et J.-A.Törnroos (1991).

<sup>112</sup> Ce que L.-G.Mattson (1975) soulignait déjà de son côté : « *les relations fournisseur/client peuvent fréquemment s'expliquer par des changements structurels dans les entreprises qui vendent ou qui achètent, chaque fois que ces changements influent sur la compatibilité entre les entreprises* », p.66 et ss.(trad.par nous), (160).

Cet accent sur la dynamique ne ferait que rejoindre d'autres travaux<sup>113</sup> dont l'approche, en termes de 'cycle de vie de la relation', est plus classique, si cette formalisation de l'interaction ne permettait de faire apparaître déjà un profil d'interaction évoluant assez brutalement plutôt que de façon progressive.

Indépendamment des remarques ci-dessus, la contribution de J.B.Vollering (1984) consiste aussi à souligner que les modes d'interaction sont nombreux et qu'ils ne sont pas 'purs'. C'est ainsi que cet auteur écrit :

*« C'est par un grand nombre de combinaisons de stratégies d'interaction du fournisseur et du client que l'on aboutit à une résolution effective du problème, et à une mise en œuvre efficace (...) Il s'est avéré que dans plusieurs étapes du processus marketing et du développement, différentes combinaisons de stratégies d'interaction pouvaient être efficaces. »* , p.1, (trad.par nous), (161).

Enfin J.B.Vollering propose une triple distinction dans le rôle des fournisseurs : en tant que fournisseurs de composants ou d'un système complet ; en tant qu'exécutants ou en tant qu'acteurs capables de résoudre les problèmes ; en tant que fournisseurs à interaction forte pendant la phase de résolution de problème, pendant la phase d'application également, ou coopération totale pendant toutes les phases du processus.

On voit ainsi s'esquisser une analyse différenciée à la fois au plan des variables sur lesquels porte l'interaction, et au plan des moments d'interaction forte ou faible en dynamique, dans le cours d'une même interaction.

#### **(b) L'exemple du marketing mix**

Si l'on se demande sur quoi peut porter la dégradation d'un mode d'interaction type, le plus simple est d'évoquer le célèbre marketing mix en raison du fait qu'il est plus connu et parfaitement formalisé. Le marketing classique ne peut en fait qu'aider à choisir au départ ce qui sera dès lors sera 'figé' pour un bon moment : quels sont les 'bons' produits, services, etc. Mais dès lors que cette proposition ne tient plus parce que l'offre ne peut plus être prédéfinie et que chaque service gère à sa manière l'interaction directe avec la clientèle, le rôle du service marketing -lorsqu'il existe formellement- ne peut plus, sous peine de disparaître, qu'évoluer vers un travail de coordination entre les choix d'interaction internes propres aux différents services, qui a pour objectif de faire face de façon raisonnée aux exigences du marché.

A partir du moment où les exigences des clientèles parviennent à 'pénétrer' effectivement dans l'entreprise<sup>114</sup>, que ce soit indirectement (par le truchement de services en contact avec l'extérieur) ou directement (à l'aide de

communications directes du client avec le responsable des lancements en fabrication par exemple), la tâche marketing devient beaucoup plus difficile pour définir la 'cohérence' de l'offre face aux clients et aux concurrents, d'un point de vue de productivité interne.

Il n'est plus possible au marketing de fonctionner de façon close lorsque le mode d'interaction asymétrique que représente le 'marketing mix' au niveau de la définition des termes de l'échange éclate, que ce soit en raison de l'hétérogénéité des marchés, ou sous la pression des parties prenantes. Surgit alors progressivement à la place une très grande variété de modes d'interaction possibles *pour chacune des variables* de l'ancien 'mix', et à tous les niveaux de l'entreprise, avec tous les problèmes de réglage et de re-réglage correspondants.

Par ailleurs l'horizon de réversibilité de toutes les variables de l'échange varie beaucoup, car certaines variables ne peuvent être modifiées du jour au lendemain, comme par exemple le produit -tout au moins pour son 'cœur technologique'- tandis que d'autres variables peuvent faire l'objet de modifications plus rapides même si elles sont consommatrices de temps (emballages ou livraisons par exemple). Mais toutes les variables, qu'elles soient fortement ou faiblement réversibles, impliquent pour le fournisseur une flexibilité plus ou moins importante. Bien entendu, le système de production d'une entreprise, qui concerne sa technologie (peu réversible), peut être volontairement établi sur une base de production dite flexible afin de faciliter une étroite interaction avec les clients pour fabriquer 'sur mesures'.

La collecte des variables (de commande) manipulées par l'entreprise fait donc apparaître qu'il est possible de les aborder toutes sous cet angle du degré de flexibilité qu'elles impliquent pour le fournisseur, même si les modifications de leurs modes d'interaction peuvent être parfois très lentes, parfois très rapides. Ainsi tel artisan a bâti une certaine façon de travailler sur les problèmes de ses clients, qu'il ne remet pas tous les jours. Pourtant il fonctionne sur le mode atelier (III), et parfois, projet (IV), et non sur le mode process pour réaliser des prestations de services standards. Par contre, en matière d'établissement des prix et d'obligation de résultat, son mode de fonctionnement est très clairement sur le mode I (tarif horaire fixe sans obligation de résultat), et plus rarement II (le forfait avec obligation de résultat).<sup>115</sup>

Le 'marketing mix' ne conviendrait que lorsqu'il est possible pour un fournisseur d'arrêter pour chacune des variables de l'échange (notamment les plus internes et correspondant aux décisions du niveau hiérarchique le plus élevé) une position d'interaction refusée (II), qui peut être 'performante' mais non adaptable. Quant au cas

---

<sup>113</sup>D.Ford (1980) ; Dwyer F.R., P.H.Schurr, S.Oh (1987) ; Salle R. et H.Silvestre (1992).

<sup>114</sup>On renvoie ici aux analyses de J.D.Thompson, (1967).

<sup>115</sup>Sur le couple 'rémunération forfaitaire / obligation de résultat', Afitep (1991 p.61).

d'une demande d'interaction nulle des deux côtés, la banalisation totale remet cette fois en cause le besoin même de marketing par l'autre bout de l'échelle. Or ce type de système qu'est le marketing mix ne peut fonctionner que dans certains contextes.

Dans les autres cas de figure, une 'dégradation' fait son œuvre, sapant la cohérence et la 'belle harmonie du mix' si la dégradation est trop forte. Parfois le responsable marketing tente alors de préserver le cœur dur de son mix par la dégradation de certaines variables considérées comme sacrificiables<sup>116</sup>. La dégradation de la belle mécanique du 'mix' n'est au reste dégradation bien entendu que si l'on se réfère à la situation d'un 'mix' idéal.

Nous n'évoquerons ici que deux variables particulièrement significatives d'une dégradation du mix : la communication et le prix.

#### *i) La communication*

Cette première manifestation de 'dégradation' d'une situation marketing par rapport à l'offre 'système' propre au 'mix' peut être constaté face aux distributeurs : le 'produit'<sup>117</sup> est défini par le fournisseur, ainsi que le prix, mais au lieu de se contenter d'une publicité globale sur la marque et sur le produit et d'une documentation qui cherche à anticiper sur les questions des clients et à y répondre par avance, le fournisseur peut offrir un degré d'interactivité communicationnelle supérieur sous forme de présence active de vendeurs chargés de répondre à tous besoins d'information spécifiques, ou encore d'invitations à des visites d'usine du fournisseur, de développement au minimum de systèmes électroniques de communication interactifs (dont l'E.D.I.), etc. Ce qui signifie qu'il vaut mieux éviter de lier l'accroissement de l'interactivité communicationnelle à l'existence d'offres sur mesures au plan technique : on peut fort bien offrir une communication 'pauvre' au plan de l'interactivité autour de produits sur mesures (quel dialogue a-t-on le plus souvent avec un spécialiste ?), et d'autre part, discuter longuement autour de produits standards, comme dans le Souk à Marrakech. Ces remarques valent aussi dans les cas de 'purchasing mix', qui peuvent en fait s'accommoder d'un certain niveau d'interaction et de négociation plus ou moins informelle entre organisations. Ainsi même dans le cas de grands projets avec appel d'offre ouvert où en principe il ne doit pas y avoir communication entre parties prenantes, les choses ne seraient pas si simples (B.Cova, 1988, 1989a, 1990a).

---

<sup>116</sup>Cette cohérence serait intouchable si l'on en croit des auteurs comme T.Levitt (1962 in T.Levitt 1969) : « Une assourdissante cacophonie noie les clients...Il est essentiel que tous ces messages soient coordonnés soigneusement pour raconter la même histoire simple et convaincante. Sinon l'entreprise ne passera jamais le colossal bruit de fond qui la sépare de sa clientèle. Plus ses messages seront fragmentaires, contradictoires et discordants, plus le consommateur sera troublé, incertain et mécontent. Et il débranchera son sonotone. Au contraire, plus les messages seront complémentaires, cohérents et coordonnés, plus ils auront de chances d'entraîner des ventes. », p.196, (162).

<sup>117</sup>Le 'produit' est ici entendu au sens large de 'bien' ('good'), car il peut s'agir de services 'de base' (par opposition aux 'services périphériques' (Eiglier P. et E.Langeard, 1987a).



## *ii) Le prix*

Le dernier degré de dégradation est atteint lorsque comme dans le modèle économique classique il y a régulièrement négociation sur les prix en fonction des quantités achetées de produits. Ici, il n'y a pas négociation sur la définition du produit, ni recherche d'interaction pour obtenir plus d'information sur ce dernier en tant qu'il est parfaitement connu du client. Si le modèle marketing demande expressément de négocier sur tout plutôt que sur cette variable financière (contrepartie de l'offre), c'est parce qu'une négociation sur ce seul terrain est le plus souvent signe de la banalisation -dévalorisation- de l'offre<sup>118</sup>, c'est-à-dire d'une dégradation très significative des termes de l'échange pour le fournisseur. L'impact de ce type de flexibilité sur la productivité du fournisseur sera lourde. Ces dégradations peuvent également se traduire par une répartition des responsabilités en matière de négociations selon les ingrédients du mix discutés : la clé de répartition entre la coordination centrale et l'autonomie locale peut reposer par exemple sur une distinction entre négociations portant sur des éléments liés aux sphères communicationnelle, technique, ou financière des échanges (D.Bansard, 1990b, 1991a). La différence est grande selon qu'il s'agit de discuter de la fréquence prévue des visites et du service après vente, du produit et du prix. Par exemple la direction générale peut 'se réserver tous les droits' en matière de négociation sur les prix, tandis que les services techniques obtiennent le droit de mener les négociations sur des adaptations techniques, et les directions commerciales, celui de négocier la fréquence des visites ou la formation du client. Pourtant, dans la pratique, une certaine autonomie est souvent laissée sur le terrain aux responsables locaux sur certaines de ces variables, une fois certaines fourchettes de négociation fixées à l'avance.

## **(c) Les zones majeures de dégradation du marketing mix**

En matière de marketing mix, l'élévation du degré d'interactivité qui 'dégraderait' le mix porte essentiellement sur la distribution (A), les services (B), le marketing international (C) le marketing industriel (D), le marketing direct (E).

### *i) La grande distribution*

Le responsable marketing 'maîtrise-t-il' sa distribution comme le voudrait l'insertion du terme 'place' dans les quatre P. de E.J.McCarthy ? En fait la distribution semble être le 'trou noir' du marketing mix, pour ne pas dire sa 'bête noire' : ici tout se négocie et le distributeur a forte tendance à remettre totalement en question le petit mix de son fournisseur pour lui substituer le sien, bien que cela dépende du type d'achat bien sûr... Globalement

le distributeur se place quand même souvent dans une position effective de 'modèle économique' ou de 'purchasing mix' par rapport à ses fournisseurs. Ainsi, Bonoma T.V. et B.P.Shapiro (1983) soulignent-ils que : « lorsqu'un distributeur est choisi, le manager inévitablement abandonne un peu -et parfois même la totalité- de son contrôle en matière de marketing mix au profit des choix du distributeur en matière de politique de produit, de prix, et de communication » (163). C'est là ce que beaucoup semblent observer dans les négociations 'nationales' des directions marketing et même des chefs d'entreprise avec les centrales d'achat. L.-G. Mattson (1975) souligne ainsi qu'il faut nuancer l'affirmation selon laquelle l'interdépendance dans ces marchés serait relativement faible :

*« Si nous introduisons les grossistes et les détaillants dans l'analyse des marchés de grande consommation, il nous faudra reconsidérer la position selon laquelle l'interdépendance est relativement faible sur les marchés de biens de grande consommation. L'interdépendance est en effet élevée entre les principaux fabricants et les principaux distributeurs sur ces marchés concentrés. Cependant, les distributeurs ne sont pas d'ordinaire pris en considération dans les analyses propres au marketing de biens de grande consommation. » p. 56, (164).*

#### *ii) Les services*

En raison même de la difficulté qu'il y peut y avoir à 'maîtriser' l'interaction humaine inhérente aux prestations de service le paradoxe émerge ici d'entrée de jeu : si l'interaction humaine fait partie du mix, alors le mix est-il encore un mix ? Si l'interaction ne fait pas partie du mix, le marketing des services sort-il de la démarche marketing classique ? Ce dilemme est d'autant plus grave que si l'on parle de services, l'interaction avec le client est souvent au cœur du 'processus de servuction'. Une mauvaise interaction peut de fait présenter des risques élevés, ne serait-ce que du fait que d'autres clients sont là : une mauvaise 'performance'<sup>119</sup> sur ce terrain peut avoir des effets généralisés sur toute la clientèle.

Il existe certes des principes de normalisation des comportements interactifs du personnel de vente, comme les 'chartes' : le personnel 'au contact' avec le client est parfois censé ne pas répondre, ou répondre de telle ou telle façon précise au client, ou encore, le processus de 'servuction' doit obéir à une séquence totalement prédéterminée. Le comportement du personnel en contact avec la clientèle doit dans ce type d'approche devenir le plus homogène possible, quel que soit le site considéré, afin que le type d'interaction soit le plus possible anticipable par le client et productif pour l'entreprise, tout en étant clairement différencié par rapport aux concurrents. Cette anticipation permet alors de réduire les risques perçus par les clients en raison de la nouveauté.

---

<sup>118</sup>Valla J.-P., R.Salle, (1980), Marcel C., R.Salle, J.-P.Valla (1982), R.Salle (1985 b).

Mais le propre des services est justement de présenter une forte résistance à une telle maîtrise 'industrielle'<sup>120</sup> des interactions réelles avec les clients sur le terrain. Cette 'maîtrise' de l'interaction humaine au cœur des services doit-elle d'ailleurs passer nécessairement par un client passif ? Comme le dit la biologie, le vivant se laisse souvent d'autant mieux piloter qu'une part significative d'autonomie lui est accordée...

### *iii) Le marketing international et la question des adaptations locales*

La même problématique de la lutte contre les adaptations qui 'dégradent le mix' se retrouve dans ce qui est appelé 'marketing international'<sup>121</sup>. Dès lors qu'il s'agit de raisonner le degré d'adaptation locale, l'approche classique du 'marketing mix' est confrontée au problème du choix entre une approche "globale" des marchés ou un traitement des adaptations par 'région' ou pays, variable (du mix) par variable. Ce problème est ici celui du choix a priori d'une offre valable partout, ou de l'acceptation d'une certaine flexibilité pour permettre l'adaptation locale, rejoint celui d'une offre valable pour tous ou plus ou moins adaptée. A la différence des échanges en milieu industriel cependant, une constante reste ici par rapport au marketing mix classique : la pérennité des décisions. Une fois choisies les adaptations pour l'Amérique du Sud par exemple, ou pour le Brésil en particulier, le 'marketing mix' brésilien ne bougera guère.

On retrouvera au reste chez H.V.Perlmutter (1969) une ébauche de la classification que nous avons proposée au niveau des grands modes d'interaction sur les marchés, puisque cet auteur a identifié chez les directeurs internationaux trois orientations primaires en matière de construction d'entreprises multinationales : 'ethnocentriques' (orientées vers leur propre pays : II), 'polycentriques' (orientées vers le pays-hôte : III), ou 'géocentriques' (orientées vers le monde : I). Il n'y manque en qu'une orientation vers l'interaction étroite avec les pays concernés pour définir les bases de l'échange (comme cela fut développé d'ailleurs en marketing industriel international<sup>122</sup>) pour retrouver la quatrième case de notre modèle interaction (IV).

En cas de choix d'adaptation locale plutôt que de définition d'un 'standard global', il n'est pas indifférent du point de vue de la productivité de l'entreprise qu'une variable du 'mix' soit adaptée plutôt qu'une autre (produits, services, communication...), car certaines adaptations sont plus coûteuses que d'autres (J.-C.Usunier, 1985a).

---

<sup>119</sup>Performance est ici employé dans le cadre de l'opposition compétence/performance chez E.Goffman (1959, 1967, etc) plutôt qu'au sens de productivité.

<sup>120</sup>T.Levitt (1976).

<sup>121</sup>E.Elinder (1961) ; R.D.Buzzel (1968) ; J.-C.Usunier (1985) ; Wind Y. et S.Douglas (1986) ; B.Pras (1988) ; R.T.Kreutzer (1988) ; S.Jain (1989) ; M.Porter (1986).

### *iiii) Le marketing industriel*

Sur un certain nombre de marchés industriels l'hétérogénéité de la demande ou de l'offre et le petit nombre des acteurs conduisent à prendre des décisions d'adaptation de l'offre à un niveau de décision très proche du client lui-même. Ces adaptations, lorsqu'elles ne portent que sur des éléments 'périphériques de l'offre' tout en préservant le 'cœur du mix', peuvent permettre à l'entreprise de continuer de déterminer une offre de base, bien que cette dernière soit dès lors très restreinte, les adaptations se faisant en clientèle sur le terrain. La "dégradation du 'mix' par le bas" peut alors s'opérer sans entamer totalement le principe du mix, bien que le tout petit nombre et la faible précision des variables retenues dans 'l'offre de base' partageable entre tous les clients d'un même marché (ou au moins entre un même groupe de clients dans un même portefeuille de clients) rende de plus en plus douteuse l'appellation de 'mix'. Ainsi la perturbation apportée par l'hétérogénéité des marchés peut-elle être partiellement 'cloisonnée'. C'est une approche stratégique de ce type que l'on peut trouver implicitement derrière le modèle Multistrat chez Dorey F. et J.-P.Valla (1984a, 1984b). Les variables de l'échange restent les mêmes, mais les décisions prises à un niveau macro et à un niveau micro sont clairement séparées.

Traduit en clair, l'ensemble de ce dispositif permet en principe de refuser toute adaptation de l'offre de base chez le client, mais aussi de refuser les adaptations technologiques de l'offre de base sur un marché précis. Cependant une telle stratégie ne peut selon nous fonctionner que lorsque l'interaction avec les clients n'est pas étroite et profonde : on sait bien qu'un grand compte peut pousser un industriel à modifier pour lui tout seul son produit ou son système de production, et à fabriquer s'il le faut des seringues de 13 cm<sup>3</sup> au lieu de 10 cm<sup>3</sup>. Un client (au niveau 'micro' donc) parvient ainsi parfois non seulement à remettre en cause l'offre de base (au niveau 'macro'), mais encore à toucher à la 'segmentation stratégique' de l'entreprise en remettant en cause sa technologie. Blois K.J. (1977a) rappelle ainsi que le client à commandes élevées est en mesure de poser des exigences :

*« Les clients importants pour un fournisseur donné correspondent ici aux entreprises qui achètent des quantités suffisamment importantes pour les mettre en mesure d'obtenir des termes d'échange spéciaux. Ainsi, une grande entreprise n'est-elle pas nécessairement un client important. Les termes de l'échange spéciaux exigés par un client important peuvent inclure tout ou partie des catégories suivantes : de faibles prix ; une garantie inusuelle en matière de stockage et d'exigences au niveau des livraisons ; des conditions de paiement allongées ; la fabrication en fonction de spécifications non standard en termes de qualité ; une influence sur les activités promotionnelles du fournisseur ; la spécification par le client des sources de matières premières utilisées ; l'exigence d'accessibilité à l'usine du fournisseur et à ses dossiers ; l'établissement de limites à respecter par le fournisseur en matière d'activités marketing ; l'accès à des conseils techniques particuliers ».* p. 281, (165).

---

<sup>122</sup>Par exemple, M.T.Cunningham (1985, 1986).

Aussi ce dispositif de préservation du mix par la définition d'une offre de base restreinte n'est-il pas considéré ici comme suffisant pour rendre compte de l'ensemble des cas de figure en milieu industriel. Même si l'entreprise a adopté au niveau 'macro' un comportement général en matière de négociation des termes de l'échange face à un marché donné, elle devra souvent modifier profondément son approche sur le terrain : par exemple accepter de renégocier certains points en face à face, quand bien même la politique officielle au niveau macro serait de ne pas négocier. Ainsi la négociation repoussée officiellement peut être réintroduite par la petite porte. On voit cependant parfois certaines négociations non prévues et de ce fait réalisées en vase clos entre un vendeur local et un acheteur se terminer d'une manière catastrophique<sup>123</sup>. La négociation fortement interactive fonctionne à l'intérieur d'une 'boîte noire' volontairement coupée de l'extérieur ; ce qui bien sûr peut favoriser le phénomène de "changement de côté" de la part de ces représentants (Ford D., H.Hakansson, J.Johanson, 1986). Aussi les directions d'entreprises cherchent-elles souvent à minimiser de tels risques d'excès de flexibilité en exigeant qu'il soit à chaque fois demandé confirmation aux supérieurs hiérarchiques. Selon que la politique retenue en dynamique est de corriger l'approche macro pour négocier davantage, ou au contraire de se mettre à négocier moins d'adaptations le fournisseur laissera en fait une forte autonomie de décision aux agences sur le terrain ou au contraire gèrera une organisation plus hiérarchisée.

#### *iiii) Le cas du marketing direct*

Le marketing direct peut d'abord être considéré comme une sorte de cheval de Troie de l'interactivité au sein du marketing classique. Son programme est effectivement le (re)-développement de l'interactivité avec les clients, comme le souligne P.L.Dubois, (1990) :

*« Pouvoir positionner son offre en fonction de chaque individu, pouvoir 'dialoguer' avec un consommateur 'interactif' tout en diminuant le poids des coûts fixes, en partageant les ressources techniques (réseaux, bases de données, logistique, médias), telles semblent être les principales voies de développement du marketing direct. »* p. 21, (166).

Le double succès du marketing direct, sur le terrain de la grande consommation comme en matière d'échanges interindustriels<sup>124</sup>, tient selon nous à ce qu'il permet à la fois de faciliter l'introduction de l'interaction sur des domaines jusqu'à présent peu interactifs, et de rendre par ailleurs plus productive l'interaction dans des

---

<sup>123</sup> Voir par exemple le cas 'AutoEquip S.A.', de Jolibert A. et M.Tixier (1988).

<sup>124</sup> Les outils du marketing direct peuvent être employés dans le champ du marketing interorganisationnel (Fevre J.L. et J.-P.Corvo, 1990), comme le montrent certaines pratiques consistant à faire alterner, selon diverses les phases de relation avec les partenaires une approche directe des clients par les vendeurs, et un marketing direct.

domaines où elle existe fortement depuis longtemps<sup>125</sup>. Cependant, les limites de l'interaction par le marketing direct peuvent être vite atteintes (P.L.Dubois, 1990). Il s'agit comme le souligne ce même auteur de :

*« ...ne pas s'appuyer sur une approche simpliste stimulus-réponse, mais comprendre les mobiles du consommateur, ne pas 'briser la chaîne des intérêts', c'est-à-dire donner au consommateur un intérêt à réagir (s'informer, essayer, acheter, jouer...)... Ces règles élémentaires sont trop souvent sacrifiées au profit de la mise en avant des nouvelles techniques qui fascinent davantage l'offreur que le consommateur. » (ibid.), p.17, (158).*

Nous aurions même tendance à avancer qu'une autre limite tient sans doute au souci des responsables des entreprises concernées de ne pas remettre en question la forte clôture de leur entreprise qui leur permet justement d'obtenir une productivité étonnante et une capacité de planification à long terme en raison même du refus de toute adaptation interne en temps réel aux demandes des clients. Le mot d'ordre serait en quelque sorte ici *'l'interaction oui, mais tant que cela ne se traduit pas par des adaptations sur le fond !'*. Le marketing direct, par l'interactivité qu'il promet, permet effectivement de faire remonter mieux et plus vite les besoins et les tendances du marché, facilitant les décisions générales d'adaptation (changement du mix *pour tous*), tout en améliorant la communication participative avec les clients. Il va même jusqu'à permettre une réelle adaptation chaque fois que cette dernière a pu être pré-calculée et traduite sous forme de gamme (comme dans la définition de 'produits touristiques' complets par le client en ligne). Mais cette adaptation ne va pas jusqu'au cœur même des implications lourdes de l'interactivité pour l'entreprise : les adaptations profondes de l'offre client par client. Voilà les raisons pour lesquelles nous y voyons plutôt une récupération efficace de l'interactivité permettant aux 'marketers' classiques de rester dans un cadre marketing mix classique fondamentalement inchangé.

**En conclusion de cette section, nous avons tout d'abord évoqué les quatre grands modes d'interaction possibles liés à la définition des termes de l'échange, remettant ainsi profondément en cause le caractère de quasi-monopole de l'approche marketing classique articulée autour du célèbre mix d'ingrédients. Il va de soi dès à présent, avant même d'entrer dans le détail des problèmes de compatibilité qui seront évoqués au Chapitre III, que si par exemple l'entreprise veut fonctionner en marketing mix et le client en purchasing mix, il risque d'y avoir un problème majeur.**

**Dans une première perspective, de type descendante ('top down') on peut dire qu'observées en détail, les grandes catégories d'échange ne sont jamais pures, parce qu'elles sont sujettes à des dégradations, c'est-à-dire à des exceptions portant sur telle ou telle variable de l'échange. Par exemple, pour le marketing mix les zones de dégradation sont nombreuses, que l'on pense à la distribution, aux services, au marketing international, au marketing industriel, au marketing direct, ou que l'on évoque l'usure du temps et la dynamique des marchés. L'analyse de ces dégradations a été concentrée ici sur le marketing mix compte tenu de la prégnance encore très grande de ce modèle qui se veut général. Mais l'on peut constater autant**

---

<sup>125</sup> Il s'agit là d'un problème général pour tout ce qui concerne la communication électronique interactive (Bansard D., C.Chaumont,

de d'imperfections sur les marchés à co-définition des termes de l'échange dans la mesure où tout n'y est pas interaction étroite et parfaite, et dans une perspective achat nous aurions pu encore nous pencher sur les difficultés du purchasing mix ; enfin la perspective classique de l'imperfection des marchés par rapport aux marchés purs et parfaits est bien connue. Ce qui importe dans cette perspective c'est d'en venir à contester une vision beaucoup trop simplifiée des choix d'interaction dans l'échange, même à travers une vision de l'interaction élargie à quatre modes. En fait, comme nous l'avons vu dans la Partie (I) chaque variable liée à l'échange peut potentiellement mener sa propre vie -si l'on peut dire- en matière d'interaction, avec tous les problèmes que cela peut poser par ailleurs en termes de cohérence et de productivité. Il est de fait possible de reprendre un par un tous les éléments détaillés dans les mix de N.H.Borden, de J.E.McCarthy, ou de bien d'autres, pour vérifier si l'ingrédient en question (le service par exemple) doit selon les clients être décidé par le marché, par le fournisseur, par le client, ou conjointement par le fournisseur et le client.

Dans une seconde perspective au contraire, de type ascendante ('bottom up'), qui est celle que nous avons d'abord développée depuis le début de ce chapitre, il s'agit de savoir reconnaître à partir d'un ensemble de variables d'échange la classe générale du marché évalué. De ce point de vue nos quatre grands modes d'interaction en matière de définition des termes de l'échange servent de repère idéal pour faciliter cette reconnaissance et pour anticiper sur sa signification globale pour le futur fonctionnement de l'entreprise fournisseur. En ce sens cette analyse ne peut être réalisée qu'après le relevé des FCS en termes de modes d'interaction détaillés.

### **Sous-Section (B) - Les quatre idéal-types d'échanges au niveau des investissements respectifs dans la réalisation.**

*"L'une des caractéristiques des systèmes industriels complexes est que des ressources doivent être consacrées non seulement pour la résolution du problème mais également pour la mise en œuvre du (nouveau) système (...)." I.J.B. Vollering, (1984), p.4, (trad. par nous) (168)*

Jusqu'à présent nous nous sommes demandé qui décidait de la structure et de l'équilibre des différents éléments échangés, nous plaçant ainsi au niveau de la phase de définition des termes de l'échange. Cependant les exigences des clients en termes d'interaction ne portent pas que sur ce point : il y a d'autres phases dans l'échange<sup>126</sup>.

Il nous faut à présent -même plus brièvement- nous interroger sur les modes d'interaction exigés par les clients au niveau des investissements dans réalisation de la tâche : qui doit faire quoi ? Qui sera responsable de quoi ? Qui devra engager quelles ressources pour réaliser la fonction attendue ? Nous tombons ici sur des choix d'impartition ('make or buy') de la part des clients, ou si l'on veut, de marché ou de hiérarchie. Ces choix contribuent eux aussi à former des marchés bien différenciés.

---

E.Fay, 1991).

<sup>126</sup>Bien que les choix concernant ces deux modes d'interaction soient arrêtés en même temps, on peut parler de phases dans la mesure où l'exécution de la réalisation aura lieu après la définition des termes de l'échange.

## §1 - Justification de cette catégorie conceptuelle

Comme en matière de définition des termes de l'échange, on peut chercher à savoir globalement 'qui va faire quoi ?' lors de la réalisation de la tâche. Là encore les réponses sur plusieurs variables permettent de dessiner des profils-types en fonction du choix par les clients d'un degré de confiance et de contrôle. Ces choix se traduiront par un mode de répartition des responsabilités entre fournisseur et client en matière de réalisation, et concrètement par des choix précis en matière de propriété des ressources à mobiliser pour réaliser la fonction recherchée.

Cette approche permet de dépasser les limites d'une approche basée sur le recueil des seuls ingrédients du mix : d'autres éléments sont exigés par les clients, plus 'cachés', qui concernent les ressources mobilisées par les fournisseurs au titre de leurs activités principales et même de leurs 'activités de soutien', pour reprendre les concepts de M.Porter (1985). En effet les groupes d'acheteurs veulent souvent pouvoir puiser très directement dans toutes les ressources de leur fournisseur, qu'il s'agisse de leur capacité d'organisation, de leur technologie (en 'hard' comme en 'soft'), ou de leurs ressources humaines (' je veux que ce soit tel ou tel qui gère le projet'), voire même de leurs ressources financières. Comme le note L.G.Mattson (1975) : « *l'offre du vendeur inclut des dimensions qui dépendent des activités de l'entreprise dans sa totalité (production, ingénierie, services techniques, logistique de distribution, etc.* » (trad. par nous), p. 63, (169).

Si certaines demandes ne concernent que les ingrédients de l'échange (produit, prix, délais, etc.), d'autres font donc une large place à des demandes d'interaction directe avec les ressources de l'entreprise. Si l'on analyse de près les exigences des différentes clientèles on se rend compte qu'elles peuvent ainsi souvent jouer très en amont des ingrédients de l'échange du mix. Les critères veto peuvent de fait porter sur des niveaux distincts mais superposables :

- sur les *ingrédients de l'échange*, effectivement, décrits en termes fonctionnels. Par exemple : '*les délais de livraison doivent être courts (mais peu m'importe comment vous y parvenez)*'.
- sur les *activités principales* qui les génèrent. Par exemple, '*je veux pouvoir être assuré de priorités de mise en fabrication*', ou encore, '*il me faut travailler avec un fournisseur dont la logistique externe soit suffisamment flexible*' plutôt que '*il me faut des délais rapides*'.
- sur les différentes *activités de soutien* qui elles-mêmes assurent la réalisation de ces mêmes activités principales. Par exemple : '*la personne contact au plan livraisons doit avoir un niveau élevé de*



*responsabilité dans l'entreprise* , voire même, *'je veux que ce soit X qui s'en occupe'* ; ou encore, *'les équipements de transport doivent être récents'*. Alors que N.H.Borden (1948) et W.H.Brannen (1977), s'ils considèrent eux aussi que le personnel fait bien partie de l'offre<sup>127</sup>, ce qui paraît évident dans ce domaine du marketing des services, proposent cependant d'inclure le personnel interne de l'entreprise dans le 'mix' offert, ce qui dès lors rend cette variable d'offre rigide plutôt qu'adaptable en fonction des clients.

S'il existe des possibilités d'interconnexions et de compensations entre ces différents niveaux (l'entreprise elle-même, ses ressources et activités, et son offre) , alors on voit mal comment tous ces éléments ne seraient pas présents dans l'échange, ne serait-ce *qu'en creux*. La question dès lors est très simple : ne peut-on parler d'interaction que pour les variables considérées *classiquement* comme manipulables par le marketing (comme le prix par exemple) ? Si l'on intègre à l'analyse des Facteurs Clés de Succès des variables représentant d'autres 'niveaux de décision', soit un pas en arrière dans l'arbre des facteurs (activités principales), soit même deux pas en arrière dans ce même arbre (activités de soutien), n'y a-t-il pas interaction à propos de ces variables ?

On retrouvera très clairement dans le domaine des services cette logique qui conduit de la découverte de la notion de *participation du client au service* (Eiglier P., E.Langeard, 1975, 1979) à l'analyse des ressources que ce client peut mobiliser chez son prestataire. Comme le notent Bressand A. et K.Nicolaïdis (1988) :

*« (...) il importe (...) de tirer les conséquences de la participation de ceux que nous appelons les « acheteurs » à la production de services formels. Dire que les consommateurs ont de plus en plus directement accès aux facteurs de production revient à identifier un déplacement des lieux de production de valeur ajoutée. »* pp.153-154, (170).

Les conséquences générales en termes d'offre pour le fournisseur en sont évidentes. De nombreux modèles d'emboîtement de l'offre existent d'ailleurs.<sup>128</sup> Cet enchâssement de l'offre sera parfois clairement mis en parallèle avec la hiérarchie des décisions (Dorey F. et J.P.Valla, 1984 a et b, B.Saporta, 1979, etc.). Mais nous pensons que nous avons plutôt intérêt à traiter sur le même pied ces deux grands pôles de l'échange entre fournisseur et client que sont la définition des termes de l'échange (traitée en Section 1) et l'investissement dans la réalisation (traitée dans la présente Section 2), compte tenu des exigences minimales à respecter à la fois sur ces deux plans (critères veto), avant même de parler des compensations possibles entre les deux, que nous traiterons au Chapitre III.

---

<sup>127</sup> Il ne s'agit cependant chez eux que du personnel 'en contact' ('*front office*').

Si l'on conçoit l'échange comme un ensemble plus ou moins 'enchâssé', avec un accès plus ou moins ouvert aux clients jusqu'au cœur de l'entreprise<sup>129</sup>, il faut cependant aller plus loin et ne pas oublier que la réciproque peut être vraie : le fournisseur lui aussi peut fort bien attendre des ressources de la part de son client non seulement en termes financiers, mais aussi en matière de gestion, de ressources technologiques, d'outils et/ou de ressources humaines, ou encore s'appuyer totalement sur lui en matière de logistique extérieure (transport, etc.). Enfin, il peut y avoir partage des ressources mises en œuvre.

Or il nous semble qu'il y a derrière cette question de la propriété des ressources à mobiliser dans l'échange le choix plus fondamental d'un partage plus ou moins équitable entre fournisseur et client des risques et des responsabilités au niveau des investissements dans la réalisation pour réaliser la fonction demandée : évitement des deux côtés des risques et des responsabilités (échange limité au minimum), partage des responsabilités entre les deux parties, responsabilité exigée du seul fournisseur, ou enfin exigence de la part du client de conserver toutes les responsabilités. Ces choix des clients en matière de responsabilité se traduiront en effet par le refus de tout engagement irréversible de ressources de part ou d'autre, par l'utilisation des ressources de l'un, de l'autre, ou des deux à la fois. Soulignons ici que le terme de ressources doit être entendu au sens large et intégrer des éléments plus larges que les ressources physiques et humaines du modèle de C.H.Lovelock, pour y intégrer par exemple les compétences organisationnelles.

## **§2 – Bases d'analyse des investissements dans la réalisation**

La seconde dimension de l'échange, qui s'avèrera tout aussi importante pour mesurer ultérieurement pour mesurer l'attractivité liée aux interactions avec les clients, concerne donc le degré de participation du fournisseur et du client dans la réalisation tel que stipulé par contrat. Il s'agit cette fois de se demander à chaque fois « qui aura la charge de faire quoi ? » plutôt que « qui doit décider des termes de l'échange ? ».

### **(a) Le modèle de la participation au service**

Eiglier P. et E.Langeard (1975, 1987-1996 p.39-41) proposèrent de distinguer dans l'échange la '*phase de spécification de la prestation*' (qui correspond pour partie à notre définition des termes de l'échange), la '*phase d'action*' (qui correspond à notre investissement dans la réalisation) et la '*phase de contrôle du processus et de*

---

<sup>128</sup> P.Kotler (1967), T.Levitt (1980), J.-C.Tarondeau (1982), Eiglier P. et E.Langeard (1987-1996), C.H.Lovelock (1992).

<sup>129</sup> Ce qui renvoie aux travaux de J.D.Thomson (1967).

la performance'<sup>130</sup>. Cependant nous soutenons ici que la recherche d'un contrôle de la situation d'échange est en fait l'un des facteurs explicatifs du degré de participation des clients à la définition de l'échange et à sa réalisation et non une variable indépendante supplémentaire du même ordre que la définition des termes de l'échange et l'investissement dans la réalisation. Par contre, le pilotage de l'échange (sa coordination) nous paraît pouvoir être placé parmi les variables d'investissement dans la réalisation (variable Orga).

Comme le souligne J.-C.Tarondeau (1982) après R.B.Chase (1978), une entreprise peut a priori retirer certains avantages d'une forte participation du client au service, qui implique cependant par définition de ne pas rechercher une 'maîtrise totale' de l'interaction, avec les gains de productivité correspondants<sup>131</sup>. Mais selon ces mêmes auteurs les attitudes des clients diffèrent en matière de participation au service : les clients 'à forte participation au service' s'opposent aux clients 'à faible participation au service'. Si les premiers souhaitent mieux contrôler la situation de 'servuction' (pour employer le vocabulaire de ces auteurs) et réduire le temps passé à cet échange, les seconds seraient plus sensibles à l'effort consenti et au risque d'un échec<sup>132</sup>. Eiglier P. et E.Langeard (1987-1996) soulignent enfin que de leur côté que l'entreprise prestataire « ne recherche généralement pas une participation tout azimut de ses clients. Par exemple, un médecin peut encourager une participation active de ses malades à la formulation du diagnostic (ce qui correspond à la spécification de la prestation) et rien de plus », p.39, (171).

Nous entrevoyons là, sous le vocabulaire du degré de participation au service, la possibilité de fonder une analyse en termes de segmentation à partir des compatibilités entre modes d'interaction attendus par fournisseurs et clients sur ces deux terrains.

On ne peut donc pas reprocher à Eiglier et Langeard de s'en être tenus à une analyse seulement axée sur le client, qu'il participe ou non au service : selon que le prestataire est lui-même plutôt actif ou passif, face à des clients de type actif ou passif, nous trouverions selon ces auteurs des organisations aussi différentes que l'hôpital, le Club Méditerranée, etc.<sup>133</sup>

---

<sup>130</sup> Voir aussi Langeard E., J.E.G.Bateson, C.H.Lovelock, P.Eiglier, (1981) ; F.Marion, (1991) ; Marion F., J.-H.Carrel-Billard (1996). Eiglier et Langeard identifièrent par ailleurs trois modes de participation possibles (physique, intellectuelle et affective) à leurs trois niveaux de la 'phase de spécification de la prestation', de la 'phase d'action', et de la 'phase de contrôle du processus et de la performance', c'est à dire aux niveaux de la définition du service, de sa production, et de son contrôle.

<sup>131</sup> Lovelock C.H. et R.F.Young, (1979) ; J.-C.Tarondeau, (1982).

<sup>132</sup> Bateson J.E.G., (1985), Bateson J.E.G. et E.Langeard, (1981), R.A.Bauer, (1960).

<sup>133</sup> Comme le notent Eiglier P. et C.Langeard, (1987a), parmi les nombreux obstacles cités par T.Parsons (1970) pour appliquer le concept de l'engagement réciproque défini par ce même auteur, « il y a la méconnaissance des effets positifs sur la qualité du service d'un comportement collectif actif (entreprise + clients). Il y a les méfaits du monopole, qu'il soit de fait ou de droit, sur la qualité de l'interface. Il y a l'absence d'initiative reconnue au personnel en contact avec la clientèle. », p. 47, (172)

## (b) La typologie de Lovelock

« *The use and value of a specific resource is dependent on how it is combined with other resources* »  
Hakansson H. et J.Johanson, (1985), p.7, (173)

Pour retrouver les différentes situations d'échange et 'articulations' évoquées dans la littérature<sup>134</sup> on peut également s'appuyer sur la typologie de C.H.Lovelock (1983-1984), qui revient à étudier les différentes combinaisons possibles de ressources humaines et matérielles, soit internes soit externes, pour réaliser une tâche donnée<sup>135</sup>, en se demandant au niveau des ressources humaines qui remplit la tâche du fournisseur ou du client, et qui est propriétaire du bien. A partir de là C.H.Lovelock (1983-1984, pp.5-6) évoque quatre situations d'échange qu'il illustre à partir d'une fonction de transport (je conduis mon véhicule, je le loue, j'ai recours à un taxi, je recrute un chauffeur de maître) et d'une fonction de traitement de texte (je tape moi-même mon document sur ma machine à écrire, j'en loue une, j'ai recours à une agence de traitement de textes, je recrute une sténodactylo).

## (c) Le rôle des attitudes face au risque dans la répartition des investissements dans la réalisation

Il serait là encore possible d'évoquer le concept d'anticipation pour évoquer qui doit investir ainsi des ressources, à condition d'interpréter cette fois le terme anticipation au sens de J.-C.Tarondeau (1982) : investissement préalable dans les ressources nécessaires à la production (équipements, matériaux, information). Selon cet auteur, cette capacité d'anticipation peut effectivement être plus ou moins forte chez le fournisseur, définissant alors des systèmes de production bien différenciés (*process, production de masse, ateliers, projets*). Mais il en va de même pour le client à l'achat<sup>136</sup>, et c'est la rencontre entre ces deux systèmes qu'il faudrait alors analyser pour prévoir les problèmes possibles d'interaction entre fournisseur et client.

Bien que ces facteurs explicatifs soient à considérer (la capacité d'anticipation respective), nous préférons souligner ici que selon les clients doit engager des ressources, et prendre ainsi la responsabilité de gérer une fonction donnée :

- aucune des deux parties ne doit engager de ressource, ou très peu et de façon réversible (I)

---

<sup>134</sup> F.Troger (1995) ; H.Provost, (1994).

<sup>135</sup> C.H.Lovelock, (1984, page 6) ; D.Bansard, (1996).

<sup>136</sup> Le couplage entre système de production du fournisseur et du client a fait l'objet d'enquêtes (H.Hakansson, ed.1982, R.Salle, 1987), en partant plutôt de la typologie de J.Woodward (1965), mais on a alors comparé en fait le système de production des clients *vu du côté aval, et non amont, ce qui change tout*. En effet, un acheteur qui travaille pour une industrie de *process* doit gérer des *achats* de type projet, masse, atelier, ou *process*, en fonction notamment de ce même critère de capacité d'anticipation. Ce sont ces types d'achat différenciés qu'il faudrait coupler avec le système de production aval du fournisseur pour avoir une véritable idée de la rencontre entre modes d'anticipation respectifs des ressources nécessaires à la réalisation d'une fonction.

(étude préalable, voire report pur et simple),

- le client préfère commander et payer un équipement qui sera géré par lui (II),
- le client préfère recourir totalement aux ressources du fournisseur (III),
- le client préfère partager ressources et risques avec son fournisseur (IV).

Cette typologie permet, comme le montre le tableau N°26 page 307, de faire apparaître le mode attendu de répartition des ressources en fonction des attitudes du client face aux risques qui sont liés à la phase de réalisation : recherche de contrôle et/ou de confiance. Le client peut choisir de s'engager (investissement de ressources) ou de ne pas s'engager, de partager les responsabilités, ou d'éviter tout engagement de part ou d'autre... Nous trouvons ainsi quatre situations :

(1) *Marchés d'Etudes*. Le fournisseur n'intervient ici que très légèrement, notamment en amont, au niveau de l'apport de ressources humaines pour des prestations de service. Le client ne veut pas pour l'instant s'engager plus loin dans la décision. Il fera, éventuellement, réaliser ultérieurement les travaux par d'autres, s'il ne les réalise pas lui-même. Il peut s'agir d'autres formes de prestations que les marchés d'études : l'important pour le client est que ces contrats ne doivent engager de façon irréversible ni le client, ni le fournisseur<sup>137</sup>.

(2) *Concessions* : l'entreprise, en tant que fournisseur, se voit accorder la conception, le financement, la réalisation, puis la gestion de la totalité des opérations (maintenance, paiement des usagers), avec ses outils et son personnel, le client ne participant en rien à l'opération. Il s'agit de marchés d'Entreprises de Travaux Publics (M.E.T.P.), contrats dits B.O.O.T. ('*Build, Own, Operate, Transfer*'<sup>138</sup>) ou simplement B.O.T. (lorsque le client assure le financement), et très généralement toute opération dite de '*facilities management*'<sup>139</sup> lorsque le client est privé.

- (3) *Marchés de travaux (et marchés de fournitures)* : ceci concerne tous les cas de gestion directe et de régie non déléguée : il s'agit de situations où le client finance l'ouvrage et le gère avec son propre personnel. Ici l'apport du fournisseur est donc limité (c'est en quelque sorte un fournisseur d'appoint) bien que le marché de travaux puisse être très élevé : le client préfère être propriétaire de l'équipement et rester responsable du personnel qui le gère. Il ne sera donc client que d'un marché initial de travaux

---

<sup>137</sup>On peut ici évoquer la littérature sur les irréversibilités et la valeur d'option depuis Henry et Weisbrod en économie, et Cohendet P., P.Llerena, (1987 a et b, 1989) et Declerck R.P., J.-P.Debourse, J.-C.Declerck (1997), en gestion. Ici, ce principe veut que le client privilégie les échanges réversibles, ou les contrats permettant de vérifier la valeur d'un futur échange, comme c'est le cas des marchés d'étude.

<sup>138</sup>Cf. Walker C., A.J.Smith, (1995). Parfois le contrat est seulement de type B.O.T., c'est-à-dire que l'investissement financier est à la charge du client.

<sup>139</sup>Voir par exemple Maister D.H. et C.H.Lovelock, (1982).

pour la réalisation ponctuelle d'un équipement. Encore l'administration est-elle parfois en mesure de réaliser elle-même même la partie travaux (défense...).

- (4) *contrats de gestion, et locations*. Les contrats de gestion ('management contract')<sup>140</sup> s'appuient sur l'existence d'un équipement appartenant au client sur lequel le fournisseur apporte une prestation de service. Il peut s'agir aussi de contrats de maintenance sur les équipements du client. Les contrats de gestion sont souvent liés à un transfert de technologies. Dans le cas de l'*affermage*, en l'échange du versement d'un loyer à la collectivité propriétaire l'entreprise en tant que prestataire se charge de gérer la clientèle finale (l'utilisateur) de façon rentable, par exemple à l'aide de péages s'il s'agit d'une autoroute. Les *locations* représentent un autre mode de partage des engagements en matière de ressources, puisque cette fois c'est le fournisseur qui apporte les ressources matérielles, tandis que le client utilise ses seules ressources humaines pour les mettre en œuvre. N'oublions pas enfin que cette catégorie IV comporte également tous les cas de partage des ressources humaines, ou matérielles, entre les partenaires.

### §3 - *Vers une analyse plus détaillée de la répartition des ressources par tâche*

Les situations sont cependant rarement aussi 'carrées'. En fait les clients peuvent choisir des moyens très complexes de combiner leurs ressources pour réaliser une tâche donnée, et nous allons à présent en discuter trois. En effet les ressources à combiner sont diversifiées :

1. Elles ne concernent pas seulement les ressources humaines et physiques, mais également les compétences, et l'organisation.

---

<sup>140</sup> D.Sharma, (1984) ; Burton F.N., A.Hammoutène, (1986) ; Luostarinen R., L.Welch, (1990-1993 p.93-109).

TABLEAU N°26

RESPONSABILITES RESPECTIVES EN MATIERE D'INVESTISSEMENT DANS LA  
RÉALISATION, EN FONCTION DES ATTITUDES DES CLIENTS FACE AU RISQUE

RECHERCHE DE CONTROLE

		Faible	Fort
BESOIN DE POUVOIR FAIRE CONFIANCE	Faible	<p><b>MARCHE D'ETUDES</b></p> <p>Voire report de la décision d'investissement : refus par le client de tout investissement irréversible, y compris de la part du fournisseur</p> <p>(I)</p>	<p><b>MARCHE DE TRAVAUX PUIS REGIE SIMPLE OU AUTONOME GESTION DIRECTE</b></p> <p>Le client entend disposer à terme de ses propres ressources humaines et physiques pour réaliser une fonction donnée</p> <p>(III)</p>
	Forte	<p><b>CONCESSION FACILITIES MANAGEMENT B.O.T., B.O.O.T., M.E.T. P.</b></p> <p>C'est au fournisseur de réaliser tous les investissements nécessaires (financiers, humains, matériels)</p> <p>(II)</p>	<p><b>CONTRAT DE GESTION LOCATION ou AFFERMAGE</b></p> <p>Partage entre fournisseur et client des engagements de ressources nécessaires pour accomplir une fonction donnée</p> <p>(IV)</p>

BANSARD D., (1997)

2. Les types de combinaison de ressources humaines et physiques internes et externes pourraient bien être plus nombreuses que ne le suggère Lovelock. Nous avons pu développer ce point en étudiant systématiquement les modifications de la structure des échanges et de la structure interne d'une entreprise qui sont liées à des choix volontaires de rétrécissement ('downsizing'<sup>141</sup>) par impartition plus ou moins totale ou partielle en nous appuyant sur des travaux conduits chez Europipe, Hispano Suiza, Pont-A-Mousson, et Lorfonte (D.Bansard, 1996)<sup>142</sup>. Pour illustrer rapidement ce type de complexité, on peut évoquer les combinaisons de ressources humaines et physiques par tâche dans un projet, ou encore le tableau des tâches et des responsabilités respectives du personnel et du client chez Pizza del Arte (reproduit par Eiglier P. et E.Langeard, 1987-1996), qui ressemble étonnamment à un schéma de connexions informatiques.
  
3. L'utilisation d'une fonction peut être le fruit d'une succession de sous-tâches dont *chacune* peut faire chaque fois l'objet d'un choix *différent* entre location de matériel, achat d'équipement, achat de prestation complète réalisée avec le matériel du fournisseur, ou achat de prestation sur équipement.

Nous allons à présent développer ces trois points de complexité.

#### (a) De la recombinaison d'activités à la recombinaison de ressources

Les entreprises au plan mondial tendent de fait depuis plusieurs années à adopter des politiques de redimensionnement d'une part en se recentrant toujours davantage, et d'autre part en cherchant systématiquement à 'réduire leur train de vie'. Face à l'alternative 'marché ou hiérarchie'<sup>143</sup>, elles tendent aujourd'hui à choisir le plus souvent possible le marché, en se focalisant uniquement sur le développement, l'entretien et la sauvegarde de leurs compétences clés ('core competences')<sup>144</sup>, le reste de leurs activités étant souvent considéré comme devant être au plus vite externalisé<sup>145</sup>. Mais comme nous l'avons souligné précédemment il y a différents niveaux de 'désintégration' possible. Les entreprises peuvent décider d'abandonner certaines activités, de cesser de réaliser tel ou tel élément de leur offre dans le cadre d'une activité

<sup>141</sup> Dans ce cadre le '*rightsizing*' concernera le choix de solutions de solutions équilibrées pour chacun des niveaux de taille choisis.

<sup>142</sup> Cet article repose sur un premier document de recherche écrit dans une perspective Client (achat) plutôt que fournisseur, suivi d'une communication au Colloque des IAE 'Sciences de Gestion et Emploi', à Lille en septembre 1994, où les conséquences de ce modèle sur notre compréhension de la dynamique de l'emploi ont été par ailleurs davantage développées (D.Bansard, 1993, 1994).

<sup>143</sup> R.H.Coase, (1937) ; O.E.Williamson, (1975) ; W.Ouchi, (1979, 1980) ; Hagg I. et F.Wiedersheim-Paul, (1984) ; Gadde L.-E. et B.Grant, (1984) ; H.B.Thorelli (1986).

<sup>144</sup> W.Skinner, (1978) ; J.-C.Tarondeau (1982) ; R.P.Rumelt, (1984) ; Prahalad C.K. et G.Hamel, (1990) ; Y.Doiz (1994) ; Quinn J.B., T.Doorley, P.Paquette, (1991).



et d'un marché<sup>146</sup> ou de réduire l'une ou l'autre des ressources propres affectées à certaines opérations nécessaires pour une ou plusieurs activités principales. C'est à ce seul niveau que l'on s'intéresse ici<sup>147</sup>, celui des choix des acheteurs de faire ou de faire faire (intégration / impartition, 'make-or-buy'). C'est là l'approche la plus 'micro' pour l'entreprise cliente, mais du point de vue fournisseur qui est le nôtre les enjeux de tels changements de modes d'interaction peuvent être majeurs.

A ce niveau il y eut longtemps une dynamique plus ou moins cyclique d'intégration et d'impartition chez les clients<sup>148</sup>. Ces mouvements de recombinaison par opération des ressources liées aux activités de soutien suivraient en principe un rythme plus court que les choix d'arrêt d'une activité ou de diversification, ou que les choix de changement de coopération horizontale ou verticale pour recombinaison les 'activités principales' pour une activité donnée. Par ces choix d'impartition ou d'intégration, les entreprises clientes 'régulent' l'ajustement entre leur entreprise et leur environnement par ce qui pourrait être assimilé à ce niveau très micro à un sorte de phénomène d'osmose. Cela signifie que les 'membranes' des entreprises clientes deviendraient tour à tour perméables ou imperméables. Pourtant le mouvement usuel de balance tendrait à devenir beaucoup plus rare, cédant la place à une pression unilatérale vers l'externalisation. Ainsi ces dernières années la part des achats dans le chiffre d'affaire global des entreprises n'a-t-elle cessé d'augmenter, et la récession n'est même pas parvenue à freiner ce mouvement au lieu que se produise l'aparavant très classique 'réintégration d'activités en cas de crise'. Et beaucoup doutent de voir la tendance s'inverser.<sup>149</sup> De surcroît, par contrecoup de l'actuel 'retournement de marché' les acheteurs ont été en même temps soumis à des objectifs de réduction des coûts, si bien qu'ils en sont venus à recourir plus systématiquement à l'achat international en dépit des multiples problèmes que ce dernier peut poser tant pour eux que pour leurs fournisseurs traditionnels (tels que l'accroissement des risques et des coûts de gestion).

Tous ces éléments ont eu pour conséquence directe l'émergence de l'entreprise 'réseau'<sup>150</sup>, avec un certain nombre de conséquences sur la fonction achat de ces entreprises,<sup>151</sup> mais aussi sur les fournisseurs. En parallèle

---

<sup>145</sup>Pour une approche des choix d'impartition à partir de l'économie des coûts de transaction, voir Walker G., D.Weber, (1984), ou F.Aertsen, (1992).

<sup>146</sup> Il peut s'agir d'une politique d'alliance latérale avec d'autres fournisseurs, ou d'un abandon par l'entreprise à ses propres clients de cet élément de la fonction à réaliser, ce qui aboutit à des 'coopérations' soit horizontales, soit verticales (Dussauge P., B.Garette, 1991 ; Dussauge P., B.Garette, B.Ramanantsoa, 1988). Les recombinaisons d'activités d'activités principales' correspondantes renvoient alors pour l'essentiel aux 'effets de chaînage' de M.Porter, (1985).

<sup>147</sup>J.W.Culliton, (1942) ; Baily P. et D.Farmer, (1968-92) ; P.-Y.Barreyre, (1968) ; Leenders M.J. et J.Nollet (1984) ; Ford D. et D.Farmer, (1986) ; A.Dubois, (1992) ; R.Venkatesan, (1992) ; Gadde L.-E et H.Hakansson, (1993) ; Armistead C.G. et G.Clark, (1993) ; D.Pagnoncelli, (1993).

<sup>148</sup>Voir l'importance de la liquidité des actifs chez H.I.Ansoff (1965) : '*be light on your feet*'. D'autres souligneront l'importance de la capacité de l'organisation d'étendre ou de contracter ses domaines d'affaires pour s'adapter.

<sup>149</sup>Par exemple, Gadde L.E et H.Hakansson, (1993).

<sup>150</sup>Miles R.F. et C.C.Snow, (1986) ; N.Kinch (1984) ; H.B.Thorelli (1986) ; A.Dubois, (1992).

<sup>151</sup>D.Weiss, (1994).

à ce mouvement de recentrage et dans une perspective cette fois de réduction des frais de fonctionnement les entreprises tentent de plus en plus systématiquement :

- de « prendre la cape (de réduire leur voilure) », et de « faire le gros dos »<sup>152</sup> en s'allégeant au niveau de la production<sup>153</sup>, puis dans toute l'entreprise.
- de limiter les frais de personnel en remplaçant ce dernier chaque fois que possible par des investissements techniques.

Dans une perspective fournisseur il importe de souligner la fréquence et l'importance de tels réexamens par les groupes d'acheteurs de la valeur des combinaisons des facteurs de production internes et externes autour de chacune de leurs opérations. Les clients font ici à chaque fois, plus ou moins consciemment, un double choix en termes de degré d'intégration ou d'impartition, et de complémentarité / substituabilité entre ressources physiques et humaines.

Dans le domaine de l'économie des services, le courant de l'économie du 'self-service'<sup>154</sup> s'est intéressé à la dynamique des substitutions entre investissement et recours à des prestations de service. Ainsi J.I.Gershuny<sup>155</sup> explique que l'on est passé du transport à l'aide de services publics utilisant des moyens collectifs peu coûteux, à l'achat de véhicules automobiles, sans passer par le recours à des services plus onéreux comme le taxi. Il y a donc d'une part des évolutions possibles dans une même case de la matrice de Lovelock (par exemple, du bus au taxi), et d'autre part des changements complets de cases sont possibles. Certains de ces analystes des services<sup>156</sup> insistent sur l'existence d'étapes, dans l'évolution entre ce qu'ils appellent 'autoproduction archaïque', 'modernisation', 'autoproduction capitaliste'. Ainsi, le linge lavé chez soi à la main fut-il peu à peu confié à des blanchisseries, puis de nouveau lavé chez soi en machine, puis confié pour partie à des pressing pour être de nouveau traité chez soi avec des équipements modernes de pressing... Au-delà de cette idée de stades d'évolution historiques, qui peut être sujet à caution, on peut constater un mouvement de pendule qui affecterait les choix de faire ou de faire faire, mais à partir de mélanges chaque fois différents de ressources humaines et physiques internes et externes pour réaliser une fonction donnée.

---

<sup>152</sup>P.Barranger, (1979), P.Albert, (1981).

<sup>153</sup>'Lean production' : R.Lamming, (1993) ; Womack J. et D.Jones, (1991 ; 1994).

<sup>154</sup>J.I.Gershuny, (1978) ; J.Gadrey, (1992).

<sup>155</sup>J.I.Gershuny, (1982).

<sup>156</sup>J.I.Gershuny, (1982) ; O.Ruyssen, (1985) qui cite le BIPE.

Ces 'réglages' équivalent aujourd'hui le plus souvent à un 'amaigrissement' des clients, mais pas nécessairement des fournisseurs, en fonction de la politique adoptée par ces derniers en matière d'investissement dans la réalisation de la tâche. En effet certains fournisseurs, face à de telles éventualités de bouleversements de marché, au lieu de se spécialiser très précisément sur la vente de produits *ou* de services considérés comme stables, font le choix de 'ratisser large' en occupant un marché de toutes les façons possibles. L'intérêt de ces opérations n'est pas seulement de gagner globalement de la part de marché : il s'agit aussi d'éviter de risquer de voir brutalement un marché disparaître parce qu'il a totalement changé sa façon de fonctionner, car les conséquences de ces décisions d'acheteurs peuvent être lourdes pour les fournisseurs.

Ainsi la société Air Liquide propose-t-elle alternativement à ses clients d'acheter le 'produit final', ou l'équipement pour le produire, ou enfin de louer ce dernier. Auguste Thouard, de son côté déclare dans ses publicités : 'si vous pouvez à la fois acheter, vendre, louer, expertiser et gérer les locaux, vous pouvez vous passer de nous'. Mais ces entreprises doivent alors disposer des facteurs clés de succès leur permettant de répondre à tous ces types de clients à la fois : il ne revient pas du tout au même pour R.V.I. par exemple de vendre des camions ou de les louer et de devoir gérer des flottes de véhicules.

On peut considérer d'abord que les investissements correspondant à une réduction de risques par ce moyen seraient le plus souvent très lourds et qu'il n'est vraisemblablement pas accessible à tous de se doter des moyens de 'naviguer' ainsi dans toute une 'arène stratégique' plutôt qu'au niveau d'une filière ou d'une seule industrie<sup>157</sup>. De tels mouvements ne seraient accessibles qu'aux grands groupes, ou aux firmes engagées dans le domaine des grands projets.

Pourtant nombre de PME-PMI recherchent ainsi à couvrir tous les besoins de leurs clients afin de valoriser leurs compétences sous toutes leurs formes ou de rester sous-traitants des mêmes comptes clés, quitte à devoir gérer dès lors une très grande hétérogénéité en interne. C'est par exemple le cas de L.M.T. Comme on le voit, une approche très micro à l'achat pour les clients deviennent immédiatement du côté fournisseur un problème du ressort de la politique générale d'entreprise.

---

<sup>157</sup> « L'arène stratégique, c'est l'ensemble des industries qui contribuent à satisfaire un besoin élémentaire. (...) il peut être intéressant de distinguer, parmi ces très nombreuses activités, d'une part, les produits des services et, d'autre part, les contenus des contenants, ce qui constitue un moyen de recenser les activités en termes de complémentarité ». F. Bidault (1988) p.114, (174), qui cite W. Rotschild (General Electric) ainsi que 'l'arène de l'information' de McLaughlin et Birinyi (1984 p.115-116). Nous avons également vu plus haut que la notion de 'coordination verticale' chez Albert P., J.-P. Valla, (1981) mettait en évidence des marchés bien distincts selon la position qu'adoptait l'entreprise en termes de position dans la filière et de produits/services.

**(b) Vers un élargissement des combinaisons possibles entre ressources humaines et physiques internes et externes.**

Même si l'on s'en tient aux seules ressources humaines et physiques des deux parties prenantes, les acheteurs disposeraient en fait de bien plus de solutions possibles qu'on ne l'imagine pour régler leurs problèmes. Il est possible de voir dans la matrice de C.H.Lovelock (1981-1984) présentée plus haut une première typologie raisonnée offrant quatre choix bien différenciés pour accomplir la même fonction, chacun de ces choix présentant des avantages et des inconvénients selon le bénéficiaire et le contexte (C.H.Lovelock, 1984, pp.5-6). Mais l'approche de Lovelock nous paraît cependant mériter d'être élargie pour les raisons suivantes :

- Ce ne sont pas seulement des équipements ou des services qui se combinent : des produits (semi-finis ou composants) sont également échangés, qui ont été réalisés par le fournisseur à l'aide d'équipements et de personnel, et nécessitent également des services (H.Mathé, 1988 a et b ; P.-P.Dornier, 1990, 1991). Il faut donc étendre l'axe des ressources physiques (les 'tangibles') pour y inclure les produits.
- Sur l'axe des ressources humaines, la location est une alternative viable entre solutions de marché et hiérarchie. Le marketing des services s'est relativement peu intéressé à la location, qu'il a globalement classée comme l'un des services sans chercher à distinguer selon qu'il y a location de ressources physiques ou humaines<sup>158</sup>, ce qui nous paraît nécessaire. Il faut alors agrandir l'axe des ressources humaines (la tâche à remplir) pour intégrer la location de personnel et ses formes variées. De fait, l'opposition binaire entre faire ou faire faire au niveau des ressources ne rend pas suffisamment compte de la réalité. Entre les deux pôles du faire ou du faire faire, il y a une 'zone grise', 'une série d'options intermédiaires' peu explorées (Leenders M. et J.Nollet (1983). La catégorie de la location nous paraît rendre compte de cette catégorie intermédiaire. Elle est donc à intégrer entre les options de recours au marché comme l'achat de produits 'tout faits' et garantis, ou de prestations de service 'garantis' ou 'avec obligation de résultat' personnel (R.H.Coase, 1937 ; J.Gadrey, 1991, 1992) ; C.Hart, 1988), et les pures options hiérarchiques comme l'achat d'équipement pour fabriquer soi-même, et le recrutement du personnel pour effectuer la tâche soi-même<sup>159</sup>.
- Enfin, parfois nul n'est besoin de ressources humaines car il est possible de recourir à des équipements automatiques, ou d'acheter des produits jetables... De façon similaire, nul n'est parfois besoin de ressources

---

<sup>158</sup>R.C.Judd, (1964), J.M.Rathmell, (1966).

<sup>159</sup>On retrouve d'ailleurs cette solution dès que l'on décompose la notion juridique de propriété en 'usus, fructus, abusus'. Dit d'une autre manière par des juristes du courant de l'économie des droits de propriété, Furubotn E. et S.Pejovitch (1972) : « *la propriété consistera en trois éléments : (a) le droit d'utiliser un bien... (b) le droit de s'approprier les bénéfices tirés du bien... (c) le droit de changer la forme ou la substance de ce bien* » (175). La location exclut (c) mais comprend a et b en matière d'équipements et de personnel.

matérielles, comme dans le cas de 'services purs'<sup>160</sup> comme c'est le cas par exemple de certains types de formation. Il faut donc ajouter une case vide sur chacun des deux axes.

### **(c) Proposition d'une nouvelle grille pour évaluer les sources apparentes de flexibilité chez les clients**

Nous proposons de placer dans une grille en abscisse les ressources humaines et en ordonnée les ressources matérielles, toutes deux classées en fonction du degré d'intégration ou d'impartition de chacune de ces ressources (tableau N°27 page 314). Au niveau par exemple des ressources humaines, on passe ainsi du recrutement de personnels permanents, à ce que l'acheteur appelle la 'dépense contrôlée' et au personnel intérimaire, puis aux prestations de service pures, et enfin aux situations où nul travail n'est plus nécessaire de toute façon.

Par exemple, le nettoyage d'un lieu de passage comme une gare peut être effectué par le personnel de l'entreprise, à l'aide d'intérimaires, en recourant à des prestataires de service spécialisés, ou en recourant à des robots de nettoyage autoguidés. L'objectif même d'une telle grille consiste à considérer comme indépendants ces deux facteurs de production qui font partie des 'activités de soutien' de la chaîne de valeur de l'entreprise (M.Porter, 1985), afin de pouvoir examiner librement toutes les combinaisons possibles dans la matrice et de générer différents 'mélanges' possibles.

Si l'on considère par exemple le cas des entreprises qui souhaitent déménager, entre le pur 'buy' du type déménagement clefs en main, et le pur 'make', choix par l'entreprise cliente de tout faire elle-même avec son propre personnel et avec son propre matériel d'emballage, de chargement et de transport, les clients ont encore place pour des options telles que :

- la participation plus ou moins forte du personnel à une ou plusieurs opérations (préparation, emballage, chargement, conduite, déchargement, déballage, rangement).
- la location de camions et de matériels de déménagement.
- le recours ponctuel à du personnel temporaire pour les opérations de chargement ou la conduite.

---

<sup>160</sup>Sur la notion de services purs, voir par exemple, D.Roux, (1989).

TABLEAU N°27

**LES COMBINAISONS INTERNES/EXTERNES  
DE RESSOURCES HUMAINES ET PHYSIQUES**

← DEGRE D'INTÉGRATION CROISSANTE DES RESSOURCES HUMAINES →

	<i>Aucun travail n'est nécessaire</i>	<i>Achat de presta- tions de service avec obligation de résultat</i>	<i>Location de main d'oeuvre (interim ou "dépense contrôlée")</i>	<i>(Recrutement de ) personnel permanent</i>
<i>Aucun produit ou équipement n'est nécessaire</i>	1 VENTE REPORTEE ?	2	3	4
<i>Achat d'un produit "tout fait"</i>	5	6 VENTE DE [PRODUIT+SERVICE]	7	8
<i>Location de l'équipement de production</i>	9	10	11 'ENTREPRISE TEMPORAIRE'	12
<i>(Achat d'un ) équipement</i>	13	14	15	16 LE CLIENT VEUT TOUT FAIRE LUI-MEME

DEGRE D'INTEGRATION CROISSANTE DES RESSOURCES PHYSIQUES

BANSARD D., (08-1993)

**Note**

Ce tableau expose l'ensemble des combinaisons possibles de ressources humaines et physiques internes et externes. Par rapport à l'approche de C.Lovelock (1984) y apparaissent en plus :

- l'achat de produits déjà fabriqués et vendus 'tout faits'
- la location de ressources humaines (travail temporaire)
- les cas d'absence totale de besoin de ressources physiques ('service pur')
- les cas d'absence totale de besoin de ressources humaines ('automatisation')

La diagonale illustre les cas particuliers où la politique d'internalisation ou d'externalisation est la même en matière de ressources humaines et physiques. On y retrouve certains cas extrêmes (le fournisseur ne peut rien vendre parce que le client n'a besoin de rien, ou parce qu'il reporte la décision d'achat), mais aussi des situations intermédiaires (vente à la fois de produits et de services, location de ressources humaines et physiques 'entreprise temporaire')

Ce qui vient immédiatement à l'esprit au vu de la grille proposée, c'est que sauf à avoir un penchant systématique -et dangereux- pour l'une de ces seize cases il serait étonnant que tous les clients adoptent toujours la même configuration pour tous les types d'opérations... De tels recensements systématiques, s'ils précèdent l'évaluation par les clients des différentes possibilités de modification des échanges, leur donnent parfois les moyens de résister à des tentations d'abandon total de certaines activités principales, pour ne pas dire de domaines d'activité stratégiques entiers-, dont les conséquences seraient beaucoup plus lourdes. Ce ne serait que lorsque toutes les combinaisons possibles pour réaliser une même opération s'avèreraient non jouables et non productrices de synergies ou de partages de coûts, que pourraient être envisagées de telles suppressions.

Ainsi la gestion de la restauration collective est-elle rarement considérée par les entreprises comme stratégique puisque ses objectifs ne sont 'que' de nourrir les ressources humaines de la société (attention cependant à l'importance de la gestion des réseaux internes !). Mais parmi les entreprises qui possèdent leurs propres locaux et équipements, ainsi que le personnel permanent spécialisé pour préparer et servir les repas le midi, certaines commencent souvent à considérer que cela coûte beaucoup trop cher, du fait que la 'cantine' n'ouvre qu'une fois par jour et ne fonctionne jamais à plein régime. Leur direction se demande alors régulièrement s'il faut s'en débarrasser, avec ou sans compensations monétaires pour le personnel (tickets restaurants, augmentation des salaires...). D'autres solutions peuvent être parfois évoquées, comme la possibilité d'ouvrir le restaurant au personnel d'autres entreprises, ou même à quiconque en franchira la porte. Ces deux dernières politiques sont assimilables à des stratégies d'alliance, ou à un changement de position dans la filière pour ouvrir le restaurant au marché aval. Elles tentent de diversifier la clientèle pour aider à équilibrer le budget du restaurant à travers un accroissement de la demande, sans toucher aux facteurs de production internes. Mais il est également possible de modifier structurellement cette activité, en touchant aux combinaisons internes / externes de ses facteurs. Leur direction peut ainsi décider des solutions suivantes :

- recourir davantage au 'marché' en matière de service, mais en faisant appel à de la main d'œuvre temporaire puisque la cantine est fermée le soir. Une solution complémentaire consiste pour elles à recourir au service d'extra pour assurer le service dans certaines occasions. Il est également possible de demander au personnel, 'client interne', de participer davantage à la conception, à la réalisation et au contrôle du service, ce qui peut aller jusqu'au point où à partir de cette notion de self-service, il en viendra à acheter lui-même sa nourriture et à se doter de fours pour préparer individuellement son repas dans l'entreprise.

- recourir davantage au marché en matière de matériel, et par exemple de vendre les équipements de cuisine pour les louer désormais, d'investir dans des distributeurs automatiques de nourriture, ou d'aller acheter la nourriture toute prête chez un traiteur local.
- travailler avec des firmes qui se sont spécialisées dans la restauration collective. Ces dernières pourront reprendre le personnel précédent sous leur propre compte, ou l'aider à se replacer ailleurs.

Toutes ces solutions et bien d'autres -comme le montre le tableau N°28 page 317- représentent différents couplages entre ressources humaines et physiques d'origine interne ou externe.

Quelle que soit la solution globale retenue en fonction de l'attitude du client face au risque, cette démarche doit être réalisée de façon bien plus détaillée pour chacun des postes d'une fonction globale à remplir - ici la restauration - avec des solutions le plus souvent différentes pour la partie cuisine, pour la partie service de la clientèle, et pour le nettoyage de la salle. Bien sûr, il y aura à chaque fois des impossibilités, et l'on tombera parfois sur des rigidités. Par exemple seul tel ou tel chef sait faire tel ou tel plat avec les ingrédients et matériels dont il dispose, et son remplacement posera alors problème. Ou encore, le traiteur refusera de vendre des plats s'il ne les livre et les sert également. L'important, c'est le nombre de possibilités qui restent cependant offertes par rapport à une fermeture pure et simple, avec ou sans compensation financière. La fermeture reste toujours la solution facile, même si elle est (sur le coup) socialement pénible à gérer, et là sans doute est le danger. Cette démarche permet donc aux clients d'éviter de 'jeter le bébé avec l'eau du bain', et de prévenir des opérations chirurgicales douloureuses, souvent inutiles et même dangereuses. En effet le plus souvent de telles amputations participent activement à la baisse de la réputation de l'entreprise, concourant par là-même à aggraver ses difficultés (Vollmann T. et M.Brazas, 1993). Tandis qu'ici les clients modifient progressivement – proactivement- (ibid.), tout leur système d'échange, sans pour autant remettre en cause les activités exercées.

Même lorsque l'on se penche sur les outils de la gestion de projet, un domaine de gestion affecté régulièrement par des problèmes de choix de ressources pour faire aboutir un projet, au-delà du travail classique de couplage entre ressources humaines internes et externes, nous ne trouvons pas de prise en compte explicite, raisonnée, et surtout systématisée, de toutes ces zones *entre marché et hiérarchie*, celles qui impliquent à la fois contrôle et confiance, et aboutissent à se partager la propriété des ressources humaines et physiques à engager<sup>161</sup>.

---

<sup>161</sup> Cela ne signifie pas pour autant que l'on n'aborde pas cette question des 'intervenants extérieurs' en gestion de projets. Le seul apport significatif de la gestion de projet au débat est la distinction entre le choix du maître d'ouvrage de recourir en tant que maître d'œuvre à un département interne, à un maître d'œuvre ensemblier ou à un architecte industriel (Afitep (1991 p.84 à 86).



TABLEAU N°28

**COMBINAISONS DE RESSOURCES  
EN MATIERE DE RESTAURATION**

	AUCUN BESOIN DE TRAVAIL A EFFECTUER	ACHAT DE PRESTATIONS DE SERVICE AVEC OBLIGATION DE RESULTAT	INTERIMAIRES OU "DEPENSE CONTROLEE"	PERSONNEL PERMANENT (RECRUTEMENT DE)
NUL BESOIN DE PRODUITS OU D'EQUIPEMENTS	LE PERSONNEL VIENT AVEC SA PROPRE NOURRITURE ET SE SERT LUI-MEME			
ACHAT DE PRODUITS	ACHAT PAR L'ENTREPRISE DE SANDWICHS DANS UN FAST FOOD PUIS "SELF SERVICE"	SERVICE DE TRAITEUR COMPLET, AVEC NOURRITURE, LIVRAISON ET SERVICE	ACHAT DES PLATS CHEZ UN TRAITEUR, MAIS RECOURS DE FACON SEPARÉE A DES EXTRAS	ACHATS CHEZ UN TRAITEUR MAIS ENSUITE SERVICE DE TABLE EFFECTUÉ PAR LE PERSONNEL SPECIALISE DE L'ENTREPRISE
LOCATION D'EQUIPEMENTS	LOCATION DE DISTRIBUTEURS AUTOMATIQUES DE NOURRITURE	LOCATION D'EQUIPEMENTS DE CUISINE MIS A LA DISPOSITION DES PRESTATAIRES DE SERVICE	DES INTERIMAIRES TRAVAILLENT SUR DES EQUIPEMENTS DE CUISINE LOUES	TRAVAIL EFFECTUE PAR LE PERSONNEL DE CUISINE A PARTIR D'EQUIPEMENTS DE CUISINE LOUES
(ACHAT D') EQUIPEMENTS PROPRES		DES SPECIALISTES DE LA RESTAURATION COLLECTIVE METTENT EN OEUVRE LEUR PROPRE EQUIPEMENT DANS L'ENTREPRISE (SODEXHO, SHR...)	DES 'EXTRAS' METTENT EN OEUVRE LES EQUIPEMENTS ET LOCAUX DE L'ENTREPRISE	NOTRE PROPRE PERSONNEL UTILISE NOTRE PROPRE MATERIEL DE CUISSON

Traduit de BANSARD D., (08-1993)

**L'essentiel ici est que l'entreprise cliente se détermine rarement pour telle ou telle solution globale, mais a besoin d'approches concrètes beaucoup plus complexes après avoir évalué ses flexibilités mais aussi ses rigidités.**

Nous avons pu tester cette méthodologie chez Europipe pour la manutention et le levage, mais aussi chez Hispano-Suiza pour l'Usinage à Grande Vitesse, et chez Lorfonte pour les travaux de réfection du gueusard et du siphon de haut-fourneau.<sup>162</sup>

Une entreprise qui fabrique des tuyaux se préoccupait de devoir remplacer ses matériels de manutention et de levage qui étaient tous vieillissants et posaient de nombreuses difficultés lorsqu'ils tombaient en panne car toute l'entreprise devait alors fortement ralentir son travail et ses livraisons. Avant même de se préoccuper de choisir quels matériels choisir et à quels fournisseurs, il apparut plus intéressant à Europipe de vérifier d'abord quelles alternatives restaient ouvertes, ne serait-ce que compte tenu du coût élevé de ces matériels en neuf. Pour ne pas parler des possibilités de coopération avec d'autres industriels du même site en matière de manutention et de levage :

- acheter ces outils neufs, ou les racheter d'occasion ?
- louer ?
- chercher un ou plusieurs prestataires de service capables de prendre en charge l'ensemble du levage et la manutention des tubes à partir de leur propre matériel, et personnel ?

Ce type de choix impliquait alors :

- de faire le bilan des ressources opérationnelles de l'entreprise : engins vieillissants, compétences des personnels et capacité de formation en cas de reconversion.
- de comparer financièrement ces différentes solutions, (y compris leur incidence fiscale)
- d'évaluer le potentiel de l'entreprise à ce niveau : priorités financières, possibilités de reconversion et de formation du personnel de manutention...
- de prendre en considération les contraintes légales : normes liées à la présence de personnel étranger dans l'entreprise, législation sur le délit de marchandage qui interdit de rémunérer un prestataire à l'heure ('dépense contrôlée) plutôt qu'au forfait.

---

<sup>162</sup>Ces tests ont pu avoir lieu grâce à ces entreprises et aux travaux de P.Hubert, R.Allali, et A.Engler, participants du troisième cycle 'SEMA' (Stratégie d'Entreprise et Management des Achats) que nous avons lancé en 1992.

- de prendre conscience des différences de gestion impliquées par l'achat de prestations de service, d'équipements, ou par la location, du fait de leurs spécificités.
- d'évaluer les latitudes de choix aux plans technique et commercial pour chacune de ces solutions. Ce n'est qu'après avoir choisi une voie -en l'occurrence ici le recours à une prestation de service globale avec obligation de résultat-, que put débiter l'étude plus classique de segmentation marketing des marchés amonts correspondants, le choix d'un mode de demande plus ou moins interactive, la définition d'un 'mode de sourcing' (définition du nombre de prestataires par item) et d'un type de contrat de prestation de service.

**(d) Les quatre catégories fondamentales proposées (location, concession, etc.) sont des idéal-types qui ne sont jamais rencontrés en tant que tels.**

Ainsi les exigences relatives à d'autres aspects de l'échange, plus périphériques en quelque sorte, peuvent différer des exigences au regard de l'élément principal de l'échange. Ainsi en est-il du service après vente ou de l'installation ('activités principales' du fournisseur, mais aussi de la formation ('activité de soutien' du fournisseur : R&D et transfert de technologie) : qui fait quoi sur ces plans ? **De la même manière qu'une dominante en termes de mode d'interaction au niveau de la définition des termes de l'échange n'impliquait pas forcément toutes les variables de l'échange, une dominante en termes de mode d'interaction au niveau de l'investissement dans la réalisation n'implique pas nécessairement toutes les variables de la réalisation.** Cela signifie aussi que l'on peut surveiller l'évolution d'ensemble d'un marché à partir des exigences de ses clients sur un ensemble de variables 'secondaires'.

De façon très générale il importe que la fonction à réaliser pour les clients soit subdivisée en sous-tâches impliquant des 'postes' précis, car ils n'impliqueront pas toujours les mêmes répartitions de responsabilités. Ainsi, si l'on considère par exemple un déménagement d'entreprise, entre l'achat d'une prestation complète (pur faire faire, ou 'buy') du type déménagement clefs en main (II), et le choix par l'entreprise de s'occuper de tout elle-même avec son propre personnel (pur intégration, ou 'make'), et avec son propre matériel d'emballage, de chargement, et de transport (III), il y a place pour des options très détaillées de partage de ressources internes et externes, telles que la participation plus ou moins forte du personnel à une ou plusieurs opérations (préparation, emballage, chargement, conduite, déchargement, déballage, rangement).

#### **§4 - La prise en compte des rigidités**

La mise en évidence d'une indépendance potentielle entre ressources physiques et humaines en tant qu'intrants ('inputs') dans la production d'un résultat ne veut pas dire pour autant que toutes les solutions sont jouables dans la matrice à seize cases et qu'il n'y a pas d'impossibilités contextuelles ou de rigidités. Certains contextes feront apparaître certaines cases comme 'impossibles', et les cases correspondantes devront alors être occultées dans la grille. Ensuite, il y a les cas 'douteux', que l'on peut traiter à l'aide de points d'interrogation. Ces rigidités sont fonction des contextes externes (et internes) concernés : histoire, stratégie et normes propres à l'organisation, fonctionnement des marchés, contraintes légales, etc. Nous nous intéresserons ici essentiellement à deux facteurs de rigidité : la politique de maintien de compétences distinctives et de développement de connaissances, et l'existence de relations fortes entre certaines ressources humaines et physiques. Le premier de ces facteurs relève de la stratégie de l'entreprise cliente tandis que le second est d'ordinaire davantage perçu par cette dernière comme une contrainte.

##### **(a) Les comportements de protection et de développement des compétences distinctives**

L'externalisation de ressources peut poser problème aux clients lorsqu'elle revient pour eux à se défaire de compétences distinctives ou lorsqu'elle prévient le développement en interne de ces mêmes compétences. Mais elle leur permet parfois d'acquérir de nouvelles connaissances technologiques ou organisationnelles qui peuvent leur procurer un avantage concurrentiel.

Le cas de la location illustre bien ce risque perçu lié à l'impartition. Les possibilités de location se sont aujourd'hui fortement diversifiées, que ce soit en termes de variété des personnels 'loués' (interim de cadres, de spécialistes...) ou des équipements loués (location d'engins de chantier...). Le fort développement actuel du recours systématique à la formule de la location -et pas seulement à des formules financières comme le 'leasing'- paraît être directement lié aux difficultés économiques actuelles de nombreuses industries. Mais lorsqu'il s'agit de louer du personnel (temporaire) certains clients considèrent cependant que cette forme de recours systématique à la non propriété peut poser un problème d'entretien et de conservation de ressources et d'habiletés propres. Une absence globale de propriété paraît d'ailleurs peu probable, car cela conduirait à une 'entreprise temporaire'.<sup>163</sup>Cette évolution serait susceptible de se traduire rapidement par la banalisation de

---

<sup>163</sup>Ceci renvoie aux expressions *d'organisation rétrécie* ('shrinking organization') chez Ford D. et R.Farmer, (1986), de *coquillage vide* ('empty shell' de Dosi G., D.Teece, et S.Winter, (1990), terme repris in F.Eymard-Duvernay, (1990), d'entreprise fantôme (hollow corporation) chez R.Lamming, (1993), qui cite de son côté Mowery, (1988). Comme le note F.Eymard-Duvernay, (1990) : « *La durabilité de l'intégration des ressources peut, bien entendu, ne pas concerner l'ensemble des ressources : la main-d'oeuvre peut être intégrée et les équipements gérés par échange sur le marché, ou inversement. Mais, dans la situation où aucune ressource n'est intégrée, il n'y a plus d'entreprise* », page 10, (176).

l'offre de l'entreprise sur le marché, et par sa disparition ou son absorption par ses propres fournisseurs ou clients. Ces analyses ne tiennent que lorsque toute l'entreprise fonctionne en 'tout location'. Si l'on se place au niveau le plus fin des opérations qui est ici le nôtre, celui de la location de ressources humaines et physiques à la fois pour une même opération, la location 'totale' ne pose pas de problème dès lors qu'il s'agit de tâches secondaires, très temporaires, et ne nécessitant que peu de compétences, comme par exemple dans le cas du nettoyage annuel de la dalle de sucreries travaillant à partir de betteraves, où l'on recourt à des temporaires qui travaillent sur du matériel loué.

Par ailleurs les 'compétences distinctives' peuvent à leur tour devenir des 'rigidités clés'<sup>164</sup>. Les entreprises clientes cherchent alors parfois à laisser le marché fournisseur leur transférer apprentissage,<sup>165</sup> conseils, technologies et savoir-faire organisationnels différenciateurs : cet apport leur permet d'évoluer. Le développement même des compétences clés de l'entreprise cliente nécessite de laisser libre cours à de telles fertilisations croisées<sup>166</sup>.

L'entreprise cliente cherche alors à mener une véritable politique d'import-export au niveau de ses ressources en fonction de sa politique de compétences distinctives, pour déterminer opération par opération, soit que les compétences en question sont pour elle dépourvues d'intérêt, soit qu'il faudrait au contraire chercher à les assimiler sous une forme ou une autre à défaut de les générer en interne.

#### **(b) Les attitudes des clients face aux systèmes**

Les 'systèmes' (L.-G.Mattson, 1973, 1979) représentent des liaisons fortes entre ressources humaines et physiques qui font qu'il n'est plus possible de considérer chacune de ces ressources de façon indépendante<sup>167</sup>. Du point de vue des clients, les systèmes renvoient en interne à l'existence de couples de ressources (par exemple homme-machine) qui représentent un frein 'technique' à la flexibilité et qui sont liés par exemple à l'histoire des adaptations mutuelles entre personnel et ressources physiques, à l'existence de normes collectives, aux habitudes de travail ensemble, à des 'offres système'.

Les systèmes peuvent donc concerner toutes liaisons entre ressources internes et/ou externes à l'entreprise cliente, et pas seulement ses rigidités internes. Les clients les retrouvent de fait à l'achat, ou à la vente... : « pas

---

<sup>164</sup>Ford D. et D.Farmer, (1986) ; D.Leonard-Barton, (1992) ; Y.Doiz, (1994), p 94.

<sup>165</sup>Hamel G. et C.K.Prahalad, (1993), p 49-50 ; M.Ingham, (1994).

<sup>166</sup>G.Koenig, (1994).

<sup>167</sup>Comme le note H.Hakansson, (1990) : « Les ressources, tant humaines que physiques, sont hétérogènes, et elles sont mutuellement dépendantes », (trad. par nous), p.372, (177).

*de produit sans achat des services correspondants* » (vente liée de contrats de maintenance pendant quelques années par exemple).<sup>168</sup>

Enfin, il y a également système en cas de couplage étroit entre une ressource interne et une ressource externe pour accomplir une fonction donnée, ce qui pose problème soit à la direction des ressources humaines des clients, soit à leurs acheteurs. Pour certains types d'achats comme un grand équipement ce sont souvent les sphères financières, techniques, et la direction générale qui vont décider de l'achat, sans trop se poser parfois la question des latitudes de choix laissées par la suite. Or certaines décisions restreignent la latitude ultérieure du service achats du fait de la rigidité du futur couple type de semi-fini ou de composant à acheter / caractéristiques du type d'équipement de production acheté. Et il en va du même pour le service ressources humaines, du fait de la rigidité potentielle du couple compétence du personnel / équipement à manipuler.

Si certains 'couplages' de ressources opposent une résistance effective et parfois délibérée à la substitution de ressources humaines par des ressources physiques, il existe des évolutions et des changements de formes de résistance : si les technologies évoluent désormais tellement vite que certains phénomènes d'*appartenance* homme-machine dus à l'ancienneté se font plus rares, la contrepartie en est le développement de nouvelles liaisons fortes entre des experts et ces technologies encore mal maîtrisées.

De même, d'un point de vue organisationnel les clients peuvent considérer l'offre de systèmes tels que le *facilities management* ou les concessions comme autant de 'barrières à la sortie'<sup>169</sup> liées non pas à la spécificité d'un seul type de ressources comme dans le modèle de l'économie des coûts de transaction (O.E. Williamson, 1975), mais à une *co-spécificité* propre à une liaison réciproque entre deux ressources. Certains des clients vont essayer de faire évoluer ces situations qui leur paraissent risquées, d'autres vont au contraire faire confiance, sans aucun contrôle.

### **§5 - Les conséquences dans une optique fournisseur 170**

**Pour un fournisseur la grille proposée permet déjà de simuler les changements de politique possibles de la part de ses clients, et d'anticiper de futurs mouvements en termes de demande : faut-il changer de combinaison de ressources pour cette opération, et si oui pour laquelle et quand ?**

---

<sup>168</sup>Comme le note L.-G.Mattson (1979) : « *La vente de systèmes, pour faire vite, signifie que le vendeur offre une combinaison de hardware (produits) et de software (dont la résolution de problèmes, les services, etc.) qui forment ensemble un système intégré capable de prendre en charge la totalité d'une fonction ou d'un ensemble de fonctions dans l'organisation qui achète* », p.160, (178). Voir aussi L.-G.Mattson, (1973), ainsi que toute l'école allemande du '*systems selling*' (voir par exemple Backhaus K., W.T.Wilson, (1986).

<sup>169</sup>Sur la notion de barrière à la mobilité dans les organisations, voir Engwall L. et J.Johanson, (1984).

Nous avons par exemple eu l'occasion de conseiller à un fabricant de piscines en Guadeloupe de passer d'une position de vendeur de piscines à celle de fournisseur de services complets (*facilities management*) vis-à-vis de certaines collectivités locales qui, désargentées, ne voulaient ni avancer les fonds, ni gérer les piscines demandées. Cette solution permit à cette entreprise de se redéployer alors que le marché de la vente de piscines s'essouffle localement. Nous assistons aujourd'hui à beaucoup de mouvements de différenciation empruntant cette même direction (voir chapitre II, Partie II), que ce soit en informatique ou en gestion d'immeubles par exemple, suivant ainsi la voie tracée par la Lyonnaise des Eaux et la Générale des Eaux.<sup>171</sup>

L'anticipation de tels mouvements peut cependant être parfois difficile : les choix des clients dépendent des fonctions précises à remplir, et à chaque fois, des technologies distinctives à préserver, des connaissances disponibles dans l'entreprise, mais aussi des préférences, et de la mode... Ce qu'il est possible de faire alors, c'est de relever par enquête les exigences des différents groupes de clients sur ce plan pour savoir ce qu'ils cherchent aujourd'hui à faire dans le cadre de telle ou telle fonction. Peut-être ont-ils en effet des insatisfactions relatives à la façon dont est remplie la fonction en question, qui permettraient de leur proposer de nouveaux modes d'interaction 'de substitution' au niveau de l'investissement respectif dans la réalisation. Ces changements dans la participation respective à la réalisation de la tâche peuvent être classés par le fournisseur parmi les menaces de produits ou services substituables de M.Porter (1980), s'il les subit, ou comme un moyen de différenciation s'il les initie. Les clients y verront un accès intéressant à des substituts innovateurs<sup>172</sup>.

Le fournisseur peut ainsi développer une démarche anticipatrice en initiant de nouveaux modes de combinaison de ces ressources entre fournisseur et client. Les fournisseurs peuvent par exemple jouer sur le développement de 'systèmes' pour fidéliser leur clientèle. Le tableau N°29 page 325 illustre à la fois ces possibilités et certains mouvements qui peuvent être décidés par les clients pour contourner ces systèmes : le logiciel d'auto-formation remplacera le système formé par l'animateur dans son local d'enseignement, tandis que l'équipement hyperfiable ou jetable remplacera le contrat de S.A.V. lié imposé par le constructeur. L'important pour le fournisseur est alors de repérer ces possibilités de systèmes par opération clé en s'appuyant sur la grille afin d'imaginer des 'systèmes' qui peuvent intéresser des clientèles insatisfaites les modes existants de combinaison de ressources.

---

<sup>170</sup> Pour une première approche des conséquences marketing des choix de make or buy, Haas R., T.Wotruba, (1976).

<sup>171</sup> L'Institut de l'Entreprise (1987), J.Gadrey, (1991, 1992), J.I.Gershuny, (1978, 1982), O.Ruyssen, (1985), insistent sur l'importance de telles recombinaisons de ressources de l'entreprise pour innover.

<sup>172</sup> Cela fait partie des risques d'intégration verticale amont (B.Saporta, 1989), mais cette intégration partielle ou totale peut être demandée par les clients.

De fait certains acheteurs ont peur que les fournisseurs s'appuient sur ces rigidités pour tenter de les 'verrouiller', tandis que d'autres chercheront des partenaires de confiance. Les fournisseurs peuvent à partir de là se focaliser dans leur segmentation sur l'un ou l'autre de ces marchés. Ils peuvent par exemple choisir les clients qui leur font totalement confiance, sans contrôle, et leur confient le maximum de tâches. Ainsi du 'facilities management', qui fut développé très tôt par GSI en informatique, avant de se répandre dans bien d'autres domaines (gestion immobilière globale par exemple). Comme le dit le transporteur Calberson dans ses publicités, affichant ainsi très clairement ses choix de segmentation : *'Si Calberson peut traiter tous les problèmes de transport, certains persistent à tout faire eux-mêmes'*. Ici le fournisseur cherchera persuader l'entreprise cliente qu'en raison de la rigidité de ses ressources en interne elle a meilleur compte à totalement impartir la fonction recherchée en en confiant toutes les responsabilités au fournisseur.

**En conclusion, parmi les exigences absolues des clients listées au titre des 'critères veto' on peut donc trouver des clients qui décident d'intégrer ou d'impartir les ressources nécessaires à l'accomplissement de chacune des tâches et sous-tâches nécessaires à l'accomplissement d'une fonction. Leurs attitudes peuvent être de réintégrer ponctuellement telle ou telle ressource humaine ou physique (ou même une opération complète), ou au contraire d'impartir toute l'opération en question.**



**LA PROBLEMATIQUE PRODUITS / SERVICES.  
DEGRE DE SUBSTITUABILITE ET 'SYSTEMES'**

	Aucun travail n'est nécessaire	prestations de service avec obligation de résultat	Location de main d'oeuvre (interim ou "dépense contrôlée)	(Recrutement de ) personnel permanent
Aucun produit ou équipement n'est nécessaire				
Achat d'un produit "tout fait"	achat d'un logiciel de formation à distance	FORMATION SUIVIE NECESSAIREMENT DANS UN LOCAL SPECIFIQUE '(système)'		
Location de l'équipement de production				
(Achat d'un ) équipement	Recherche d'outils jetables ou hyperfiabiles	PRESTATIONS DE MAINTENANCE LIBES SUR MICRO-ORDINATEUR VENDU '(système)'		Maintenance autonome la fin du contrat obligatoire

BANSARD D., 9 / 1994

**NOTE**

Ce tableau donne un exemple de la dynamique des combinaisons de ressources dans la relation fournisseur-client.

Afin de sortir de la logique du cours donné dans un local par un enseignant l'institution de formation peut opter pour l'enseignement assisté par ordinateur, ce qui élimine d'entrée le besoin régulier d'enseignants. Mais de ce fait même l'institution en question devient bien plus dépendante de son parc d'ordinateurs, lequel la place bien souvent devant des situations de 'système' où le constructeur lui impose au titre de la garantie plusieurs années de maintenance 'maison' facturées au prix fort. D'où la recherche, dès cette fin de contrat, de solutions plus libres, que ce soit par maintenance autonome (SAV interne), par recours à d'autres prestataires de maintenance, ou par recherche d'ordinateurs ne nécessitant aucune prestation de service de maintenance du fait qu'ils sont soit hyperfiabiles (ils ne tombent jamais en panne), soit 'jetables' -ils sont si peu chers à l'achat qu'en cas de panne mieux vaut les jeter).

## SECTION 2 –

### ANALYSE DE FAISABILITE A PARTIR DES PROFILS D'INTERACTION DEMANDES

*« Des variations de préférences entre méthodes de réduction des risques pourraient aussi apparaître selon les types de produits et de clients, et pourraient bien fournir une méthode profitable pour la segmentation par des praticiens du marketing. »*  
Stem D.E.Jr., C.W.Lamb et D.L.MacLachlan (1977), p.317, trad. par nous, (179).

Tout le travail d'analyse préalable ayant consisté à évaluer les différentes attitudes à l'achat des organisations qui représentaient des marchés a priori prospects pour I&TCom, une fois ces résultats connus, il s'agissait alors de comparer systématiquement ces données avec les préférences d'I&Tcom en matière d'interaction, afin de préparer la phase suivante, celle des choix d'activités élémentaires potentielles qui sera travaillée au chapitre III. Notre approche permet de faire apparaître des profils d'interaction comparés entre fournisseur et clients à partir des variables d'échange présentées. L'objectif est de rechercher le maximum de parallélisme entre réponses, car cela signifiera le minimum de coûts d'adaptation nécessaires pour cette entreprise.

#### **Sous-Section (A) – Etude de faisabilité des marchés d'I&TCom**

Il est bon que l'entreprise s'oblige à réfléchir sur les facteurs explicatifs de ses propres préférences à cet égard, tout comme elle vient de le faire pour tenter d'anticiper sur les attitudes de ses clients : en cas de risque, cherche-t-elle à tout contrôler, préfère-t-elle faire confiance à la partie prenante à l'échange ? Ses attentes pourront alors être comparées à celles des clientèles potentielles pour s'assurer de la possibilité de les aborder efficacement. Cette démarche comparative peut s'effectuer d'abord de façon détaillée (comparaison de profils précis), puis de façon plus globale au niveau des attentes en matière de définition des termes de l'échange, et d'investissement dans la réalisation, et même, de façon ultra-simplifiée, de façon binaire, en fonction des conséquences en termes de productivité / flexibilité.

#### **§1 - L'établissement des préférences détaillées de l'entreprise en matière d'interaction**

Il s'agit ici de réaliser une analyse détaillée des compatibilités, impliquant de comparer des profils. La notion de profils d'interaction en milieu industriel ressort des travaux de B.Wootz (1975 : profils de risques), de Ford D.,

H.Hakansson, J.Johanson (1986), et de D.Ford (1989). Mais peu de tentatives ont été faites pour tenter de comprendre et parfois de mesurer de façon précise l'harmonie et la cohérence, l'adaptation et la compatibilité<sup>173</sup> entre ce que souhaitent à la fois les fournisseurs et les clients sur un marché. P.Smith (1989) s'est bien intéressé à ce problème, et propose des courbes symbolisant les convergences et divergences dans une relation Fournisseur / Client, mais ne s'est pas doté d'un instrument de mesure précis.

Les modes d'interaction préférés par les uns et les autres, variable par variable, nous paraissent être une base d'analyse intéressante pour réaliser une telle étude.

Afin de pouvoir comparer les attentes des marchés et celles du fournisseur, le même questionnaire que nous avons présenté au Chapitre II, une fois dûment 'traduit' afin de pouvoir valoir du côté fournisseur de l'échange (le questionnaire est fondamentalement le même, mais il est posé au vendeur), fut également adressé en face à face à quatre membres d'I&TCom qui représentaient la direction générale, la direction technique, le responsable R&D, le chef de produits et un commercial. A partir de ce questionnaire 'fournisseur', il devenait possible de **tenter de comparer directement les réponses des différents marchés prospectés avec les comportements privilégiés chez I&Tcom**, puisque les questions posées étaient fondamentalement les mêmes.

Soulignons tout de suite que toutes les options sont effectivement ouvertes à l'entreprise en matière d'interaction.

De la même manière qu'un client peut très bien avoir de bonnes raisons pour laisser parfois un fournisseur décider de tous les termes de l'échange, et tout réaliser lui-même, un fournisseur peut avoir de bonnes raisons pour laisser parfois un client prendre toutes les responsabilités en matière de définition des termes de l'échange, et d'investissement, ne serait-ce que pour pouvoir ensuite dire en cas de problème : c'est vous qui en avez décidé ainsi, je ne suis que votre sous-traitant, et j'ai justement fait attention à ne pas beaucoup m'investir dans ce projet afin de vous en laisser toute la responsabilité.

De même, un fournisseur peut également, tout comme un client, préférer être assujetti aux règles impersonnelles du marché plutôt qu'à un agent précis, ou à l'inverse accepter d'obéir à une personne, mais pas à une règle impersonnelle et 'froide'. Il s'agit là, comme l'avait déjà G.Simmel, (1908, in Simmel 1950), d'un choix qui dépend de décisions fondées sur un sentiment intime et ne pouvant faire l'objet de discussion, en matière de valeurs sociologiques.

---

<sup>173</sup> Respectivement 'fit' et 'matching'.

## **§2 - Comparaison de profils d'interaction tirés à partir de médianes**

On peut d'abord faire un tour général d'horizon, pour faire apparaître les décalages les plus évidents, c'est-à-dire les situations où certaines exigences très fréquentes sur le marché de l'immo-tique ne rencontrent aucune réponse chez I&Tcom, ainsi que le montre le tableau de répartition N°30 page 329. Ainsi les demandes pour définir ensemble les solutions technologiques (R&D : IV) sont le fait de 47% des clientèles possibles, mais ne suscitent aucun écho chez I&Tcom. Il en va de même au niveau du prix, où pouvoir décider du prix en commun (Prix : IV) est demandé par 46% du marché mais ne rencontre aucun écho chez I&Tcom. Ou encore, en matière de transferts, 44% de ces marchés veulent que le fournisseur s'adapte à leurs contraintes en matière d'installation (Trans : III), et personne chez I&Tcom n'envisage d'offrir cette possibilité. Il s'agit vraisemblablement de points majeurs à corriger pour travailler dans ce secteur de l'immo-tique, quel que soit le marché précis évoqué.

Si l'on se plonge à présent dans les résultats directs de l'enquête de façon plus précise, ces derniers permettent de comparer aux préférences d'I&TCom chaque marché et sous-marché, et même de descendre jusqu'au niveau le plus fin de chaque client, sur treize variables.

A la limite il est même possible de partir de chaque service à contacter chez un prospect, et de vérifier le degré de cohérence de ses attentes avec les préférences de tel ou tel responsable de service chez I&Tcom.

Compte tenu du fait qu'on trouve par construction la même échelle ordinale monotone (de I à IV) pour chacune des treize questions, traduisant un niveau croissant (non linéaire) de flexibilité à développer chez le fournisseur pour être en mesure de répondre sur ces plans aux exigences des clients, et puisque le questionnaire fournisseur est strictement symétrique au questionnaire client, il est possible de comparer les médianes de chacun des marchés ou sous-marchés évoqués à la médiane des réponses chez I&Tcom, voire à l'un ou l'autre de ses responsables.

En tout cas, comme le montre le tableau N°31 page 330, il fut déjà possible de vérifier ainsi très visuellement que l'allure d'un 'comportement' correspond le plus souvent à un mélange riche<sup>174</sup> des quatre types d'attitudes possibles d'une variable à l'autre.

---

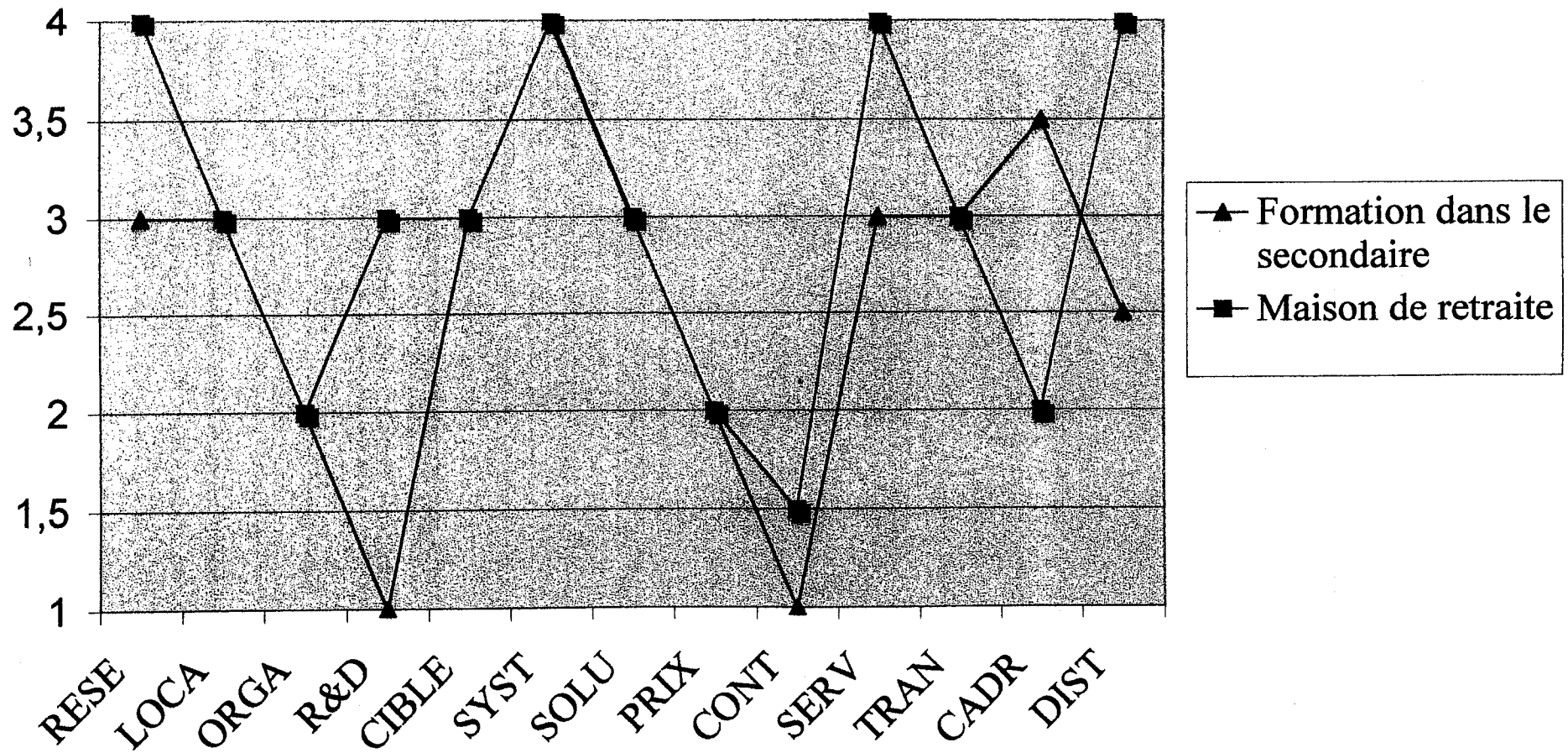
<sup>174</sup> D'ailleurs une fixation durable sur un seul type d'attitude pour toutes les variables, parce qu'elle rend trop 'visible' la stratégie de la partie prenante à l'échange, ferait douter du naturel des réponses. Nous retrouvons ici un problème qui fut évoqué par C.Dupont (1991) à propos des formations à la négociation.

TABLEAU N°30

## DEFICITS D'I&amp;TCOM SUR L'ENSEMBLE DES MARCHES

TOUTS MARCHES	RESE	LOCA	ORGA	R&D	CIBLE	SYST	SOLU	PRIX	CONT	SERV	TRAN
	1	9%	13%	23%	14%	22%	8%	17%	21%	44%	17%
	2	11%	56%	38%	5%	4%	8%	4%	14%	27%	20%
	3	37%	4%	22%	24%	38%	16%	46%	11%	12%	8%
	4	34%	12%	7%	47%	25%	61%	27%	48%	13%	45%
I&T COM	RESE	LOCA	ORGA	R&D	CIBLE	SYST	SOLU	PRIX	CONT	SERV	TRAN
	1	25%			25%	25%	50%	25%	25%	25%	75%
	2	25%	100%	100%	25%	25%	25%	25%	50%	75%	
	3				50%	50%	25%	50%	25%		25%
	4	50%									
I&T COM	RESE	LOCA	ORGA	R&D	CIBLE	SYST	SOLU	PRIX	CONT	SERV	TRAN
CHEF DE PRODUITS		4	2	2	3	4	1	4	3	3	1
DIR. I & T COM		1	2	2	3	2	3	3	1	1	1
DIR TECH		2	2	2	2	1	4	1	3	3	4
RESP R&D		4	2	2	1	4	1	4	2	3	1
		0 % de réponse chez I & T COM									
		0 % de réponse chez I & T COM									
TOUTS MARCHES	RESE	LOCA	ORGA	R&D	CIBLE	SYST	SOLU	PRIX	CONT	SERV	TRAN
		37%	28%	53%	47%	38%	8%	4%	46%	40%	28%
% du (ou des) marché(s) considéré(s) qui ne trouve pas de réponse chez I & TCOM											

Comparaison sur deux marchés des médianes de préférences  
en termes d'interaction, sur 13 variables



**LES EXIGENCES DES DIFFÉRENTS MARCHÉS ENQUÊTÉS  
EN MATIÈRE DE 'DISTANCES'**

Le client désire :	Hopitaux Cliniques	Maison de retraite	Secondaire	Form. Sup	Form. Pro	Hotel	Chauffage	Ascens: eur	Sécurité
1 que le temps et les ressources humaines à affecter au projet puissent être sérieusement limitées.			Fort		Nul	Moyen	Nul	Nul	Nul
2 y consacrer du temps, même si les fournisseurs sont très discrets et gardent leurs distances.	Nul		Nul	Nul	Nul	Nul		Nul	Moyen
3 ne pas y consacrer du temps, même si les fournisseurs, eux, font tout pour être très présents.	Moyen				Moyen	Nul	Moyen	Nul	Moyen
4 que les échanges soient nombreux et durables(des deux cotés).	Moyen	Moyen		Fort	Fort	Fort	Moyen	Max	Fort

**CODAGE :**

Les réponses des plus nombreuses aux moins nombreuses sont classées 'Max' (tous), 'Fort', 'Moyen', (blanc pour faible), 'Nul' (aucun). Ainsi les établissements de formation dans le secondaire ont répondu pour l'essentiel que la réponse 1 s'appliquait (Fort), préférant donc que le temps et les ressources humaines à affecter au projet puissent être sérieusement limitées, et aucun n'a 'voté' pour la réponse 2 (Nul) qui aurait signifié qu'ils étaient prêts à consacrer du temps au projets, même si les fournisseurs étaient très discrets et gardaient leurs distances. Tandis que les ascensoristes ont tous 'voté' pour la réponse 4 (Max) qui signifie que pour eux les échanges doivent être nombreux et durables (des deux cotés).

TABLEAU N°33  
 REPARTITION DES REPONSES CHEZ I&TCom

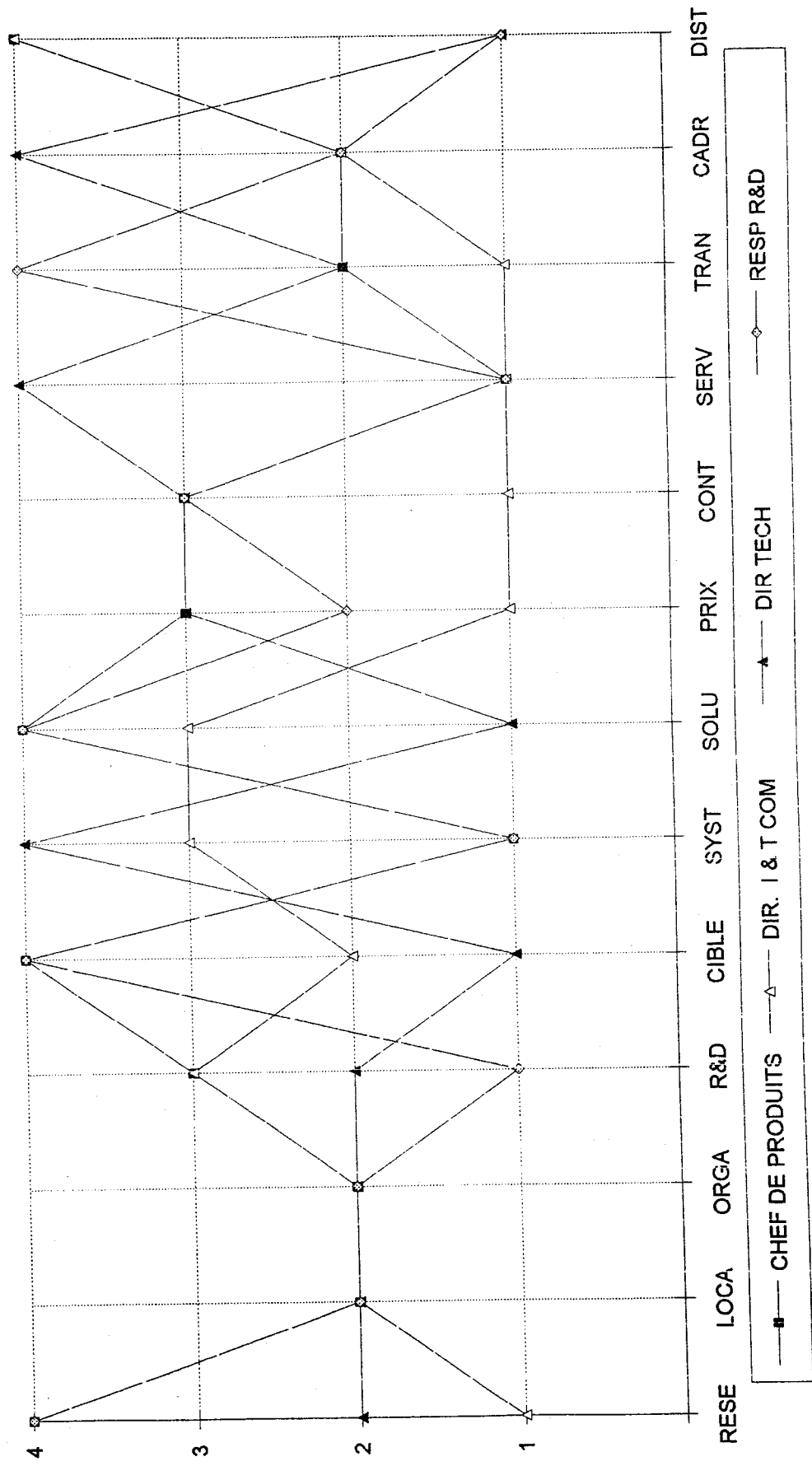
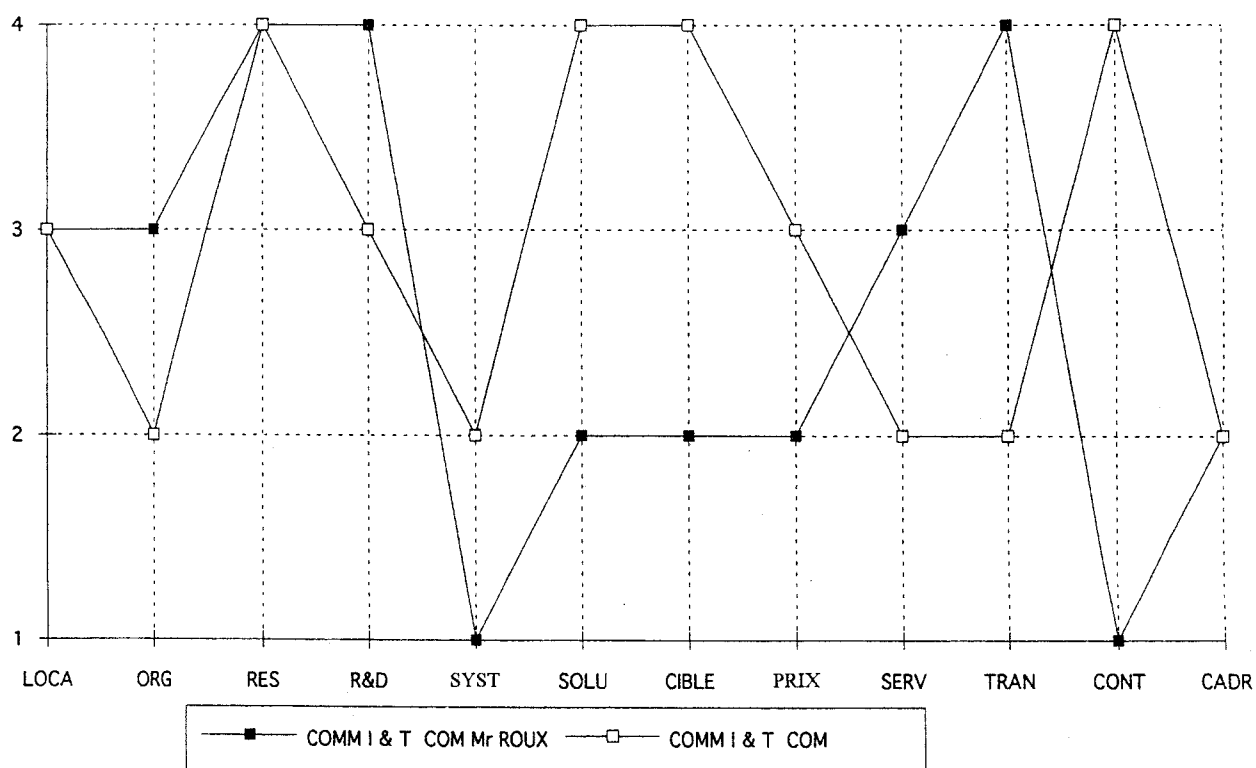




TABLEAU N°34

COMPARAISON DES PREFERENCES INTERACTIONNELLES  
DU CHEF DE PRODUIT ET DU TECHNICO-COMMERCIAL Mr 'ROUX'



VARIABLES :

(1) Rese, (2) Loca, (3) Orga, (4) R&D, (5) Cible, (6) Syst, (7) Solu, (8) Prix, (9) Cont, (10) Serv, (11) Tran, (12) Cadr, (13) Dist

NOTE :

Le 'vote' de ces deux acteurs des politiques commerciales d'I&TCom n'est identique que sur trois variables seulement (Loca, Res, Cadr). Pour certaines variables, les écarts sont particulièrement forts, comme dans le cas de la variable Cont.

Ainsi, Le marché des maisons de retraite semble en fait partagé entre deux solutions opposées en termes d'interaction : sauf pour trans où la médiane oscille entre III et IV), on a une médiane à (III) pour R&D, Solu, Trans, et une médiane à (II) pour Prix et Cadre. C'est au client de définir un cahier des charges ainsi que les adaptations techniques et logistiques, mais c'est au fournisseur de proposer son prix et son mode de distribution.

Dans ce cadre il peut alors être plus intéressant de constater que pour une variable déterminée, par exemple Prix, les marchés présentent des différences *d'écart* dans les exigences respectives qui les rendent plus ou moins jouables I&Tcom. Il est ainsi possible d'élaborer des tableaux faisant apparaître une comparaison globale des répartitions par variable pour tous les marchés, comme on le voit dans le tableau N°32 page 331 pour la variable 'Dist', où les réponses, des plus nombreuses aux moins nombreuses, sont classées 'Max' (tous), 'Fort', 'Moyen', (blanc) pour faible, et 'Nul' (aucun). De même, on trouve peu d'écart sur la question de l'établissement du prix pour les maisons de retraite, un écart important pour la formation professionnelle, un écart très important pour les ascensoristes, ce qui tend à indiquer que le fournisseur (I&TCom) sous-estime sans doute l'exigence du marché en termes de définition des prix pour le marché de la formation professionnelle, et surtout pour le marché des ascensoristes. Les implications en termes de choix d'adaptation, de stratégie de marché, et de négociation sont loin d'être négligeables.

### *Critique*

Cependant une grande prudence est de rigueur dans l'analyse de ces résultats. En effet une analyse plus fouillée montrera que ces valeurs absolues cachent des répartitions très éclatées : tous les marchés ne sont pas homogènes, ou leurs réponses sont fortement différenciées en interne (en fonction du service enquêté par exemple).

A titre d'exemple de ces difficultés, pour le marché des maisons de retraite, on pourrait noter globalement une divergence importante pour les variables Syst et Serv, et de fortes similitudes d'attentes sur les variables 'Rese', 'Loca', 'Prix', 'Cadre', 'Dist', alors qu'il y a des divergences beaucoup plus fortes pour le marché de la formation professionnelle, et encore plus pour le marché des ascensoristes (cf. par exemple R&D, Prix, Cadr). Globalement, la médiane des réponses des maisons de retraite suit très précisément la médiane des préférences d'I&Tcom. Or, si l'on prend ce même exemple des maisons de retraite, une répartition des réponses en matière de définition des termes de l'échange nous donne en fait de grandes irrégularités de réponses question par question. Et nous allons voir qu'il en va ce même chez I&Tcom. Que vaut alors la similtude des profils d'interaction qui ressort des comparaisons de médiane entre Maisons de retraite et I&Tcom ? Le détail de la répartition des réponses montre ici qu'il n'est évidemment pas possible d'en tirer des conclusions autres que

celle d'une forte hétérogénéité de ce marché, comme cela nous était déjà apparu par d'autres voies. La validité d'une comparaison d'attitudes tiendra donc à la concentration globale des réponses autour des mêmes valeurs.

A défaut, on pourra essayer de sous-décomposer le marché jusqu'à obtention de résultats globalement plus homogènes. Mais on se heurte là parfois au nombre d'enquêtes disponible. De fait, la valeur de l'utilisation d'une courbe médiane est déjà parfois questionable en raison du nombre trop restreint d'enquêtés, comme c'est le cas des ascensoristes par exemple. Ce n'est donc qu'après avoir soigneusement consulté la répartition effective des réponses, qu'il est possible d'utiliser des courbes médianes à titre de '*profils d'interaction*', sous peine de tirer des conclusions abusives en l'absence d'homogénéité des réponses.

De même, chez I&Tcom, nous avons été confrontés à une très forte hétérogénéité des réponses. Nous avons d'abord constaté un manque évident d'empressement de la part des membres de cette entreprise pour remplir le questionnaire 'fournisseur'. Une fois persuadés par leur direction d'y répondre, la discordance des approches des différents services chez I&TCom apparut manifeste. On constata en effet une grande hétérogénéité entre les préférences d'interaction de certains membres de I&TCom, et pas toujours là où l'on pouvait s'y attendre, comme le montre le tableau N°33 page 332. Quelle peuvent en être les raisons ?

- Cette hétérogénéité peut traduire à la fois la jeunesse de cette entreprise, et le fait qu'elle ne soit pas encore 'calée' sur ses marchés au moment où les entretiens furent effectués. En effet, on peut penser que plus l'expérience des interactions s'accroît, plus les décisions de l'entreprise sur ce plan peuvent être affectées d'un biais : sont-elles toujours contingentes au type d'échange concerné, variable par variable, ou l'entreprise a-t-elle développé des habitudes en matière d'interaction, et accumulé peu à peu des rigidités structurelles potentiellement préjudiciables ? La possibilité d'effets de halo en matière d'attitudes n'est pas négligeable : elle signifie que la façon dont on a appris à se comporter sur un marché s'est peu à peu généralisée au point de créer de fortes préférences relationnelles qui peuvent influencer directement sur les attitudes quel que soit le contexte, et même déterminer les stratégies retenues, d'autant plus que des habitudes peuvent peu à peu s'inscrire dans l'organisation et la structure, rendant de plus en plus difficile tout changement.
- Mais les divergences entre attitudes peuvent aussi représenter une certaine complémentarité entre services, comme chez certains clients, qui permettrait à I&Tcom, en fonction des problèmes à résoudre, de disposer de la variété de comportements adéquate, ce qui semble bien être le cas des deux co-fondateurs de la société, dont le profil d'attitudes est fortement complémentaire. Pourtant, il est légitime de se demander si l'écart n'est pas trop manifeste parfois pour que l'on puisse encore parler de compensation. Ainsi, la

comparaison des préférences interactionnelles du responsable commercial et d'un de ses technico-commerciaux, que nous appellerons 'Roux', (voir tableau N°34 page 333) fit apparaître un écart difficilement franchissable entre les conceptions des intéressés, puisque toutes les réponses sont antinomiques à l'exception de trois sur treize (Loca, Rese, Cadr), le contraste le plus fort portant sur la variable Cont. Au passage, ce type de constat ouvre ainsi la possibilité d'une utilisation des profils d'interaction pour tester la compatibilité des orientations générales des commerciaux, comme des autres personnels en contact avec la clientèle, par rapport aux orientations décidées par la direction ou par rapport aux marchés abordés.

- Enfin, en analysant l'écart très fort entre les réponses de l'ensemble du groupe (sans le dirigeant), et celles de ce dernier, il est tout à fait raisonnable d'avancer qu'entre au moins pour partie dans les réponses de ce dernier une démarche volontariste orientée vers le déplacement d'une démarche très projet vers une orientation plus 'industrielle' de l'approche des marchés afin de pousser à 'limiter les exceptions'. Le résultat de cette tendance pourrait expliquer pourquoi la courbe globale d'interaction de I&TCom se situe presque systématiquement en dessous de la ligne des courbes d'interaction exigées par les différents marchés analysés, en dépit d'une structure industrielle et organisationnelle qui restait de fait encore très 'projet' dans cette entreprise. Réciproquement, on peut se demander si les réponses des uns et des autres, connaissant les tendances de la direction, ne répondaient pas plus ou moins consciemment à un souci soit d'accroître les différences (pour montrer que ces marchés sont bien des marchés 'de projet'), soit de les réduire (pour suivre la ligne arrêtée par la hiérarchie, quoi qu'on en pense). Comme souvent dans des enquêtes de ce genre, on peut se demander quelle est la part respective de la dissimulation intentionnelle et de la sincérité dans les réponses, les acteurs internes pouvant assez aisément imaginer que les réponses seraient analysées de près par la direction. Ces remarques soulignent que les préférences en matière d'interaction, pour peu que la mécanique en ait été assimilée, peuvent fort bien devenir eux-mêmes l'objet de luttes d'influence.

A partir de là, compte tenu de ces remarques, on peut soit considérer que l'hétérogénéité très forte des réponses chez I&Tcom est normale, soit qu'il ne faut retenir que la médiane des réponses assez complémentaire des deux co-fondateurs, et on en tirera une médiane, soit prendre les réponses du dirigeant comme base, en partant du principe qu'elles s'imposeront compte tenu de son statut.

## **Sous-Section (B) - Comparaison des préférences en matière de Définition des termes de l'échange et d'Investissement dans la réalisation.**

L'identification des marchés jouables pour I&Tcom peut impliquer une analyse plus globale visant à les classer dans des catégories qui seront alors comparées avec les préférences internes. Nous nous sommes ici posé les questions suivantes :

- au-delà des profils détaillés qui sont ressortis du recueil systématique des critères veto marché par marché, les deux grilles proposées plus haut en matière de définition des termes de l'échange et d'investissement dans la réalisation permettent-elles de caractériser facilement les oppositions globales entre marchés et sous-marchés d'I&Tcom ? Une analyse de marché réalisée à partir de ces deux grilles à la fois ne permet-elle pas de mieux qualifier les marchés et leurs attentes qu'une analyse sur un seul de ces deux plans<sup>175</sup> ?
- Est-il encore raisonnablement possible de simplifier encore l'analyse en se contentant d'une approche binaire consistant à séparer globalement les cas où l'entreprise fournisseur devra s'adapter (III et IV), et les cas où ce sera au client de s'adapter (I et II) ?

### ***§1 - Etude de compatibilité au niveau de la définition des termes de l'échange et de l'investissement dans la réalisation***

#### **a) Compatibilité au niveau de la définition des termes de l'échange**

La *compatibilité* peut être mesurée en se demandant qui définira les termes de l'échange, compte tenu des préférences du fournisseur sur ce plan. Cette perspective implique de partir des quatre situations types étudiées précédemment : le modèle économique, le marketing mix, le purchasing mix, la co-définition des termes de l'échange.

Rien ne prouve que fournisseur et client aient au départ les mêmes préférences pour le type d'échange en question. A partir du modèle type d'interaction proposé (matrice 2x2), il est clair que chacune des parties peut développer sur ce plan de fortes préférences comportementales, comme le suggère déjà pour partie Cunningham

---

<sup>175</sup>C'est là en effet la limite du travail de N.G.C. Campbell en matière de définition des termes de l'échange (1982a,b, 1985), en dépit des implications très intéressantes qu'il tire de sa grille à neuf cases.

M.T. (in H.Hakansson (ed.), 1982, pp.267-261) en matière de relations fournisseur / client à partir du cas de Britapaint et Colorex :

*M.T.Cunningham montra que les préférences du fabricant de peintures Colorex pour une attitude très dure vis-à-vis de ses fournisseurs étaient tellement rigides que lorsque le marché (amont) ne permettait pas de fonctionner de cette façon avec les fournisseurs d'un item particulier, l'entreprise n'avait cessé de chercher des technologies de substitution afin d'y trouver des fournisseurs pouvant être traités selon ses préférences. Tandis qu'un autre fabricant de peinture, Britapaint, adoptait volontairement une attitude inverse en recherchant -tout aussi systématiquement- les fournisseurs majeurs et en leur demandant leur assistance pour se développer, en l'échange d'un travail en source unique et à long terme. Ces attitudes rigides ne peuvent bien entendu que limiter les choix stratégiques de ces deux entreprises.*

On représentera la complexité des solutions en représentant l'ensemble des couples possibles dans une matrice à seize cases représentant autant de rencontres possibles entre souhaits du fournisseur et du client en matière d'interaction. On conserve ici la même terminologie que N.G.C.Campbell, et Campbell N.G.C. et M.T.Cunningham, quitte à l'élargir du fait que l'on passe d'une matrice (3x3) à une matrice (4x4) comme dans le tableau N°35 page 340. L'intérêt de cette présentation est qu'elle fait apparaître beaucoup plus de situations 'd'incompatibilité' ou de 'compatibilité partielle' que ces derniers n'en prévoyaient, et permet ainsi d'élargir les enseignements stratégiques que l'on pouvait déjà tirer de la matrice (3x3). Mais il faut surtout souligner que la même matrice peut être construite pour chacune des variables de l'échange !

Il va de soi cependant que l'on ne peut attendre d'un dirigeant qu'il se représente à chaque fois ces seize cases. En fait la compétence du manager sur ce terrain est empirique, tout comme la compétence linguistique du monsieur Jourdain de Molière. Mais cette analyse préalable pourra être réalisée par un expert si l'entreprise décide d'en consulter. Ce dernier pourra apporter ce qu'apporte le linguiste : des outils facilitant le décodage et la simulation dans des contextes parfois trop complexes pour que le bon sens et l'intuition suffisent, par exemple quand le nombre des acteurs (clients et concurrents) à prendre simultanément en considération est très élevé. Un tel codage pourra en outre faciliter la délégation au moins partielle des décisions.

Un peu comme en théorie des jeux le célèbre dilemme du prisonnier (Rappoport A., A.M.Chammah, 1965) contraint chacun des prisonniers à spéculer sur les décisions de son compagnon d'infortune avec lequel il ne peut communiquer, le fournisseur peut se demander quelles seront les préférences des clients (ou des

fournisseurs, selon la perspective adoptée)<sup>176</sup>. Cependant nous cherchons justement ici à sortir du spéculatif. D'où l'intérêt de l'enquête préalable d'un échantillon par groupes d'acheteurs, telle que présentée<sup>177</sup>.

Rappelons que les variables qui pour nous caractérisent la définition des termes de l'échange sont R&D, Solu, Prix, Transf, Cadre. Du côté d'I&Tcom, l'hétérogénéité des réponses est telle, à la fois sur chacune de ces questions, et globalement, que regrouper les réponses dans une classe globale paraît bien délicat : les choix réunissant au moins 50% des suffrages sur quatre personnes interrogées (médiane) sont soit en IV (Solu), soit en III (R&D, Prix), soit en II (tranf, et cadre).

En clair, si selon I&Tcom les adaptations techniques devraient plutôt être décidées ensemble, c'est plutôt au client –toujours selon I&Tcom- de définir sa solution technique ainsi que le prix, mais c'est à I&Tcom de définir ses conditions de transfert, et le cadre direct ou indirect de l'échange. A défaut d'un consensus on pourrait alors se décider à considérer que c'est la direction qui l'emportera dans le choix des marchés. Mais la réponse du directeur sur ces cinq variables est elle-même hétérogène : deux fois III (pour la R&D et les adaptations techniques), deux fois I (pour le prix et la logistique), et une fois II (pour la définition du cadre des échanges). On sent bien à travers toute cette hétérogénéité que l'entreprise se cherche encore.

On peut quand même tenter de comparer finement les attentes d'I&Tcom à celles de chaque marché. Aucun marché n'apparut comme voulant clairement du modèle économique (I), mais il faut dire que la catégorie 'divers' (distributeurs) avait été d'emblée exclue de l'enquête. Le seul marché se rapprochant le plus d'une demande de fonctionnement en marketing mix est celui de la formation dans le secondaire. Le reste des marchés oscillait entre demande de purchasing mix et de co-définition des termes de l'échange (IV). Beaucoup de réponses apparurent assez hétérogènes sur ce plan, comme celles des ascensoristes par exemple, qui oscillent ici entre les modes d'interaction III (Rese, Trans) et IV (R&D, Prix, Cadr). Mais d'autres marchés, comme les maisons de retraite, eurent des réponses manifestant une encore plus grande hétérogénéité de comportement, à l'instar d'I&Tcom, avec une répartition à peu près égale entre les quatre solutions, comme le montre par exemple le tableau N°36 page 341 concernant les réponses pour la variable 'Cadr' dans le secteur de la formation.

---

<sup>176</sup> Pour une application assez systématique des différentes confrontations possibles en théorie des jeux, appliquées à la gestion, on pourra se tourner par exemple vers Lachat S., D. Lachat, (1997, 245-316).

<sup>177</sup> D'où également l'importance des premières prises de contact avec tel ou tel prospect pour s'assurer de l'atmosphère des relations avant d'aller plus loin en matière d'échange. Dans les deux cas il s'agit d'anticiper le plus tôt possible des incompatibilités majeures.

## COMPATIBILITES ET INCOMPATIBILITES ENTRE PREFERENCES EN MATIERE D'INTERACTION

STRATEGIES POSSIBLES DE L'ENTREPRISE		STRATEGIES DU CLIENT			
		Modèle Economique ("competitive")  1	Marketing Mix ("command")  2	Purchasing Mix <i>(flexibilité)</i>  3	Co-définition des termes de l'échange ("cooperative")  4
		A	B	C	D
		Modèle Economique ("competitive")  1	"Marché parfait" (relations 'at arms'length') "Le concours est légitime" (Relations symétriques paisibles)	<u>Incompatibilité</u>  (Conflit "Liberté/Tyrannie") Après avoir créé l'affaire, on nous impose l'appel d'offre	"Client qui ne veut pas ou ne sait pas nous utiliser"
Purchasing Mix ("command")  2	<u>Incompatibilité</u> (Conflit "Tyrannie/Liberté") Faux concours : préqualification (Appel d'offre restreint)	<u>"Incompatibilité majeure"</u>  (Relations complé- mentaires conflictuelles)	G (paternalisme) Nous répondons à leur cahier des charges, dont ils sont responsables (Relations complémentaires paisibles)	H Recherche de communication et adaptations sont interprétée comme des tentatives de corruption	
Marketing Mix <i>(flexibilité)</i>  3	I Client qui ne sait pas se débrouiller et en demande trop, dit l'entreprise.	J (paternalisme) Nous assumons la responsabilité de la conception et du prix (Relations complémentaires paisibles)	<u>"Incompatibilité majeure"</u>  (Relations complémen- taires conflictuelles)	L <u>"Incompatibilité"</u> "Ce client exige une garantie de résultat au lieu de partager les risques"	
Co-définition des termes de l'échange ("cooperative")  4	<u>Incompatibilité</u> Client recherche de l'interaction/ Entreprise recherche de l'indépendance (Relations symétriques conflictuelles)	N Recherche d'interaction par le client interprétées comme tentatives de négociation	O <u>"Incompatibilité"</u> "Ils ne savent pas ce qu'ils veulent" dit l'entreprise	P gré à gré et marché négocié  (Relations symé- triques paisibles)	

BANSARD D. (1994),  
à partir de N.G.C.CAMPBELL (1982), et de G.BATESON (1973)

### NOTE

Par rapport aux travaux de N.G.C.Campbell, c'est la situation de flexibilité qui fut ajoutée, d'où une matrice à seize cases au lieu de neuf. Soulignons que les échelles ne sont pas symétriques puisque pour le client l'ordre est le même pour les 'extrêmes' (I et IV) mais est naturellement interverti pour ce qui est des 'moyens' (le 'purchasing mix' vient ici avant le 'marketing mix'). Les lettres dans le tableau (A, B, C, etc.) permettent de se repérer.

On se réfère à G.Bateson chaque fois qu'il y a soit relations symétriques soit relations complémentaires (asymétriques), qu'elles soient paisibles ou conflictuelles. Ceci permet d'anticiper sur les conflits prévisibles, comme nous le soulignerons en conclusion.

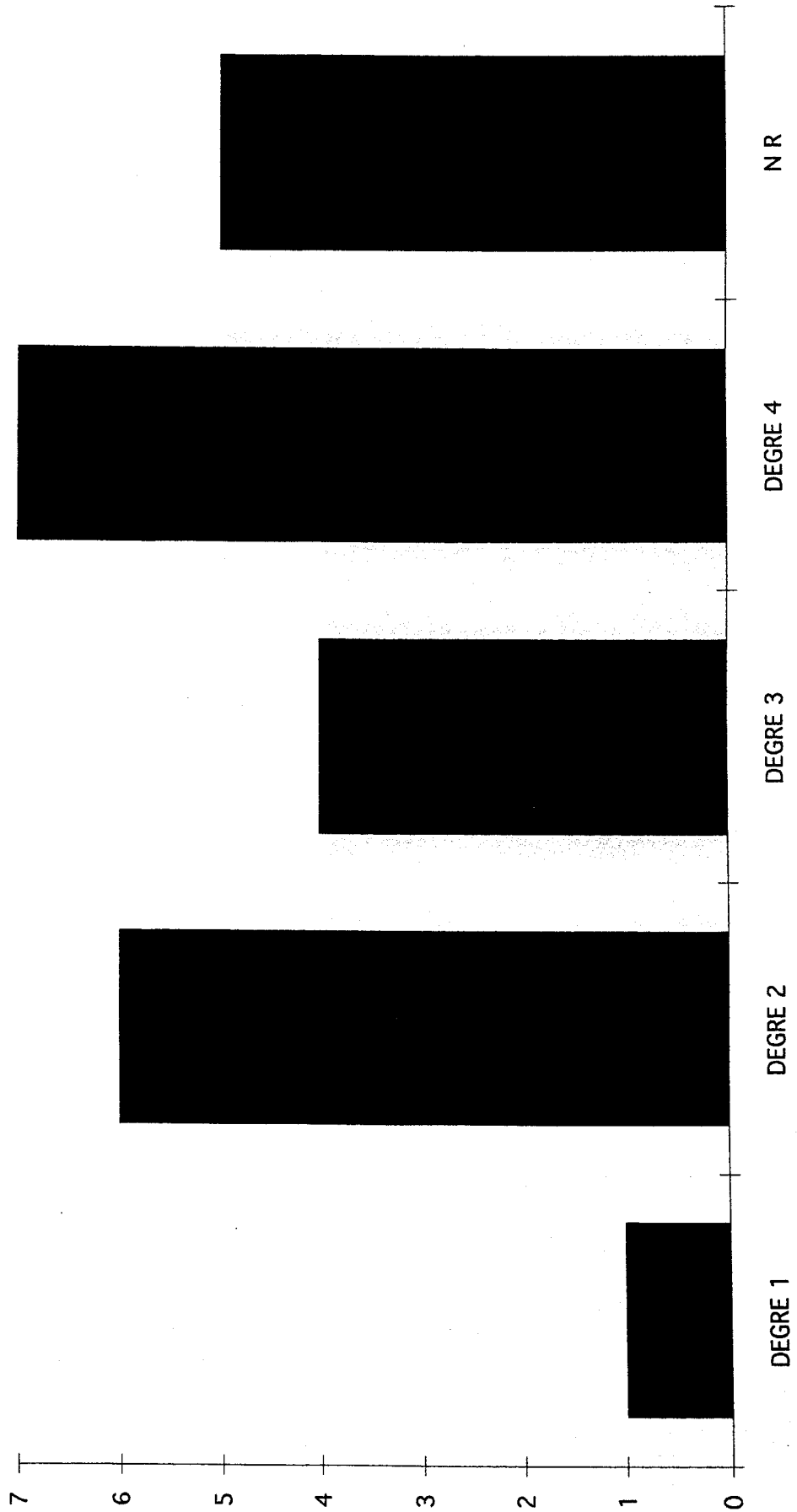
Les situations d'incompatibilité ont été 'noircies' dans le tableau afin de les faire ressortir. Les incompatibilités majeures ont été soulignées. Soulignons qu'il est parfois possible de continuer d'échanger en situation d'incompatibilité, en dépit des difficultés correspondantes.

Comme on peut le constater à la lecture de ce tableau, nous avons ici adopté le point de vue de l'entreprise fournisseur pour analyser l'impact de ces différentes situations.



TABLEAU N°36

VARIABLE 'CADRE' DANS LE SECTEUR DE LA FORMATION



## b) Compatibilité au niveau des investissements en matière de réalisation

« Il est dans l'intérêt de l'entreprise d'identifier les personnes qui ont une forte propension à participer à la réalisation du service. La participation est un critère de segmentation. Elle est mesurable. Elle peut permettre de regrouper des consommateurs en comportements homogènes ».

Eiglier P. et E.Langeard, (1987), p.44, (180).

Là encore il serait bien entendu possible de construire une matrice à seize cases pour tester la compatibilité des préférences sur ces plans côté fournisseur et client.

Nous avons vu que la deuxième dimension de l'échange concernait l'investissement du fournisseur et du client dans la réalisation<sup>178</sup>, qui se traduit par la part respective d'engagements en matière de ressources. A partir de là nous avons proposé de considérer comme indicateur le fait que le contrat vise à n'engager ni les ressources du fournisseur ni celles du client (I) les ressources du seul fournisseur (II), celles du client (III), ou celles des deux à la fois (IV) pour la réalisation d'une fonction ou de tout un ensemble de fonctions. Nous trouvions à partir de là les catégories prototypiques suivantes : *Marché d'Etude, Marché de travaux (et marché de fournitures), Concession, Contrat de gestion et location*. Rappelons enfin que les variables d'investissement dans la réalisation proposées étaient Rése, Loca, Orga, Syst, Serv.

Chez I&TCom, la moitié des interviewés considérèrent que la gestion de réseau doit être si possible réalisée en concertation avec le client. En matière de combinaison de ressources, tout le monde s'orienta vers la vente de facilities management ou de concessions. Les enquêtés chez I&TCom pensèrent tous que pour ce qui concerne la coordination des échanges, c'était à I&Tcom de s'en occuper. Pour ce qui concerne les services, I&TCom s'orientait globalement vers la recherche de partenaires pour compléter son offre, plutôt que vers un investissement dans les ressources et compétences correspondantes. Ici, certains marchés apparurent comme demandeurs d'un fonctionnement du type 'concession' ou 'facilities management' (comme les gestionnaires d'immeubles), tandis que d'autres marchés exigeaient de simples réalisateurs de travaux, sans plus (les ascensoristes par exemple).

La comparaison des attitudes des clients et de l'entreprise sur la base de la définition des termes de l'échange et de l'investissement dans la réalisation permet ainsi de prévoir les écarts, de leur donner un sens, et de préparer des politiques de sélection des marchés.

---

<sup>178</sup> Nous avons vu au Chapitre II que certains auteurs ont même évoqué un triptyque : définition de l'échange, participation à la réalisation, et contrôle. Rappelons que si la recherche de contrôle de la situation nous paraît être à classer parmi les facteurs explicatifs du degré de participation des clients à la définition de l'échange et à sa réalisation, nous avons classé le pilotage des échanges (coordination notamment) parmi les variables regroupées sous le chapeau 'investissements dans la réalisation' (variable Orga).

### c) Intérêt d'une approche mixte du décodage des marchés

Le cas des ascensoristes montre que les modes d'interaction souhaités au niveau de la définition des termes de l'échange et de l'investissement dans la réalisation peuvent être différents au regard des exigences en matière de contrôle et de confiance, puisque les ascensoristes demandent d'un côté de la co-définition des termes de l'échange (IV), et de l'autre de simples vendeurs de matériel pour marché de travaux (III). Traduit en termes de demandes d'interaction au fournisseur, cela veut dire que d'un côté, pour ce qui est de la définition des termes de l'échange ils exigent à la fois de pouvoir faire confiance et de contrôler, et que de l'autre côté, en matière d'investissement dans la réalisation, ils n'entendent pas faire confiance au fournisseur et préfèrent réaliser l'essentiel du travail (contrôle hiérarchique).

Ce type de double classement nous paraît permettre de faciliter l'établissement de typologies de marchés plus précises. Il y manque encore cependant une analyse équivalente des attitudes des concurrents en matière d'une part de définition des offres concurrentielles et d'autre part de partage des risques avec leurs concurrents en matière d'investissement dans la réalisation. Mais nous y reviendrons au chapitre III.

### §2 – Approche simplifiée : essai de segmentation binaire

On peut tenter de rendre l'analyse plus globale encore. Il s'agit cette fois-ci de distinguer les variables pour lesquelles la position relative d'I&TCom permet de classer les marchés en déterminant qui doit s'adapter, que ce soit de manière mutuelle ou non, en distinguant alors très globalement entre marchés permettant une anticipation et une planification ou exigeant une constante flexibilité et de la réactivité.

On peut mettre en doute la valeur de cette dichotomie, mais elle rejoint l'essentiel des processus très largement intuitifs de la segmentation stratégique, et pourrait leur donner un fondement plus satisfaisant grâce à une comparaison point à point des attitudes en matière d'interaction.

*A titre d'exemple des simplifications que l'on utilise pour effectuer les regroupements entre marchés sur la base des FCS, on peut se tourner vers l'analyse des activités des anciennes verreries de BSN qui avait fait apparaître des exigences très hétérogènes selon les marchés (pharmacie, alimentaire, parfumerie, etc.), les unes impliquant une orientation vers les coûts (et une réduction maximale des interactions), et les autres impliquant au contraire une orientation vers le 'sur mesures' (et une interaction souvent étroite avec la clientèle). Cette division 'à la hache' des exigences déboucha alors sur un processus de 'spécialisation des activités productives' (Cf. W.Skinner, 1974 ; J.-C.Tarondeau, 1982), qui impliqua, déjà au niveau de la production, l'utilisation de deux usines bien différenciées au lieu d'une seule.*

Selon l'approche proposée ici, dans les cas (I) (par exemple modèle économique) et (II) (par exemple marketing mix), le client doit éventuellement s'adapter, mais en tout cas jamais le fournisseur, tandis que dans les cas (III) (par ex. purchasing mix) et (IV) (par ex. co-définition des termes de l'échange), c'est le fournisseur qui doit s'adapter, que le client de son côté s'adapte (IV), ou non (III). On opère ainsi une coupure 'à la hache' entre les cas où c'est le fournisseur qui devra s'adapter et donc faire preuve de flexibilité<sup>179</sup>, ou au contraire le client. Un tel découpage peut donc permettre de tenir compte de la cohérence par rapport aux préférences internes globales sur ce plan.

La médiane des réponses d'un même marché global (marchés des maisons de retraite, de la formation professionnelle, et des ascensoristes) représente alors une base d'évaluation des points qui sont soit au-dessus de (II), soit à (II) ou au-dessous de (II). Si l'on compare point par point ces données avec l'ensemble des réponses de l'entreprise I&Tcom, un classement simple apparaît qui rend possible une notation, par exemple la suivante :

- Sur toutes les variables d'échange où la médiane des attentes du client et celles du fournisseur en termes de modes d'interaction se situent de part et d'autre de 2,5, la note obtenue est zéro, car il y a divergence entre attitudes.
- Sur toutes les variables où les attentes des parties prenantes restent du même côté de cette ligne de partage, la note est de 10, car il y a convergence.
- La note finale agrégée donne alors la note de cohérence globale avec les attentes de I&TCom.

En l'occurrence, le marché des ascensoristes ne correspond que très médiocrement aux capacités d'interaction d'I&TCom puisque dans 7 cas sur 13 seulement client potentiel et fournisseur attendent et proposent le même niveau global d'interaction, avec un cas sur treize ambigu (noté 5), pour un résultat global de 96/130. Tandis que sur le marché de la formation professionnelle le ratio s'avère meilleur puisque l'on passe à une note globale de 109 / 130. Enfin, sur le marché des maisons de retraite le résultat est ici de 110 / 130, mais sur les bases hétérogènes que l'on sait.

En dépit de son intérêt apparent, les limites de cette dernière méthode sont évidentes :

Même s'il y a homogénéité des réponses (cf nos remarques supra), lorsque les courbes des médianes se suivent étroitement, il suffit que l'on navigue très près autour de la ligne médiane pour que l'on risque de voir apparaître

---

<sup>179</sup> Que ce soit en mobilisant des variables 'périphériques' (en cas d'adaptation exceptionnelle) ou plus structurelles (en cas de besoin récurrent), comme le développera l'approche des 'compensations' au chapitre III.

des écarts notés 10. La notation (par exemple 10) peut être ambiguë : il peut y avoir disproportion entre de faibles écarts réels et la note accordée.

Enfin, une mesure binaire de l'interaction est bel et bien insuffisante : l'interaction peut rarement être réduite à une adaptation unilatérale et à une flexibilité d'un côté ou de l'autre. Ainsi, pour un client qui veut de l'interaction étroite avec son fournisseur -sur quelque variable que ce soit- l'adaptation simple ne suffit pas. Quant au client qui préfère que chacun garde ses distances, il n'aime pas non plus être harcelé par un fournisseur qui veut s'occuper de tout, même s'il parvient à tenir ce fournisseur à distances<sup>180</sup>. Dire que la seule approche valable revient à savoir s'adapter aux clients en étant flexible n'est qu'une parodie des problèmes d'adaptation. En effet l'adaptation -entendue au sens générique- comprend aussi bien :

- le choix de ne vendre que des Ford T noires (I) même si certains vous demandent d'autres couleurs, à condition bien sûr que le contexte de marché s'y prête tant au niveau des clients (avantage ici par les coûts) que des concurrents (encore incapables de produire des gammes différenciées).
- le choix de ne travailler qu'avec certaines clientèles (macro-segmentation) ou certains clients (micro-segmentation), et de leur offrir un marketing mix spécialisé (II).
- les actions d'influence visant à faire en sorte que ce soit le client qui s'adapte (III).
- l'interaction étroite avec la clientèle (IV).

Bien qu'elle présente l'intérêt d'une plus grande simplicité, nous sommes donc conscients du caractère insuffisant de cette dernière approche pour apprécier le comportement des clients sur un marché évalué.

**En conclusion de ce chapitre, dans la Partie (I) nous avons présenté les outils d'une approche conduisant à une détermination des critères veto plus proches du concret que celle proposée généralement, car s'appuyant sur une intégration de l'interactivité client / fournisseur. Nous avons pu montrer comment la définition des termes de l'échange et l'investissement dans la réalisation de la tâche pouvaient donner lieu à une première grille de lecture des marchés permettant de lire la très grande variété des situations sur le terrain. Nous nous sommes ensuite proposé de dégager des 'profils d'interaction' susceptibles d'affiner les analyses classiques des marchés en termes de critères veto (FCS). Nous avons ici fait l'hypothèse que l'on retrouverait pour chacune des variables liées à l'échange quatre catégories d'interaction (I, II, III, IV) correspondant pour le fournisseur à une échelle ordinale non métrique d'exigences en termes de flexibilité. Ceci permet de réaliser le recensement de profils d'interactions construits en s'appuyant sur treize variables qualifiant l'échange, et à partir de là de comparer plus finement les modes d'interaction exigés en fonction du type d'échange et/ou de contexte.**

---

<sup>180</sup> 'at arm's length' comme le disent Robinson P.J., C.W.Faris, Y.Wind, (1967), puis Hallen L. et M.Sandström, (1988).

A condition d'accepter de restreindre le relevé des critères veto aux seules variables qui concernent les échanges, puisque l'analyse des caractéristiques exigées des fournisseurs en tant que tels (image institutionnelle, position dans les réseaux, confiance liée à la proximité physique et culturelle, etc.) peut partir de ce que nous avons appris au niveau de l'analyse du milieu (chapitre I), un questionnaire systématique du type de celui que nous avons mis en œuvre dans le cadre d'I&TCom présente bien un certain nombre de vertus :

- il permet de comparer les exigences des différents marchés (et/ou participants dans un même 'centre d'achat'), de distinguer et de regrouper plus facilement les sous-marchés ayant les mêmes exigences, ce qui est un préalable à la segmentation stratégique.
- il permet d'évaluer la complémentarité des attitudes des futurs partenaires dans le cadre de la définition d'une offre adaptée.

La méthode de relevé a priori présente des avantages sur la méthode a posteriori dont la richesse tient essentiellement à son imprévisibilité. La méthode a posteriori complète en fait la méthode a priori.

Dans la Partie (II), nous avons approfondi ces outils, ce qui nous a permis d'effectuer la jonction entre une approche nécessairement très proche du concret du processus de segmentation stratégique, qui passe par le relevé des exigences en termes d'interactivité pour chacun des critères veto, et une approche plus globalisante de l'évaluation comparée des différents types de marchés en termes de modes d'interaction. La démarche, appliquée à l'entreprise I&TCom, a permis de mieux caractériser ses marchés sous cette double perspective.

Dans la Section 1 nous avons évoqué les exigences des clientèles qui portent sur la définition des termes de l'échange et dans la Section 2 nous nous sommes intéressés à celles qui portent sur l'investissement dans la réalisation. Ces deux classes de modes d'interaction se prêtent au même traitement, définissant à chaque fois quatre idéal-types qui permettent une meilleure visualisation des marchés en dépit du caractère multiforme et hétérogène de l'échange. Ces idéal-types consistent respectivement, pour la définition de l'échange et pour l'investissement dans la réalisation, en :

- . *Modèle économique, marketing mix, purchasing mix, co-définition des termes de l'échange.*
- . *Marchés d'étude, concessions, marchés de travaux, contrats de gestion ou locations.*

Ces idéal-types servent à identifier et à comparer globalement les différents types d'acheteurs. A ce titre ils présentent l'avantage significatif de permettre de visualiser rapidement à quel type de marché l'entreprise a affaire si elle se lançait sur tel ou tel marché.

Au total nous avons mis en évidence l'importance de disposer d'un modèle d'interaction qui soit suffisamment structuré pour permettre une formalisation acceptable par tous de l'évaluation des facteurs clés de succès exigés, tout en réintégrant l'acquis sur ce terrain. La théorisation entreprise a été fondée par un aller et retour du terrain et de la réflexion, comme le montre le travail effectué avec I&TCom.

## **CHAPITRE III**

### **STRATEGIES D'INTERACTION CONJOINTES**

Le Chapitre II a montré en quoi la prise en compte des exigences des clients en termes de modes d'interaction permettait de faciliter le processus de segmentation stratégique qui revient à découper le champ stratégique en autant d'activités élémentaires susceptibles de faire l'objet du choix de l'entreprise.

La suite de la démarche stratégique classique consiste à partir de là à choisir des activités et à gérer un portefeuille d'activités, à partir de l'attractivité et de la position concurrentielle.

Nous proposerons dans la Partie (I) de mener en parallèle de cette approche classique focalisée sur le contenu des échanges une analyse en termes de modes d'interaction conjointe face aux clients et aux concurrents.

Nous nous tournerons ensuite dans la Partie (II) vers la question du management en dynamique, avec l'étude du rôle des changements de mode d'interaction dans les processus de re-différenciation dans une activité existante banalisée, la gestion complexe d'un empilement d'activités hétérogènes en termes d'interactions au sein d'un même portefeuille, et enfin la recherche de compensations soit pour adapter son offre à un nouveau marché, soit pour préparer des négociations.

## **PARTIE (I)**

### **MODES D'INTERACTION ET CHOIX DES ACTIVITES**

L'analyse de milieu (Chapitre I) et le relevé des critères veto (Chapitre II) ont pu prouver l'utilité d'une approche de la segmentation stratégique en termes d'interaction. Nous allons nous demander à présent si les modes d'interaction ne nous permettent pas d'aborder sous un jour nouveau l'analyse de la partie la plus connue de la stratégie depuis le modèle dit L.C.A.G. (1965), celle du choix des activités. Nous proposerons de fait une approche complémentaire pour faciliter la mise en œuvre de démarches de sélection intégrant cette optique interactionnelle.

#### **SECTION 1 -**

##### **LES BASES D'UNE SÉLECTION INTERACTIONNELLE DES ACTIVITÉS<sup>181</sup>**

Nous évoquerons dans la Sous-Section (A) ce que peut vouloir dire l'attractivité en termes d'interaction, en nous appuyant sur l'enquête I&TCom pour faire apparaître qu'elle dépend sur ce plan non seulement du degré de compatibilité entre les préférences en termes de modes d'interaction d'I&TCom et celles de certains marchés ou clients, mais encore du type d'attitude retenu par les clients face aux risques perçus par ces derniers.



**En Sous-Section (B), nous travaillerons cette fois sur les modes d'interaction avec les concurrents, à la fois au niveau de l'offre concurrentielle et au niveau du partage des responsabilités avec les concurrents en matière de travaux. Nous verrons ici que la même combinatoire des variables d'attitude (le contrôle et la confiance) qui rend compte des mécanismes de coordination préférés par les clients fonctionne également pour rendre compte des relations entre concurrents, même s'il s'agit cette fois de risques concurrentiels et non plus entrepreneuriaux<sup>182</sup>. Nous illustrerons cette Sous-Section par une analyse de la création de la station des Arcs.**

Une analyse simultanée des interactions avec clients et concurrents n'est pas encore placée au cœur même des modèles de stratégie : la sélection des activités. A la limite cet état de fait tient sans doute à ce qui peut apparaître comme un excès de liberté accordée aux entreprises pour se définir leurs propres critères de choix en matière d'attractivité et de position concurrentielle, ce qui est tout à fait significatif dans des approches du type McKinsey. Cette liberté se traduit en effet par de listes de critères souvent tellement hétéroclites que la valeur des représentations graphiques qui sont tirées des analyses multicritères correspondantes et des préconisations qui s'ensuivent, pose dès lors question. Or si l'analyse des cinq forces concurrentielles (Porter M., 1980) permet bien d'anticiper sur la valeur a priori d'une position dans une industrie, elle ne permet guère de prévoir les attitudes et les réactions des uns et des autres. Ce n'est pas parce qu'un fournisseur ou un client représente dix fois la taille de l'entreprise, par exemple, qu'il va nécessairement se conduire en faisant ressentir cette position dominante.

Nous entendons proposer une méthodologie de sélection des activités qui permette de tenir explicitement compte des stratégies d'interaction face aux concurrents comme face aux clients. Au lieu de classer les marchés sur la seule base de listes de critères d'attractivité et de position concurrentielle liés aux futurs éléments de l'échange, il est ici proposé de réaliser en parallèle une analyse *simultanée* des modes d'interaction attendus par clients et concurrents.

Lors de l'échange l'entreprise encourt deux grands types de risques directs : le risque lié à sa clientèle<sup>183</sup>, qui résulte de la difficulté de gestion plus ou moins grande (attractivité négative donc) qu'elle devra supporter si les échanges sont peu rentables ou s'ils sont difficilement compatibles avec son comportement et sa structure, et le risque lié à sa position concurrentielle, qui se traduit par une difficulté plus ou moins grande pour l'obtention de contrats, mais aussi par des interactions plus ou moins difficiles avec les concurrents.

---

<sup>181</sup> Cette section a fait l'objet d'une première communication au VII<sup>ème</sup> Symposium International du Management de Projets, qui a eu lieu les 15 et 16 mai 1997 à Marrakech (Maroc), Actes du Colloque 96-115 (D.Bansard, 1997b). Cette communication fut étayée par un exemple tiré d'Offshore, une entreprise oeuvrant dans le montage et démontage de structures offshore.

<sup>182</sup> On retrouve la même solution en matière de négociation chez M.Cathelineau (1991), lorsque ce dernier couple pouvoir et confiance sans se préoccuper du type d'acteurs qui entrent en négociation.

Or si les stratégies d'interaction avec les clients, comme les stratégies et politiques relationnelles de l'entreprise, font fait l'objet d'une attention croissante ces dernières années<sup>184</sup>, il n'y a pas encore de prise en compte explicite de *l'interaction conjointe avec clients et concurrents* au cœur des modèles de sélection d'un portefeuille d'activités, sauf implicitement, à travers des travaux empiriques comme ceux de Cunningham M.T. (1985)<sup>185</sup>. Nous avons vu au chapitre II que l'analyse des stratégies d'interaction fournisseur / client a mis à jour l'existence d'autres modes de définition des termes de l'échange que la proposition d'une offre toute faite et non négociable, notamment dans des contextes industriels où les adaptations sont fréquemment nombreuses, comme c'est particulièrement le cas des grands projets où une approche qui ne serait qu'anticipée n'est pas toujours jouable<sup>186</sup>.

Le modèle proposé prendra le risque 'disciplinaire' de s'appuyer sur deux corpus distincts de la littérature de gestion en ce qu'il tente une approche intégratrice pour faciliter l'analyse d'un portefeuille : seront ainsi mis à contribution le champ de la politique générale d'entreprise et du management stratégique pour toute l'étude des interactions avec les concurrents, et le champ du 'marketing industriel' pour ce qui est des interactions avec les clients. Comme nous l'avons annoncé en introduction, nous soutenons en effet que la prise en compte des phénomènes interactifs en gestion pousse à une convergence opérationnelle à partir de ces sous-disciplines de gestion.

Afin d'intégrer dans cette méthodologie l'interaction avec les concurrents, nous présenterons deux matrices qui font pendant aux deux matrices d'interaction avec les clients en matière de définition des termes de l'échange et d'investissement dans la réalisation que nous avons présentées au Chapitre II. La première matrice d'interaction avec les concurrents développe essentiellement les travaux de G.Koenig au niveau de la phase de l'offre, le 'management stratégique' ayant fait apparaître -outre des situations d'affrontement entre concurrents- différentes tactiques d'évitement (dont la distinction), de coopération, ou d'entente<sup>187</sup>. Tandis que la seconde matrice s'intéresse aux interactions potentielles entre concurrents au stade des responsabilités dans la réalisation.

---

<sup>183</sup> Pour une approche de la vulnérabilité en gestion, Learned E.P., C.R.Christensen, K.R.Andrews, W.D.Guth, (1965) ; G.Koenig, (1985, 1989) ; Marmuse C., X.Montaigne, (1989).

<sup>184</sup> Pour ce qui est des interactions avec les concurrents en Stratégie, à ce niveau d'analyse on pense moins tant ici aux stratégies relationnelles d'Anastassopoulos J-P, G.Blanc, J.-P. Nioche, B.Ramanantsoa, (1985) ; 'Strategor' (Département Stratégie et Politique d'Entreprise du Groupe HEC) (1993 p 248-262) qu'à l'analyse des interactions avec les concurrents au niveau de l'offre chez G.Koenig, (1990, p.153-220 ; 1996, p.221-306). Pour ce qui est des stratégies d'interaction avec les clients en marketing industriel, la référence de base ici est l'ouvrage de l'I.M.P. dont l'éditeur est H.Hakansson, (1982), dont les sources peuvent être recherchées notamment en sociologie inter-organisationnelle chez Lévine S. et P.White (1961, 1972). Voir aussi les travaux à un niveau plus 'micro' sur la 'dyade' depuis F.B.Evans, (1963), D.T.Wilson, (1971, 1977, 1978), T.V.Bonoma (1976-1977), Bonoma T.V., W.J.Johnston (1978).

<sup>185</sup> L'enquête de M.T.Cunningham fit remonter cinq stratégies types : les stratégies d'innovation technique, d'adaptation des produits, de sécurité et de disponibilité, de bas prix, d'adaptation et de conformité totale.

<sup>186</sup> Bansard D., B.Cova, R.Salle, (1993) ; Cova B., D.Bansard, J.-P.Flipo, (1992).

<sup>187</sup> A.-C.Martinet, (1990) ; G.Koenig, (1990, p.153-220 ; 1996, p. 221-306). Easton G. et L.Araujo (1992-1994) distinguent entre conflit, compétition, co-existence, coopération, et collusion.

Puis quelques matrices permettront ainsi d'évaluer un certain nombre de relations significatives préalablement à toute décision.

En matière de sélection des projets par exemple, les travaux s'accumulent depuis quelques années qui démontrent que ne cessent de rentrer par la fenêtre les interactions que l'approche traditionnelle du soumissionnement concurrentiel ('*competitive bidding*') avait tenté de faire sortir par la porte<sup>188</sup>. En effet les modes d'interaction entre l'entreprise et les différents acteurs d'un projet pourraient bien s'avérer tout aussi importants que le contenu détaillé de son positionnement sur le terrain de l'échange en termes de produits ou de services. Ainsi, que vaut l'attrait a priori d'une affaire et que pèsent les avantages concurrentiels patiemment construits si les clients vous dictent leurs conditions et si les concurrents présents se débrouillent d'une manière ou d'une autre pour vous décourager<sup>189</sup>?

Voici les questions que soulève par exemple<sup>190</sup> l'échec d'une compagnie concurrente de L.M.T. lorsqu'elle tenta de se placer pour la partie béton projeté lors de la récente réfection du Tunnel sous la Manche qui fit suite à l'incendie de fin 1996. Les raisons de cet échec sont multiples :

- absence de protection extérieure qui aurait pu être par exemple liée à une prise de participation dans Eurotunnel.
- absence d'appui possible sur des partenaires déjà connus sur d'autres chantiers et présents dans l'affaire.
- absence d'offre d'une véritable prestation globale avec obligation de résultat.
- défaut de réaction face à des tactiques concurrentielles de guerre des prix lors de l'appel d'offre.
- difficulté à mettre en place une stratégie d'entrée même en tant que simple sous-traitant pour l'apport d'une centrale à béton projeté...

Ainsi l'aspect relationnel gouvernerait-il au moins aussi souvent la prise de décision que les aspects 'tangibles' de l'échange (produit, prix, etc.), avec toute la complexité de gestion que cela peut souvent impliquer. Comment tenir compte cependant de cet élément 'relationnel' dans le cadre des méthodologies de sélection d'activités ou de projets<sup>191</sup>?

---

<sup>188</sup> Cova B., D.Bansard, J.-P.Flipo, (1992).

<sup>189</sup> Comme le note M.E.Porter, (1980) : « les réactions 'mauvaises' ou 'irrationnelles' de concurrents (même plus faibles) peuvent souvent transformer en échecs de « bonnes manœuvres stratégiques. », p.97, (181)

<sup>190</sup> On comprendra aisément que toutes les données ont été transposées.

<sup>191</sup> On parle ici le plus souvent de 'screening' des projets.

Prenons encore une affaire comme celle du TGV Corée<sup>192</sup>. Ici les enjeux du projet sont a priori au moins aussi élevés pour le client que pour le fournisseur, en raison des transferts de technologies tant attendus par la Corée. Mais pourtant, si la Corée laissa une certaine place pour des propositions techniques nouvelles de la part de ses fournisseurs, elle annula largement le bénéfice de cette approche en imposant un transfert de technologies à 100% à des partenaires locaux au titre de la 'part locale'. Et si GEC Alstom put mettre en avant des différences positives par rapport à ses concurrents (stratégie de distinction), les Coréens en refirent la base d'un nouveau cahier des charges en pratiquant l'appel d'offres 'en cascade', ce qui bien entendu annulait tout avantage sur le terrain de la distinction par rapport aux concurrents.

Nous prendrons pour exemple des problèmes de sélection celui de la sélection des projets qui représente également un thème très classique dans la littérature. Il s'agit là d'un problème bien réel compte tenu de la difficulté le plus souvent d'anticiper en matière de projets, les entreprises attendant alors que les projets 'tombent' pour soumissionner en temps limité. Le besoin d'un tel outil de sélection tient alors à la nécessité de faire de 'bons paris' compte tenu du coût élevé de préparation des soumissions et du risque de ne pas obtenir pour autant l'affaire, ou encore des risques très élevés en cas de dérapage en termes de rentabilité une fois l'affaire obtenue. En effet, en cas d'erreur à ce stade tout le plan de charge peut être menacé, mettant même parfois en jeu la survie de l'entreprise elle-même. Une des raisons de ce choix des projets tient également au fait que l'on peut faire remonter l'analyse stratégique en gestion aux travaux antérieurs sur la sélection des projets (de recherche). On pourrait même évoquer ici les premiers travaux sur la sélection à Lewin K., T.Dembo, L.Festinger, R.S. Sears (1944) avec 'le niveau d'aspiration (des individus) en tant que situation de choix ; valence et probabilité' (pp.170-175) : « *l'individu se trouve confronté devant la possibilité de réussir ou d'échouer et la valence positive ou négative d'un tel succès ou échec futur, aux différents niveaux, est l'un des éléments fondamentaux de la décision.* », p.173, (182). Mais les premiers travaux dont l'influence sur la gestion furent les plus directs portent essentiellement la sélection des grands projets et remontent au milieu des années cinquante<sup>193</sup>. Comme le note R.V.Ayres, (1969-1972),<sup>194</sup> l'utilisation initiale de ces outils fut militaire : on évaluait la 'valeur militaire' du projet multipliée par sa 'possibilité', le tout étant à diviser par le 'coût'. Mais, souligne cet auteur, (pp. 165-166), (183) :

*« il est évident qu'ils sont applicables, avec seulement des changements mineurs, aux domaines des affaires et de la finance. (...) on peut imaginer de nombreuses formes de relations qualitatives de la forme générale<sup>195</sup> :*

---

<sup>192</sup> On se reportera ici aux travaux de D.Rouach, (1996).

<sup>193</sup> Churchman C.W., R.L.Ackoff, E.L.Arnoff, (1957). Pour une revue moderne des méthodes de sélection de projets, souvent formalisées à l'excès, Meredith J.R., S.J.Jr Mantel, (1985-1995).

<sup>194</sup> R.U.Ayres, (1969-1972 chap. IX 'Politique et Planification stratégique', p.164-165-166).

<sup>195</sup> Sur les travaux de même type menés dans le cadre de politiques scientifiques, voir la présentation de Saint-Paul R., P.F.Ténière-Buchot, (1974), première partie : évaluation et sélection des projets de recherche et des innovations, 59-197).

*caractère désirable (d'un projet) =*

$$\frac{\textit{utilité (si c'est une réussite) x chance de succès}}{\textit{effort requis}}$$

Ces travaux offrirent des bases pour l'analyse stratégique en gestion qui débuta essentiellement avec le célèbre modèle L.C.A.G.<sup>196</sup> avec son célèbre couple opportunités / menaces, et se poursuivit avec les versions du couple 'attractivité / position concurrentielle' (Boston Consulting Group, A.D.Little, McKinsey, etc.) qui réduisent cependant l'analyse des risques à celle des risques concurrentiels.

Aujourd'hui il nous paraît cependant possible d'essayer de transférer cette fois au domaine du tri des projets ('*screening*') les développements en gestion en matière de stratégies d'interaction, tels que nous les défendons dans cette thèse. Nous partirons bien entendu de l'approche classique de la sélection en termes de d'attractivité et de position concurrentielle<sup>197</sup>(ou d'attrait / vulnérabilité, etc.)<sup>198</sup>. Comme nous avons vu que les entreprises pourraient avoir intérêt à bien séparer éléments concrets et éléments relationnels de l'échange, nous plaiderons en conséquence pour une approche ventilée de cette grille attrait / atouts classique afin de faire apparaître le rôle des modes d'interaction en tant qu'indicateurs stratégiques complémentaires pour choisir et gérer leurs activités. Cette subdivision permettra dès lors l'évaluation d'un certain nombre de relations significatives prévisibles pouvant servir d'indicateurs stratégiques.

Une fois franchie cette étape de la 'synthèse interactive', le modèle L.C.A.G. incitait à vérifier deux autres points préalablement au recensement et à l'évaluation des possibilités d'action :

- la *compatibilité* avec la structure et le fonctionnement de l'entreprise. Cette dernière sera d'abord analysée à partir d'une comparaison des préférences des clients et des concurrents en termes de modes d'interaction, avec les préférences de l'entreprise sur ces mêmes terrains : définition des termes de l'échange, investissement dans la réalisation, approche concurrentielle de l'offre, partage entre concurrents des responsabilités en matière de réalisation. Mais la compatibilité concerne aussi la cohérence des attitudes adoptées par l'entreprise vis-à-vis des clients et concurrents *à la fois* : les clients ont leurs préférences en matière d'interaction entre concurrents, par exemple.

---

<sup>196</sup> Learned E.P., C.R.Christensen, K.R.Andrews, W.D.Guth, (1965).

<sup>197</sup> B.Nassoy,(1987-1990), R.Berthélémy, (1988).

<sup>198</sup> Salle R., C.Rost, (1993).

- les *risques* encourus par l'entreprise. Ceux-ci peuvent naître des relations avec le milieu ou être réduits par ce dernier (voir Chapitre I<sup>199</sup>), mais ils peuvent émerger directement des échanges avec les clients et les concurrents. Nous allons voir que les risques encourus par l'entreprise dépendent des attitudes face au risque des clients *et des concurrents*, en tant qu'ils poussent l'entreprise à assumer des modes d'interaction impliquant pour elle une prise de risque plus ou moins élevée. Cependant ces risques dépendent également d'elle-même, dans la mesure où l'entreprise choisit ses activités, et où elle peut accepter de prendre des risques ou les éviter (au risque il est vrai de rester sur des marchés banalisés).

### Sous-Section (A) - Attractivité et attitudes face au risque

Deux éléments permettront de caractériser l'attractivité d'une activité, d'un client, ou d'un projet : la cohérence par rapport aux enjeux, et les caractéristiques des relations avec les groupes d'acheteurs.

Nous rappellerons d'abord le poids du degré de synergie en termes de modes d'interaction dans le niveau global d'attractivité des activités, sans pour autant oublier le rôle des autres critères de sélection liés aux enjeux classiques (chiffre d'affaires, rentabilité, image, etc.). L'attractivité 'négative' (répulsion), par opposition aux enjeux 'positifs', s'établit ici à partir de l'incompatibilité entre les attentes des clients et de l'entreprise en matière de définition des termes de l'échange et d'investissement dans la réalisation. Les attentes des clients et de l'entreprise liées à leurs attitudes face au risque en matière d'échanges, sont en effet potentiellement conflictuelles.

Puis nous soulignerons l'intérêt pour l'entreprise de se placer sur des marchés où les groupes d'acheteurs ont des attitudes face au risque de type II ou IV (besoin de confiance sans contrôle, ou exigence simultanée de contrôle et de confiance), afin de pouvoir réaliser l'essentiel du travail ou de travailler étroitement avec les clients, quitte à prendre des risques. Sur bien des marchés en effet, le niveau de risque perçu par les clients n'est pas un indicateur suffisant pour augurer de l'intérêt de l'opération pour le fournisseur, car il peut aller de pair avec des attitudes frileuses ou de repli peu propices au développement du fournisseur.

#### §1 - L'approche classique

Comme il a été mentionné en introduction à cette sous-section, l'attractivité d'une activité ou d'une affaire peut être mesurée à travers des éléments positifs liés à l'enjeu, comme par exemple le chiffre d'affaire possible, la rentabilité attendue, la répétitivité espérée des commandes, l'apport de références, etc.

---

<sup>199</sup> Le modèle L.C.A.G. de la Stratégie s'inquiétait également de l'adéquation de l'activité avec les valeurs *de l'environnement*. Les risques encourus en cas de non respect des valeurs de l'environnement doivent faire réfléchir, au moins pour s'en prémunir, et au mieux pour en faire une arme sur le plan de 'l'offre sociétale' (Cova B., F.Crespin-Mazet, R.Salle, 1995). Mais on peut aussi avancer

La mesure classique de la valeur d'un projet peut alors s'appuyer sur un agrégat représentant la moyenne des critères retenus après concertation interne sur les critères, sur leur pondération, sur les valeurs minimales à respecter éventuellement par critère, etc.

## §2 - *L'approche en termes de modes d'interaction*

### (a) **Attractivité et compatibilité entre modes d'interaction préférés**

Il importe d'abord de pouvoir anticiper sur le degré de compatibilité, que ce soit avant d'entrer vraiment en relation, ou en cours de relation. Même dans ce dernier cas en effet le degré de compatibilité peut évoluer et finir par se traduire par la cessation de toute relation, comme le montre clairement une étude longitudinale réalisée sur un site pétrolier offshore (Smith P. et G.Easton, 1986 ; Easton G. et P.Smith, 1986 ; P.Smith, 1989 ; Smith P., J.Laage-Hellman, 1992).

Visualiser les problèmes potentiels de compatibilité entre les préférences de l'entreprise et ce à quoi elle est confrontée pour chaque activité, client, ou projet, revient en fait à mesurer leur degré de cohérence avec la stratégie, l'organisation et la structure de l'entreprise. A partir des incompatibilités relationnelles, déjà évoquées au chapitre II et qui renvoient aux travaux de plusieurs auteurs,<sup>200</sup> découlent de fait des conséquences organisationnelles importantes, dont une plus ou moins grande 'difficulté de gestion' des différentes activités, clients, ou projets (R.Fiocca, 1982 ; Salle R. et C.Rost, 1993). Une incompatibilité même partielle se traduit en effet par des coûts d'adaptation supplémentaires, *que ce soit pour augmenter ou pour réduire les adaptations* (coûts supplémentaires de transaction, de fabrication, et de contrôle), et par des risques de conflits d'objectifs en interne. On évitera surtout de penser ici que la 'difficulté de gestion' est systématiquement liée à des exigences élevées en termes d'interactivité ou d'adaptation : il est tout aussi difficile et coûteux pour une firme spécialisée dans un 'sur mesures' très interactif de faire du standardisé à faible coût, que l'inverse. C'est donc bien l'importance de l'écart qui compte, si bien que le degré de cohérence devra être mesuré à travers les écarts entre attentes en matière d'interaction.

Dans ce cadre, les quatre modes d'interaction qui ont été à chaque fois proposés pour ce qui est de la définition des termes de l'échange, et de l'investissement en matière de réalisation peuvent aider à mettre en place une telle gestion de portefeuille de clients : selon les préférences de l'entreprise sur ces deux plans, elle peut allouer

---

que c'est par une insertion interactionnelle correcte dans le milieu évoqué (cf.chapitre I) que l'entreprise pourra être 'assimilée' dans son environnement plutôt que rejetée.

<sup>200</sup> Flipo J.-P., (1989 p.63) ; le cas de 'la Centrale de Kumbélé' de J.-C.Usunier, (1992, p. 187-193) en est un bel exemple.

des ressources de nature et de niveau différents en fonction de l'appartenance des clients aux différentes 'cases' de ces matrices. Nous préférons évaluer la clientèle sur ce double terrain, plutôt que de tenter une approche unique comme B.M.Bensaou et N.Venkatraman (1996), qui proposent de classer la clientèle en fonction de l'importance des investissements spécifiques respectifs du fournisseur et du client.

Cependant, si les marchés ne sont vraiment jouables qu'en cas de compatibilité minimale des échanges avec les modes d'interaction privilégiés par l'entreprise, cette dernière peut préférer continuer d'échanger sur certains marchés pour des raisons d'attractivité technico-économique, en dépit de relations pour elle 'exécrables' impliquant des risques accrus de conflit, des problèmes de confiance et de management des distances.

Fondamentalement l'incompatibilité renvoie au risque entrepreneurial. On sait par exemple que le niveau de risque est particulièrement élevé par exemple dans le domaine des projets. La littérature, en adoptant souvent une perspective client, les a abondamment détaillés (Marmuse C., X.Montaigne, 1989 ; G.Koenig, 1985 ; 1996). Dans ce domaine les risques sont cependant souvent aussi importants pour l'entreprise fournisseur elle-même que pour les clients. Ils peuvent dériver d'une mauvaise estimation des éléments positifs attendus du projet (attrait au niveau du contenu de l'échange), ou d'un problème de compatibilité avec les ressources et compétences disponibles, y compris de problèmes liés aux sous-traitants propres ou locaux, en tant qu'ils peuvent générer par exemple des retards ou des surcoûts au niveau de la réalisation, dont la responsabilité peut ensuite incomber à l'entreprise.

#### **(b) Attractivité en fonction des attitudes face au risque**

**Il apparaît intéressant de sélectionner les marchés sur la base des attitudes face au risque au moins autant qu'à partir du niveau des risques perçus ou de leurs facteurs explicatifs comme on l'a proposé jusqu'à présent<sup>201</sup>. Les attitudes face au risque ne doivent pas être un critère de décision relevant seulement du niveau de la 'micro-segmentation', une fois retenues les activités et les segments de marché par activité. Elles doivent faire partie du choix des activités elles-mêmes.**

Pour n'en prendre qu'un exemple, le risque perçu par les clients -comme par les fournisseurs- dans le domaine de la vente de projets<sup>202</sup> est particulièrement élevé. Mais les attitudes des clients face à ce risque varieront très fortement selon les uns et les autres. Selon le cas, elles se traduiront par le choix du client de recourir à des procédures aussi contrastées que l'adjudication, l'appel d'offres restreint, ou le gré à gré, dont l'intérêt n'est pas du tout le même pour le fournisseur. Or dans ce domaine des grands projets, la littérature s'est largement

---

<sup>201</sup> Cardozo R.N. et J.W.Cagley (1971) ; Peter P.J. et M.J.Ryan,(1976).

<sup>202</sup> Voir par exemple G.Serraf, (1985).



focalisée sur le niveau des risques encourus par un acteur sur un projet, sur ses facteurs explicatifs<sup>203</sup>, et sur ses différentes dimensions<sup>204</sup>, plutôt que sur une analyse fine des attitudes des acteurs face à ces risques, qui implique de se préoccuper des réactions des *autres* acteurs dans un projet donné. Par ailleurs ces attitudes peuvent être très différentes lors de l'offre préalable à l'obtention d'un contrat, et en matière de modalités de réalisation du contrat.

Pourquoi citer ce domaine des grands projets ? Dans d'autres contextes d'échange - notamment industriels (mais pas seulement)- on a pu noter, comme nous l'avons vu précédemment, qu'au niveau de la définition du besoin (Hakansson H. et C.Ostberg, 1975<sup>205</sup> ; (Hakansson H., J.Johanson, B.Wootz, 1977), Marcel C., R.Salle, J.-P.Valla, 1982), un fort niveau de risque perçu par la clientèle induit le plus souvent des avantages potentiels significatifs en termes de fidélité des clients qui s'accroît une fois les échanges engagés (pour éviter le risque supplémentaire d'un changement de fournisseur) et de rentabilité (l'attention que portent ces clients aux critères financier s'en trouve réduite), mais en l'échange d'interactions plus nombreuses et plus longues avant le contrat et d'un travail très lourd pour répondre à tous les problèmes évoqués (grand nombre de critères d'achat). On peut en conclure que le niveau des risques perçu jouerait à la fois sur l'attractivité du client pour le fournisseur (faible importance du prix pour l'acheteur) et sur sa position concurrentielle (protection par le client). De fait, l'analyse des phénomènes de banalisation / re-différenciation<sup>206</sup> a pu mettre en évidence l'importance du *niveau* des risques perçus dans la persistance d'une sensibilité des clients lors d'un achat.

Mais malheureusement, en matière de grands projets les risques perçus sont toujours nombreux et élevés pour un client, si bien que le niveau de risque devient une variable bien peu discriminante pour qui cherche à se différencier. En effet dans ce secteur d'activité tous ces avantages liés d'ordinaire à la présence de risques ont le plus souvent disparu : la faible répétitivité des commandes aboutit à chaque fois à une remise en concurrence systématique, et l'ampleur des montants en jeu conjuguée à la séparation institutionnelle entre décideurs 'techniques' et payeurs aboutissent à recommencer à zéro la négociation au plan financier une fois remportée la bataille technique. C'est alors l'attitude du client face à ces risques qui fait la différence plutôt que le niveau de ces risques : selon les attitudes retenues par le client, le fournisseur va encourir plus ou moins de risques, mais s'il accepte d'en prendre, le fait de s'engager en prenant des risques pour ses clients (II), ou (III) avec eux lui sera plus profitable que s'il ne prend pas plus de risque que ses clients (I), ou laisse ses clients prendre tous les risques (III).

---

<sup>203</sup> Depuis au moins A.O.Hirschman (1967). L'analyse des risques est par ailleurs classique en matière de projets (par exemple, D.F.Cooper et C.B.Chapman, 1987).

<sup>204</sup> Par exemple L.Y.Pouliquen (1972).

<sup>205</sup> En présence d'incertitude quant au besoin notamment.

En conséquence, le choix des marchés peut se faire en tenant compte au moins autant de l'attitude optimale (selon le fournisseur) du client vis-à-vis du fournisseur en matière de d'offre ou de réalisation, que du niveau de risque perçu optimal pour bien valoriser le rôle du fournisseur sans trop faire peur au client.

A partir de là on peut soit souligner l'importance d'une démarche complémentaire dite 'bottom up' plutôt que 'top down' sur certains marchés, soit, comme nous le faisons ici, remettre en cause l'idée même qu'une telle hiérarchie de décision puisse fonctionner effectivement plutôt qu'une *hiérarchie enchevêtrée* où de 'vulgaires interactions' mènent en fait la danse jusque dans les hautes sphères de la stratégie. Rappelons que dans l'analyse hiérarchique de la décision de sélection, en milieu industriel le risque perçu peut être une base de segmentation et de sélection, et ce à plusieurs niveaux successifs<sup>207</sup> : après avoir sélectionné des DAS où le risque perçu permet encore de se différencier, on peut ensuite sélectionner des segments de marché dans l'activité retenue à partir des différents *facteurs explicatifs* des risques perçus par les clientèles de cette activité (macro-segmentation), et les *attitudes* face au risque ne joueraient un rôle clé qu'au troisième niveau de segmentation, celui de la micro-segmentation. Pourtant nous avons vu que les attitudes face aux risques<sup>208</sup> renvoient en fait à des exigences majeures en matière de modes d'interaction, que ce soit en termes de définition des termes de l'échange ou d'investissement dans la réalisation, dont les répercussions sur toute l'activité et la structure du fournisseur seront très importantes.

Donc, on ne peut classer une *segmentation à partir des attitudes* tout en bas de la hiérarchie des tris successifs que dans la mesure où l'on considérerait a priori ces critères interactionnels comme négligeables par rapport aux critères technico-économiques (les risques liés à l'échange).

En fait, commencer par l'analyse des attitudes face au risque pour choisir les activités de l'entreprise ou commencer par une sélection à partir du niveau des risques perçus doit dépendre des marchés considérés. Par exemple, si tous les clients perçoivent des risques élevés sur un marché, ce sont leurs attitudes différenciées face au risque qui feront la différence pour le fournisseur. Et si au contraire tous réagissent de la même manière face au risque, ce sont les différents niveaux de risque perçu qui deviendront le critère clé de segmentation.

---

<sup>206</sup> Valla J.-P., R.Salle, (1980). Marcel C., R.Salle, J.-P.Valla, (1982). Voir aussi Hakansson H., J.Johanson, B.Wootz, (1985), De Bruicker E. et G.Summe, (1985).

<sup>207</sup> Les approches en deux niveaux (ou plus) de la segmentation industrielle ont été développées par F.E.Webster, (1965); Wilson D.T., H.L.Matthews, T.W.Sweeney, (1971); Frank R., W.Massy, Y.Wind, (1972); Wind Y., R.N.Cardozo, (1974); Bonoma T.V. et B.P.Shapiro (1983); Choffray J.M. et G.Lilien, (1978, 1980); Albert P. et J.-P.Valla, (1981); Dorey F. et J.-P.Valla, (1984 a et b); De Bruicker E. et G.Summe, (1985).

<sup>208</sup> En matière de relation fournisseur-client, voir par exemple J.-P.Valla, (1978); pour une approche plus généralisée, voir Lax D.A. et J.K.Sebenius, (1986) : « *Même si deux personnes s'entendent sur les probabilités relatives à un événement incertain, elles peuvent réagir différemment à l'idée de prendre les risques en question. Elles peuvent alors imaginer différentes façons de partager le risque. De manière générale, le mécanisme choisi devrait faire porter une plus forte part du risque à la partie qui manifeste le moins*

En dépit du fait que l'on soit parti des attitudes des clients, l'utilité de ces données ne s'est donc pas réduite à préparer une micro-segmentation, qui aurait elle-même succédé à une macro-segmentation, une fois la phase de segmentation stratégique achevée, comme le voudrait l'approche désormais classique de segmentation à plusieurs niveaux (par ex. Dorey F. et J.-P.Valla J.-P, 1984 a et b). Les attitudes des clients s'avèrent utiles dès le niveau de la segmentation stratégique : en tant qu'exigences en termes de modes d'interaction, elles peuvent être de véritables critères veto.

### Sous-Section (B) - Position concurrentielle et modes d'interaction avec les concurrents

Jusqu'à présent nous ne nous sommes tourné que vers les relations avec la clientèle, dans une approche que l'on pourrait de ce fait considérer comme essentiellement marketing si nous ne recherchions pas ce faisant à préparer la sélection des activités de l'entreprise. Aller au-delà signifie que nous devons aussi prendre en considération les interactions avec les concurrents sur les marchés, avant de superposer ces deux perspectives pour définir des choix de marché et des actions. Nous allons voir que l'on peut là aussi partir de leurs attitudes face au risque pour caractériser leur comportement interactionnel. Enfin, étudier la position concurrentielle impliquera de s'interroger sur les interactions avec les concurrents qui sont acceptées ou recherchées par les clients.

Même si les relations avec les concurrents sont le plus souvent moins 'tangibles' que les relations avec les clients,<sup>209</sup>elles n'en existent pas moins, et leur importance sur l'échange avec les clients est évidente. Par exemple, même si en fait un concurrent 'ne fera rien' si l'entreprise fournisseur développe tel ou tel mouvement, cette dernière peut hésiter et anticiper le contraire, si bien que cette idée pourra avoir des effets majeurs sur son propre développement. La prévisibilité du comportement concurrentiel devient alors un point clé, un idéal qu'il est d'autant difficile d'atteindre que les concurrents réagissent de façon imprévisible, simplement en tant qu'ils sont des 'systèmes vivants'.<sup>210</sup>

L'analyse de la position concurrentielle peut à son tour être ventilée en deux sous-ensembles décrivant d'une part les atouts technico-commerciaux dont dispose effectivement l'entreprise en clientèle, et d'autre part son niveau de protection ou de vulnérabilité du fait des modes d'interactions entre concurrents prévisibles sur le

---

*d'aversion pour le risque. (...) Il est évident que certains individus sont davantage prêts à assumer des risques que d'autres.* », p.133 et ss., (184).

<sup>209</sup> Thomas G.P., G.F.Soldow, (1988) Ces relations s'effectuent le plus souvent indirectement, par l'intermédiaire des clients.

<sup>210</sup> On fait ici allusion à la comparaison par G.Bateson (1973, p.199-200), puis Y.Barel (1975) du jeu de billard et de la menace de coup de pied à un chien. Si le premier jeu est totalement prévisible, la réponse du chien à la menace (aboyer, mordre, ne rien faire, s'en aller) est libre car elle dépend de ses réserves d'énergie et d'information (mémoire). Si elle dépendra en bonne partie de celui qui le

marché en question. Nous allons dans un premier temps proposer un modèle d'analyse des interactions avec les concurrents au niveau de l'offre concurrentielle, qui fait pendant au modèle d'analyse des interactions avec les clientèles au niveau de la définition des termes de l'échange. Puis nous analyserons de la même façon les interactions avec les concurrents au niveau des responsabilités dans la réalisation, qui font pendant aux interactions avec la clientèle en matière d'investissements dans la réalisation. Ceci nous aidera à comprendre ultérieurement ce qui se passe lorsque l'on essaie de fusionner ces deux modèles pour aborder une analyse simultanée et donc plus réaliste des interactions avec la concurrence et avec la clientèle.

### ***§1 - Position concurrentielle et contenu de l'échange***

On cherche classiquement à mesurer la position concurrentielle à travers l'analyse des tous les éléments permettant à l'entreprise de se distinguer de façon positive sur des critères importants, voire secondaires, pour ses clients, au-delà d'une réponse simple aux critères veto de ces mêmes clients. La position concurrentielle émerge ici de l'analyse de chacun des ingrédients de l'échange, qu'ils soient techniques ou commerciaux. Cette démarche peut aboutir à la décision d'améliorer certains éléments précis de l'offre, pourvu bien entendu que le projet soit par ailleurs globalement attractif.

Par exemple une telle approche consista, à partir du recueil contingent des FCS dans les différents marchés et sous-marchés de l'immobilier, à comparer la position d'I&TCom avec ses différents concurrents pour chacun des critères veto, importants et secondaires de ces sous-marchés. Cela impliqua préalablement la mise au point d'une veille stratégique, et une hiérarchisation des critères d'achat pour les clients, qui fut facilitée par l'analyse complémentaire des risques perçus par ces derniers.

### ***§2 - Position concurrentielle et interactions directes avec les concurrents***

Une différenciation peut être soit positive (atouts), soit négative (vulnérabilité), soit nulle. Nous pensons que la vulnérabilité ne se réduit pas à un simple bilan des faiblesses, dont rend suffisamment compte une note basse donnée lors de l'évaluation précédente des atouts (voir A). La vulnérabilité varie en fonction des différents modes d'interaction prévisibles avec la concurrence, que ce soit sur le terrain de l'offre concurrentielle ou des responsabilités respectives dans la réalisation. Elle implique donc en premier lieu une analyse des comportements concurrentiels des concurrents, avant de se poser plus tard la question de leur compatibilité avec les préférences des clients, et de l'entreprise fournisseur.

---

menace (donc des relations passées de l'animal avec cette personne), elle reste 'ouverte' et par là fondamentalement indécidable.

**(a) L'interaction entre concurrents au niveau de la définition d'une offre concurrentielle.**

Dans cette phase de l'échange il s'agit de qualifier les attitudes concurrentielles des concurrents de l'entreprise sur un marché donné, en termes d'offre. On peut d'abord avancer que ces dernières dériveraient de la structure de marché, qui modifierait par exemple le degré de réciprocité dans l'anticipation des conduites en matière de concurrence. Comme on le voit, on reprendrait alors formellement le même type de matrice carrée basée sur le degré d'anticipation et de réactivité mutuelle des parties prenantes que nous avons utilisée pour la définition des termes de l'échange dans la relation fournisseur / client. Mais cette fois nous trouvons sur un axe l'entreprise fournisseur, et sur l'autre ses concurrents. Ce couple anticipation / réaction fait pour partie écho à la typologie des '*modes concurrentiels*' de Ansoff H.I., R.P.Declerck, R.L.Hayes, (1974 et 1976) qui propose quatre modes concurrentiels ('*stable, réactif, anticipatif, initiative*'), à croiser avec quatre '*modes entrepreneur*' ('*stable, réactif, anticipatif, ou initiative*').

De façon voisine, le tableau N°37 page 363 fait apparaître quatre stratégies concurrentielles types en fonction du degré d'anticipation ou de réactivité respectifs des protagonistes sur le plan de l'approche concurrentielle de l'offre :

- I- La *guerre des prix* traduirait une situation dans laquelle aucune anticipation n'est possible ni d'un côté ni de l'autre sur le comportement des concurrents. Il y a alors concurrence 'pure et dure', propre aux marchés purs et parfaits, avec guerre de tous contre tous.
  
- II- La *distinction* décrirait une situation dans laquelle l'entreprise a pu prendre les devants en matière d'offre et établir au fur et à mesure des barrières à l'imitation. Par ailleurs, plus elle agit de la sorte, plus elle peut prévoir la conduite de ses concurrents car elle a l'avantage de l'initiative face à des concurrents qui ne font que réagir à ses mouvements. Il s'agit donc d'une situation où il y a asymétrie, l'entreprise pouvant prévoir les mouvements des autres parce qu'elle est leader innovateur et 'mène la danse' avec l'avantage de la surprise,<sup>211</sup> alors que cette capacité de prévision n'est pas réciproque. Cette asymétrie entre concurrents est créée et entretenue soit par de l'innovation, soit par des mécanismes de cloisonnement,<sup>212</sup> ou d'évitement<sup>213</sup>.

---

<sup>211</sup> Cet avantage de la surprise rejoint l'avantage qui revient à celui qui prend l'initiative de se lancer (*'first mover advantage*).

<sup>212</sup> '*Isolating mechanisms*', R.P.Rumelt, (1984 ; 1987 p.146).

<sup>213</sup> Ainsi, selon A.-C.Martinet, (1990) : « *Le marketing, pour sa part, repose largement sur une logique de l'évitement.* », p.220, (185)

-III- L'*imitation* décrirait une situation réactive consistant pour l'entreprise à suivre ceux qui anticipent en accroissant continuellement leur capacité de distinction. Si en principe la situation de réactivité ne conduit pas à la situation la plus intéressante, mais au contraire à des risques concurrentiels élevés et à une faible valeur de la position, cela dépend de la taille respective du suiveur et du suivi, de la facilité d'imitation, de l'innovation et de la maîtrise de tous les FCS nécessaires par l'entreprise innovante (Teece), etc.

-IV- L'*entente*<sup>214</sup> avec les concurrents implique au départ une bonne capacité d'anticipation des comportements mutuels. Cette entente de fait peut passer par un accord formel ou informel (règles non écrites)<sup>215</sup>. Une fois instaurée, l'entente accroîtra encore la capacité d'anticipation mutuelle.

Joffre P. et G.Koenig (1992, chap.2), et G.Koenig (1990-1996, chap.6) ont longuement analysé les modalités de trois de ces stratégies d'interaction avec les concurrents proposées par A.C.Martinet, (1990) : l'affrontement / l'évitement / la coopération. Une difficulté réside cependant dans le fait d'évoquer sans les différencier des interactions liées à la phase de l'offre et à celle de la réalisation, à la différence de ce que nous efforçons de faire ici. Les coopérations concernent chez nous la question des responsabilités respectives en matière de réalisation de la tâche, tandis que les différentes formes d'ententes concernent la question du mode d'interaction entre concurrents en matière d'offre.

Ces comportements stratégiques font également écho aux catégories du modèle de Miles R.E. et C.C.Snow (1978, 1986)<sup>216</sup> en raison de leur caractère dynamique :

---

<sup>214</sup> Voir par exemple Ghemawat P., M.E.Porter, A.Rawenson, (1986), Hamel G., Y.Doiz, C.K.Prahalad, (1989).

<sup>215</sup> Nous mettons volontairement à part la coopération et l'alliance qui impliquent des ressources.

<sup>216</sup> Miles R.E., C.C.Snow, (1978). Voir également A.Desreumaux, (1993 p.366-377).

TABLEAU N°37

**LES INTERACTIONS CONCURRENTIELLES  
AU NIVEAU DE LA DÉFINITION DE L'OFFRE**

**LE FOURNISSEUR  
CONCURRENT**

		REACTIVITE RELATIONNELLE	ANTICIPATION RELATIONNELLE
<b>L'ENTREPRISE</b> (en tant que fournisseur)	REACTIVITE RELATIONNELLE	<p><i>Guerre des prix</i></p> <p>(I)</p> <p>ATTAQUE FRONTALE</p>	<p><i>Imitation par l'entreprise de ce que fait le concurrent</i></p> <p>(III)</p> <p>CAMOUFLAGE</p>
	ANTICIPATION RELATIONNELLE	<p><i>Distinction par rapport au concurrent</i></p> <p>(II)</p> <p>CLOISONNEMENT DE LA PERTURBATION</p>	<p><i>Entente entre concurrents</i></p> <p>(IV)</p> <p>PACTE DE NON-AGRESSION</p>

BANSARD D., 1997

'*Defenders, prospectors, analyzers*' renvoient globalement à nos catégories I (guerre des prix : *defenders*), II (distinction : *prospectors*), et III (imitation : *analyzers*), et sont également liés au degré d'anticipation respectif entre l'entreprise et ses concurrents en matière d'offre. Mais la stratégie d'entente (IV) n'est pas évoquée dans ce modèle<sup>217</sup>.

Mais une fois de plus, anticipation et réaction, ou analyse dynamique, ne sont que des facteurs explicatifs d'ordre structurel. On peut se demander à bon droit si là encore ce n'est pas oublier le rôle des *comportements* des concurrents face au risque concurrentiel (recherche de contrôle et / ou besoin de faire confiance).

C'est en analysant d'abord les attitudes des concurrents face au risque concurrentiel, pour les comparer ensuite seulement au mode de *management stratégique* adopté par l'entreprise (G.Koenig, 1990), que l'on pourra anticiper des accords ou des tensions.

Ainsi, tous les concurrents ne recherchent pas à réduire les risques concurrentiels dans l'échange de la même façon :

- certains peuvent chercher à réduire un risque concurrentiel élevé *par une attaque frontale* visant à anéantir le risque (*guerre des prix*) (I). Cela signifie qu'ils ne veulent pas chercher à contrôler directement la situation concurrentielle, ni n'entendent devoir faire confiance à leurs concurrents : ils préfèrent la compétition ouverte ('guerre frontale'). En cas de réciprocité dans cette attitude il y aura risque permanent d'escalade car l'attitude des protagonistes devient de plus en plus imprévisible et dangereuse.
- d'autres pensent réduire leurs risques en tentant constamment de '*cloisonner la perturbation*'<sup>218</sup> s'efforçant par une politique de distinction de représenter aux yeux de la clientèle un 'segment fournisseur à part, ou nouveau' (*distinction*) (II). Ils ne font pas confiance à leurs concurrents pour permettre leur propre développement, et souhaitent contrôler eux-mêmes la situation concurrentielle.
- d'autres encore, cherchent à réduire les risques concurrentiels *en se camouflant*. Il peut s'agir d'une véritable stratégie visant à bénéficier de la même manne en se laissant porter par le concurrent sans

---

<sup>217</sup> La quatrième catégorie initiale (proposée en 1978), celle de '*reactors*', dont la relation stratégie / structure est mal ajustée, disparaît des travaux ultérieurs en 1986), tandis qu'apparaissent les rôles de '*brokers*' (coordinateurs), de 'fournisseurs' et de 'distributeurs'. Mais aucun de ces rôles ne renvoie à l'entente.

<sup>218</sup> Le concept vient de H.A.Simon, (1962) qui évoquait le principe du cloisonnement des cales de navire. Il a été depuis repris notamment par Y.Barel (1975, 1979).



assumer les risques liés à l'innovation. (*imitation*) (III). Ceux-là préfèrent faire confiance à leurs concurrents sur ce plan et ne cherchent aucunement à contrôler les développements en cours.

- certains enfin préféreront tenter de réduire leurs risques par un *pacte de non-agression* qui vise à améliorer l'anticipation et la prévisibilité (*entente*) (IV). Ils font confiance aux autres mais entendent exercer un contrôle direct sur leur situation concurrentielle.

Si nombre d'auteurs se sont comme Ries A. et J.Trout (1981) focalisés sur la guerre à outrances (I), les *stratégies relationnelles* développées par les stratèges d'HEC ont souligné l'importance des stratégies d'évitement<sup>219</sup> de la concurrence passant par la coopération avec différents acteurs, *dont les concurrents eux-mêmes* (*entente* : IV)<sup>220</sup>. Le Strategor a souligné la recherche par l'entreprise de sécurité, et nous irons dans le même sens.

Notre optique est donc -à ce stade- focalisée sur l'analyse des attitudes des concurrents (plutôt que sur les préférences de l'entreprise). Comment cependant prévoir ces attitudes ? Lorsque le comportement probable des concurrents en termes d'offre dans une affaire n'apparaît pas de façon évidente, une analyse de leur mode de fonctionnement passé dans d'autres affaires peut parfois aider à le faire apparaître. Sachant que l'entrée d'un nouvel acteur peut fortement modifier les conduites des membres de cette industrie (prix prédateurs...)<sup>221</sup>, c'est l'histoire des réactions d'un concurrent à une entrée qui sera alors renseignée, sachant que ces réactions ont pu être tactiques (Porter M., 1981).

#### *Mélanges de stratégies en matière d'offre concurrentielle*

Comme le notait Martinet A.-C. (1990) à propos de la coopération, de l'affrontement et de l'évitement, ces différentes figures sont rarement pures :

« Ces trois figures sont des polarités. Il est extrêmement rare et hautement improbable qu'elles fonctionnent à titre exclusif. Bien au contraire les stratégies concrètes sont des combinaisons provisoires et souvent instables des trois (...) » , p.220, (186).

<sup>219</sup> Il s'agit là du deuxième terme du célèbre couple 'combattre ou prendre la fuite' (*fight / flight*), dont le rôle a été étudié tant en psychologie qu'en biologie, après avoir donné lieu à de multiples tactiques, dont celle du combat des horiacs contre les curiacs.

<sup>220</sup> Nous pensons cependant qu'il vaut mieux éviter de classer dans la même boîte les relations de coopération avec les concurrents et les relations de coopération avec l'Etat, les prescripteurs, les fournisseurs ou les clients, comme le fait le Strategor, même si ces relations peuvent toutes favoriser la politique concurrentielle de l'entreprise. En effet, elles ne sont pas de même niveau.

<sup>221</sup> On se reportera ici à toute la littérature sur la menace des entrants et les réactions à l'entrée. Par exemple Gattignon H., E.Anderson, K.Helsen, (1988) ; W.T.Robinson, (1988).

Les quatre catégories proposées ici<sup>222</sup>, sont de fait des idéal-types qui aident simplement à identifier l'allure générale, bien plus riche et complexe, du réel.

Déjà, dans l'esprit du Strategor (1988), l'évitement n'implique pas cependant de rejeter pour autant la stratégie concurrentielle<sup>223</sup>: « *C'est en menant, sur le terrain approprié, des stratégies relationnelles qu'une entreprise pourra, là où elle y est contrainte, mieux affronter la concurrence.* », pp.254-255, (189). Une même entreprise peut d'ailleurs développer des attitudes concurrentielles opposées selon les marchés compte tenu d'enjeux différents selon les affaires évoquées, ce qui peut générer des conflits internes.

Mais on ajoutera encore que d'une variable d'offre à l'autre, les attitudes des concurrents face au risque peuvent changer.

#### **(b) Le partage des responsabilités entre concurrents en matière de réalisation**

Il s'agit là du second mode d'interaction concurrentielle entre concurrents, particulièrement sensible au niveau des grands projets (ou de l'implantation d'usines), où il est plutôt rare qu'une entreprise soit capable de réaliser la totalité d'un projet, à la différence de ce que l'on peut souvent observer ailleurs.

Evoquons cette fois tout de suite les facteurs interactionnels qui peuvent contribuer à expliquer la répartition des situations observables. On voit qu'un concurrent peut ici préférer réduire sa vulnérabilité concurrentielle<sup>224</sup> :

- (1) en optant pour des *marchés séparés (lots séparés)*, afin de travailler de façon indépendante avec un client qui a défini des lots et coordonne directement l'ensemble, si bien qu'aucun fournisseur n'a de responsabilité sur les autres pendant le projet du fait de ce cloisonnement total voulu par le client. Le concurrent ne recherche alors ni à faire confiance à ses concurrents, ni à devoir contrôler ce qu'ils feront.

---

<sup>222</sup> On retrouve ces mêmes catégories dans le champ de la négociation. Cependant la coopération est le plus souvent analysée dans le cadre d'une relation de couple entre fournisseur et client par exemple, ou entre concurrents. Le quatrième terme, 'l'entente', souligne que l'on doit élargir l'analyse aux modes d'interaction qui sont axés intentionnellement sur une tierce partie (le client, ou le concurrent).

<sup>223</sup> Dussauge P., B.Garrette, B.Ramanantsoa, (1988 pages 16-19) ; Strategor, (p 254). Pour A.-C.Martinet également (1990), (Les coopérations) " *constituent bien souvent une réponse provisoire à l'élargissement des champs stratégiques (mondialisation des marchés) et autorisent un report de l'affrontement à un niveau supérieur.* ", page 220, (187). Joffre P. et G.Koenig, (1985, p. 151 et 155) souligneront cependant le risque que l'on encourt ainsi d'oublier que ces deux politiques relationnelles peuvent être jouées simultanément.

<sup>224</sup> Voir F.Moderne, (1989, 1995) pour les distinctions juridiques entre marchés séparés, sous-traitance et co-traitance.

- (II) en étant *chef de file*, ce qui signifie qu'en signant le concurrent préfère prendre la responsabilité de la totalité du projet, même s'il y a des risques de problèmes dans la pyramide de sous-traitants qu'il gère.
- (III) en optant pour un simple statut de *sous-traitant* dans la pyramide, ce qui signifie qu'il attend de ses concurrents qu'ils prennent la responsabilité de chef de file : il a besoin de pouvoir faire confiance aux autres et ne veut rien chercher à contrôler.
- (IV) en étant *co-traitant*, et donc en travaillant sur une base d'entière solidarité entre 'partenaires' cosignataires (alliance), ce qui signifie qu'il veut à la fois pouvoir faire confiance et contrôler ses partenaires.

Au niveau de grands projets, ces choix correspondent à celui d'un *mode d'entrée dans le projet* (B.Günter, (1979) ; B.Nassoy, (1987-1990) ; B.Cova, (1990b p 21), ou d'une *position dans la pyramide des fournisseurs* (H.Fraisse, 1996). Une fois de plus les choix –ici en matière de réalisation- ne seraient pas seulement liés selon nous à des choix technico-économiques, liés par exemple au plan de charge et à la part d'activité recherchée dans le projet (B.Cova, 1990b), mais au moins autant à une attitude face au risques propres à la coopération avec des concurrents. Soulignons enfin que toutes ces attitudes comportent leurs propres risques. En effet, chercher à éviter le risque concurrentiel à travers une alliance entre co-traitants ne veut pas dire que l'on élimine ainsi tout risque lié aux concurrents, comme le soulignent B.Günter, (1986), et F.Valverde (1990), dans le domaine des grands projets, et plus généralement Hamel G., Y.L.Doiz, C.K.Prahalad, (1989).

### **§3 – Facteurs explicatifs des attitudes des concurrents face au risque concurrentiel**

Si l'on peut comme précédemment décrire globalement un marché en fonction des modes d'interaction qui y caractérisent les interactions entre concurrents au niveau de l'offre ou de la réalisation, et pas seulement en fonction des modes d'interaction qui y caractérisent les relations fournisseur / client sur ces mêmes plans, cette image reste trop globale, et trop statique : il ne s'agit que de la résultante d'ensemble d'un processus dynamique.

C'est le résultat agrégé de l'ensemble de ces attitudes face au risque concurrentiel qui explique le type de marché rencontré, sous cet angle de l'offre concurrentielle. Les quatre situations-type que l'on pourra constater résultent d'un processus d'ajustement entre attitudes concurrentielles des concurrents, les ambitions initiales des protagonistes ne correspondant pas toujours à cette réalité constatée : il peut y avoir incompatibilité entre

attentes réciproques<sup>225</sup>, tactiques d'intimidation, inadéquation entre les visions partagées des protagonistes et la réalité de l'industrie considérée.

Par ailleurs, si tous les concurrents n'ont pas au départ les mêmes préférences en matière d'interaction concurrentielle, tous ne suivront pas les 'règles du jeu concurrentielles' du marché où ils opèrent. Par exemple, sur un marché où prédomine la guerre des prix certains acteurs essaieront d'éviter d'entrer dans ce mode d'interaction.

De ce fait, les *attitudes des concurrents face à un risque concurrentiel* important peuvent remettre totalement en cause une position concurrentielle qui semblait par ailleurs a priori favorable pour l'entreprise, ce qui fait que prévoir le comportement des acteurs est essentiel. Mais cela implique selon nous une analyse plus fine de leurs attitudes, ce que nous allons proposer à présent.

Les comportements des concurrents au plan concurrentiel seraient liés :

- à l'enjeu du marché, du client, ou de l'affaire pour eux, et à leur capacité de se redéployer.
- au niveau de risque concurrentiel perçu par ces derniers.
- à leurs attitudes face à ce risque.

Pour ce qui est d'abord des *enjeux*, ils seront d'autant plus élevés pour les concurrents :

- qu'il s'agit pour eux d'une chasse gardée et qu'ils n'auront guère de possibilité de se redéployer sur d'autres marchés (barrières à l'entrée d'autres activités : cf. Porter M., 1980),
- que le marché en question est particulièrement en ligne avec leurs objectifs et leurs moyens,
- qu'ils sont aux abois (s'ils viennent d'échouer à plusieurs appels d'offre par exemple)

Les attitudes concurrentielles dépendent bien entendu de l'expérience de ce concurrent dans ce type de transaction et de sa connaissance des concurrents (et des réactions prévisibles des clients comme nous y reviendrons). Ces épisodes relationnels vécus dans le passé ont établi un certain équilibre des pouvoirs, ainsi qu'un certain niveau de confiance respective entre concurrents.

---

<sup>225</sup> Voir par exemple les incompatibilités entre attitude de revendicateur de valeur ajoutée et attitude de créateur de valeur soulignées par Lax D.A., J.K.Sebenius, (1986, p. 34-37).

Là aussi les combinaisons de contrôle et de confiance rendent compte des quatre modes d'interaction préférés par un acteur : face à un risque perçu comme élevé, un concurrent peut préférer contrôler et / ou faire confiance. Ces attitudes expliquent les préférences des concurrents pour l'un ou l'autre des modes d'interaction avec les concurrents, tant en matière d'élaboration d'une offre concurrentielle qu'en matière de partage des responsabilités entre concurrents au niveau des engagements de ressources liées à la réalisation de la tâche. Ceci donne alors la matrice suivante (tableau N°38 page 370), dans laquelle nous retrouvons les 2 x 4 modes d'interaction concurrentielle (offre concurrentielle, responsabilités respectives dans la réalisation). Soulignons bien que cette matrice ne veut pas dire que les attitudes des concurrents sont nécessairement les mêmes en matière d'offre concurrentielle et de mode d'entrée dans l'affaire.

Bien entendu, l'entreprise fournisseur développe ses propres attitudes face au risque concurrentiel, et c'est la rencontre entre ces attitudes qui finira par configurer l'allure concurrentielle de tel ou tel marché.

**Soulignons cependant qu'il n'est pas possible de se contenter d'évaluer séparément les interactions directes avec les clients et les concurrents. La *position concurrentielle* de l'entreprise en termes d'interactions découle également des préférences des clientèles en termes de modes d'interaction entre concurrents.**

Si par exemple les clients sur un marché veulent que les concurrents coopèrent étroitement lors de la réalisation, alors que certains fournisseurs s'y refusent, préférant les situations de lots séparés, l'entreprise fournisseur qui l'acceptera clairement améliorera sa position concurrentielle. Ou encore, si ces mêmes clients ne veulent pas que les fournisseurs se différencient trop, l'entreprise qui à la différence des autres adoptera une attitude d'imitateur sur tel ou tel plan sensible pour les clients bénéficiera d'un avantage concurrentiel. Nous y reviendrons en évoquant la différenciation en Partie II.

#### ***§4 - L'établissement des préférences de l'entreprise en matière concurrentielle***

**C'est à l'entreprise de définir sa propre hiérarchie de modes d'interaction concurrentielle tant au niveau de l'élaboration de l'offre concurrentielle que des responsabilités à prendre en matière de réalisation, et de réviser cette liste chaque fois que cela devient nécessaire.**

Pour ce faire elle doit là encore s'interroger sur les fondements de ses préférences, tout comme elle vient de chercher à mieux comprendre et prévoir les attitudes de ses concurrents.

LES ATTITUDES DES CONCURRENTS FACE AU RISQUE

		NE RECHERCHENT AUCUN CONTRÔLE	CHERCHENT A TOUT CONTRÔLER
NE VEULENT PAS FAIRE CONFIANCE	OFFRE	RECHERCHE D'INTERACTION MINIMALE (DISTANCES)  <i>(O) Guerre des prix</i>	BESOIN D'AUTONOMIE  <i>(O) Distinction</i>
	RÉALISATION	<i>(R) Lots séparés</i>	<i>(R) Chef de file</i>
	OFFRE	BESOIN D'UN ASSUREUR  <i>(O) Imitation</i>	RECHERCHE D'INTERACTION ETROITE (PROXIMITÉ)  <i>(O) Entente</i>
	RÉALISATION	<i>(R) Sous-traitance</i>	<i>(R) Co-traitance</i>

BANSARD D., 1997b

LEGENDE :

(O) signifie qu'il s'agit de la définition de l'offre concurrentielle

(R) Signifie qu'il s'agit de la phase de réalisation de la tâche

## §5 - Dynamique des interactions entre concurrents

Certaines entreprises oscilleront d'une stratégie d'interaction à l'autre, faisant succéder les grandes manœuvres d'éloignement aux manœuvres de rapprochement vis-à-vis de la concurrence, que ce soit en matière d'offre concurrentielle ou de responsabilité en matière de réalisation<sup>226</sup>.

Il suffit de prendre l'exemple de la concurrence entre Boeing et Airbus depuis quelques années pour s'en persuader car il y eut tour à tour entre ces deux constructeurs recherche de distinction, imitation, guerre totale (prix...), et même alliance<sup>227</sup> partielle. Voici quelques extraits de ces interactions :

### (a) En matière de définition des termes de l'échange :

- guerre des prix et guerre totale (réf. à case I)

« La bataille est surtout sanglante sur les prix. L'an dernier, Boeing a accordé un rabais de 1 million de dollars par avion à Piedmont, une filiale de USAIR. Vingt-quatre heures plus tard, Airbus surenchérisait à la baisse. Moins 1 million de dollars par jet. Mais le lendemain, l'américain accordait une nouvelle remise de 2 millions de dollars. Airbus a fini par jeter l'éponge. » (Capital, Janvier 95) La même revue souligne par ailleurs les manœuvres diverses des gouvernements, et des vendeurs.

« C'est le moment de déclarer la guerre à Airbus » (titre du N°12 vol. 54 de Boeing News, 24 mars 1995)

« Airbus ne décolère pas, estimant que Boeing a amalgamé de vieilles commandes et de simples lettres d'intention. (...) A en croire Airbus, l'apanage des européens serait la transparence alors que le constructeur américain multiplierait les mensonges » (La Tribune Desfossés, mercredi 4 septembre 1996).

- distinction (référence à case II)

. Boeing dispose d'une gamme complète, et notamment le 747 jumbo sur les longues distances.

. Elargissement de la gamme de Airbus vers le bas (A-319) pour contrer les 737-200 et 737-300 de Boeing.

. Lancement du B 777 pour Boeing pour contrer les A330-A340 pour Airbus. Lancement d'une nouvelle version allongée du A330 pour contrer le 777 et le 767 de Boeing. Boeing a de son côté un projet de Boeing 757 allongé ou un nouveau 777-C à très long rayon d'action. (Les Echos, 28 novembre 1995).

. La course à l'avion géant (VLCT) : ASX 500, A3XX ou A 350 d'Airbus, contre Boeing 747X, NLA... Puis arrêt de la part de Boeing qui gèle son projet de superjumbo (Les Echos 22.1.1997).

<sup>226</sup> Nous retrouvons ici les oscillations manipulatrices caractéristiques de la 'double contrainte'.

<sup>227</sup> Pour ce qui est des alliances stratégiques entre firmes concurrentes dans le cas des industries aérospatiale et de l'armement, voir P.Dussauge, (1990), Dussauge P., B.Garette, (1991).

- imitation (référence à case III)

« Une atmosphère de suspicion et de méfiance mutuelle continue de prévaloir. Cela fut illustré de façon éloquente par la réponse d'un des grands directeurs d'Airbus aux suggestions selon lesquelles les Européens avaient essayé d'espionner Boeing pour obtenir de l'information sur son Jumbo 747-400 : « C'est comme si le fameux chef français, Paul Bocuse, était pris à espionner chez Macdonald pour leur voler leurs secrets de cuisine » dit-il. (Aerospace, jeudi 8 juin 1993)

« Supersonique : les américains auscultent le Tupolev » titrent les Echos du 19/3/96. « Les industriels américains de l'aéronautique se sont en effet mis d'accord avec le russe Tupolev afin d'utiliser son Tu-144. Bien que construit selon des plans copiés sur ceux du Concorde (y compris le 'nez' mobile selon les phases du vol), il fut le premier avion de ce type à prendre l'aire en 1968, quelques jours avant l'appareil franco-britannique. Afin de calibrer leurs tests dans les bureaux d'étude, les ingénieurs de Boeing, McDonnell Douglas (...) étudient donc en Russie le Tu-144 lors d'une trentaine de vols d'essais (...) les Etats-Unis ont pris une longueur d'avance sur l'Europe qui privilégie actuellement le programme d'Airbus A3XX de 500 à 600 places pour concurrencer le Boeing 747 ».

#### **(b) En matière de responsabilités liées à la réalisation**

- Alliances (référence à case IV)

*Entre Airbus et Boeing pour la réalisation d'études conjointes en vue de la réalisation d'un super jumbo pouvant emporter jusqu'à 800 passagers. La proposition avait été faite également par le consortium Airbus à McDonnell Douglas. (Aerospace, jeudi 8 juin 1993).*

*Recherche de nouveaux alliés par le consortium Airbus (Saab en Suède, et Alénia en Italie) : la Tribune des Fossés, (7.11.1996). Dossier du changement de la structure du GIE Airbus (par exemple Les Echos 13.1/1997, Usine Nouvelle 16.1.1997).*

*Fusion entre Boeing et McDonnell Douglas (qui était prévue depuis le 5 décembre 1996 : Tribune des Fossés, Usine Nouvelle).*

*Renforcement croissant de la part de marché d'Airbus, y compris sur les marchés anglais où British Airways, pour la première fois vient en 1998 d'acheter des airbus.*

Ces mouvements pendulaires nous paraissent typiques d'une situation où chacun des partenaires, ne sachant plus très bien quelle partie jouer et quelle partie jouera son adversaire, essaie presque toutes les possibilités de jeu, y compris la coopération.



## SECTION 2-

### SÉLECTION DES ACTIVITÉS ET PRÉFÉRENCES INTERACTIONNELLES

Dans cette section 2, nous exposerons d'abord en Sous-Section (A) les outils que nous avons conçus pour le choix d'activités, de clients ou de projets à partir d'une analyse *simultanée* des modes d'interaction face aux clients et aux concurrents. Nous appuierons ici nos propos sur la mise au point d'une méthode de sélection de projets pour une entreprise filiale de la Stolt Comex qui œuvre dans le montage et le démontage de plates formes offshore. Puis nous évoquerons dans la Sous-Section (B) le rôle des orientations des dirigeants (valeurs) vers la tâche ou la relation dans le choix de leurs activités : vont-ils préférer prendre ou non des risques ? vont-ils d'abord s'intéresser aux éléments tangibles d'évaluation (attraits technico-économiques, position concurrentielle concrète), ou aux éléments relationnels de leur position relationnelle (modes d'interaction avec clients et concurrents) ? Nous reviendrons ici sur la sélection des activités chez I&Tcom.

#### **Sous-Section (A) - Sélection des activités à partir d'une évaluation simultanée des interactions avec clients et concurrents.**

##### ***§1 – Méthodes de sélection***

Une fois identifiés les modes d'interaction choisis par les clientèles des marchés évalués, ainsi que les modes d'interaction probables avec les concurrents, reste à hiérarchiser les préférences de l'entreprise. Cette opération peut à chaque fois prendre la forme d'une liste énumérant les modes d'interaction, des plus intéressants aux moins intéressants à son point de vue. Si les combinaisons de variables d'interaction permettent de définir des projets d'intérêt plus ou moins grand pour l'entreprise, ce n'est que dans la mesure où l'échelle proposée sur chacun des axes correspondra bien à chaque fois à ses propres préférences comportementales.

Ceci signifie qu'une entreprise peut très légitimement placer les situations de co-définition des termes de l'échange au-dessus des situations de marketing mix dans sa hiérarchie de préférences, ou encore préférer la guerre des prix à l'entente. De ce point de vue la construction de la matrice d'interaction ne doit pas déroger au principe établi par le cabinet Mackinsey pour la construction de sa fameuse matrice stratégique : c'est bien à l'entreprise de définir sa propre hiérarchie de critères. Cependant, cela ne veut pas dire pour autant qu'aucun principe ne doit présider à ces choix. Nous proposerons ici de considérer que l'entreprise peut essentiellement choisir d'éviter les risques, ou d'accepter de les prendre en charge, ce qui tendrait à la conduire vers des marchés intéressants, ou banalisés.

A partir d'un tel cadre hiérarchisé, comme le montrent les tableaux N°39 page 375 et N°40 page 378, il est possible de visualiser simultanément l'ensemble d'un portefeuille d'activités, et de suggérer quels sont les marchés les plus intéressants, et quels seraient les changements d'activité souhaitables compte tenu des évolutions en cours.

Puisqu'il existe dans chaque échange deux classes de modes d'interaction à régler avec les clients et les concurrents, l'un concernant la phase de l'offre et l'autre la phase de réalisation, nous construirons deux matrices.

**(a) Matrice 'définition des termes de l'échange / offre concurrentielle'**

Si l'on n'évoque d'abord la phase de l'offre, plaçons sur un premier axe les quatre modes d'interaction au niveau de la définition des termes de l'échange, *en les classant en fonction du niveau croissant de risque* qu'implique la prise en charge de ces attitudes pour l'entreprise fournisseur. Puis plaçons sur l'autre axe - *toujours en fonction du niveau croissant de risque*- les quatre modes d'interaction au niveau de l'offre concurrentielle.

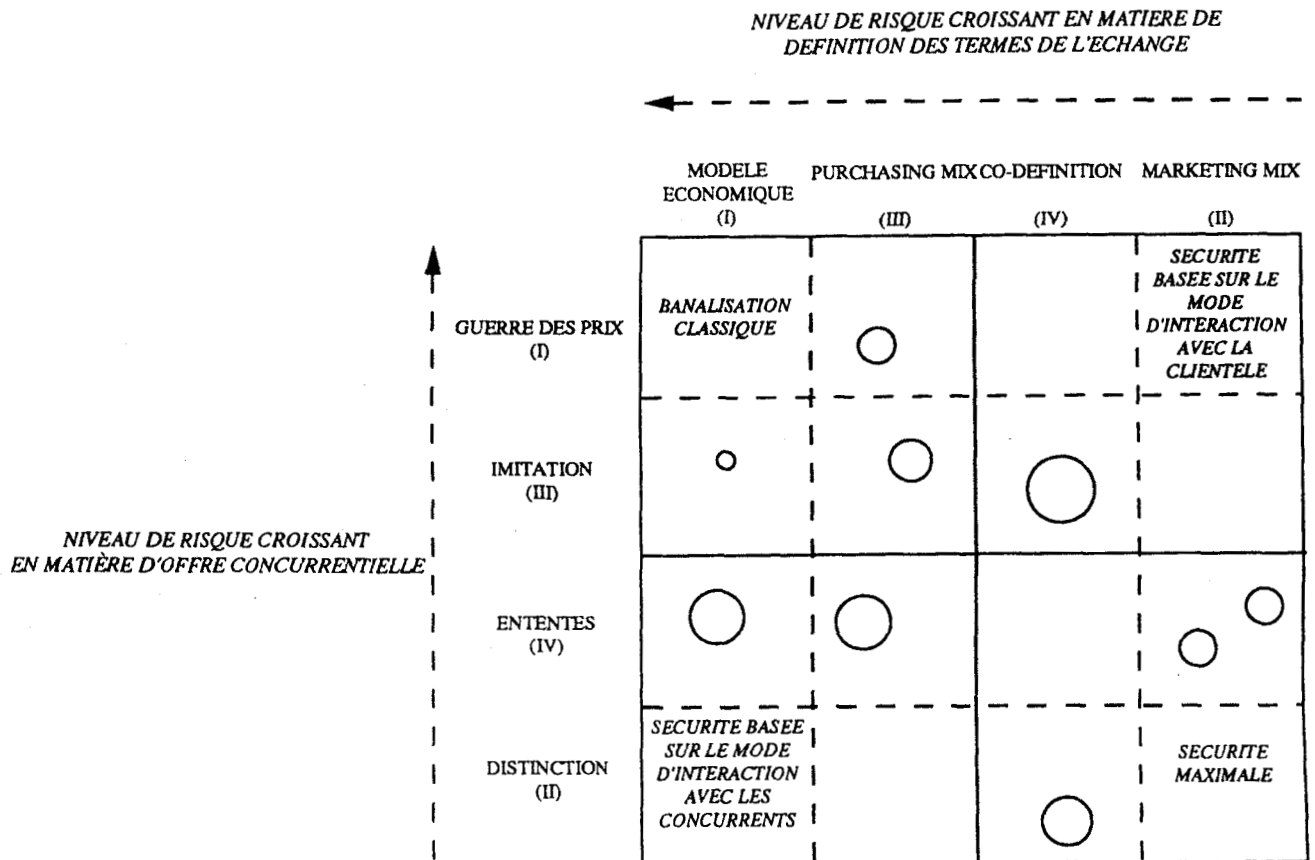
Comment peut-on établir l'échelle des attitudes en fonction des risques pour le fournisseur ? En matière d'offre, le niveau de risque, qu'il s'agisse de définition des termes de l'échange ou de définition d'une offre concurrentielle, croîtrait de la façon suivante :

- Le mode d'interaction (I) (modèle économique, guerre des prix) est le plus risqué.
- Le mode d'interaction (III) (purchasing mix, imitation) l'est un peu moins.
- Le mode d'interaction (IV) (co-définition, entente) est encore un peu moins risqué.
- Le mode d'interaction (II) (marketing mix, distinction) est le moins risqué, et c'est sans doute la raison pour laquelle on le retrouve largement prôné en marketing de grande consommation.

Nous avons ainsi construit une matrice possible de définition des termes de l'échange / stratégie concurrentielle en matière d'offre (tableau N°39 page 375). Ce tableau sera le même, que l'entreprise cherche à éviter le risque (ordre : I, III, IV, II), ou accepte de prendre des risques (ordre : II, IV, III, I) en considérant que c'est en prenant des risques qu'elle sera en mesure de se placer sur des marchés ou des projets intéressants. Seules les recommandations changeront. A partir de là les attitudes des clients et des concurrents en matière d'interaction sur les marchés correspondants vont permettre de classer ces marchés comme étant plus ou moins intéressants pour l'entreprise, suivant ses propres critères.

TABLEAU N°39

SELECTION SUR LA BASE DES RISQUES À ASSUMER FACE AUX ATTITUDES  
DES CLIENTS ET DES CONCURRENTS EN MATIERE D'OFFRE



BANSARD D. , (1997),

Ce tableau réprend -en l'enrichissant- la communication à la Conférence Internationale de Marrakech sur le Management de Projets, mai 1997.

NOTE :

Les cases (cellules) indiquent les situations relatives en termes de sécurité

Les cercles indiquent les C.A. correspondants

## **(b) Matrice de la phase de réalisation : types de contrats / modes d'entrée dans le contrat**

Une approche tout à fait similaire peut être réalisée (tableau N°40 page 378), pour décrire maintenant l'ensemble des risques et des responsabilités qui seraient à assumer par l'entreprise compte tenu des attitudes des clients et des concurrents en matière d'affectation de ressources pour la réalisation.

Ainsi, en matière cette fois d'investissement dans la réalisation, et de partage des responsabilités avec les concurrents en matière de réalisation de la tâche, les risques pour le fournisseur croîtraient de la façon suivante :

- Le mode d'interaction (I) (marché d'études, lots séparés) représente pour nous le risque minimum.
- Le mode d'interaction (III) (marché de travaux, sous-traitance) représente un risque un peu supérieur.
- Le mode d'interaction (IV) (contrat de gestion ou location, co-traitance), accroît encore le risque.
- Le mode d'interaction (II) (*concession ou facilities management*, chef de file), représenterait le maximum des risques à la fois entrepreneuriaux et concurrentiels, car le maximum d'engagements et de responsabilités.

L'engagement de l'entreprise peut être là encore minimal ou maximal, selon ses choix. Ce tableau fait également apparaître des possibilités de compensations, entre les responsabilités acceptées vis-à-vis du client et celles acceptées vis-à-vis des concurrents.

Bien entendu, rien n'impose à l'entreprise d'avoir un comportement homogène en matière de risque, que ce soit vis-à-vis des clients et des concurrents, ou en matière d'offre et de réalisation.

Au total, les latitudes de jeu stratégique offertes par une analyse simultanée des modes d'interaction face aux clients et aux concurrents sont indéniablement bien plus grandes que les possibilités offertes par la définition de stratégies d'interaction soit face aux clients<sup>228</sup>, soit face aux concurrents, soit en n'évoquant que le stade de l'offre.

*Par exemple, une entreprise peut fort bien préférer à la fois, comme LMT Environnement :*

- *le purchasing mix (prise de risques)*
- *la distinction (évitement des risques)*
- *les concessions (prise de risque)*
- *la sous-traitance (évitement des risques)*

Cependant une certaine cohérence pourrait bien devoir être respectée.

### **(c) Autres couplages possibles<sup>229</sup>**

Il est également possible de se focaliser soit sur tous les modes d'interaction avec les clients (1), soit sur tous les modes d'interaction avec les concurrents (2), mais on abandonne alors la double perspective client/concurrent sur laquelle nous insistons ici, pour se tourner vers des approche de portefeuille nécessairement plus limitées car axées sur un seul mode relationnel.

*-cas 1- L'attractivité en termes de mode d'interaction avec les clients peut être examinée à la fois au stade de l'offre et à celui de la réalisation.*

Il est possible d'établir une matrice globale d'attractivité en termes d'interaction fournisseur / client. Si l'on observe des marchés comme ceux des grands projets par exemple, il est clair qu'il ne revient pas au même pour l'entreprise de vendre une partie d'un équipement de centrale hydro-électrique sur appel d'offre avec forte sous-traitance locale, ou de concevoir, construire, puis gérer totalement cette même centrale. Mais souvent l'entreprise va devoir affronter des conditions initiales difficiles pour l'obtention d'un contrat où elle aura un rôle important à tenir, ou à l'inverse elle peut se trouver dans une bonne position lors de la définition des termes de l'échange mais sur un marché sans envergure par suite d'une faible participation lors de la phase de réalisation.

*-cas 2- Une matrice d'analyse de la position concurrentielle en termes d'interaction peut également être construite en partant des deux classes d'interaction possible avec les concurrents : l'offre concurrentielle et la coordination entre concurrents au stade de la réalisation.*

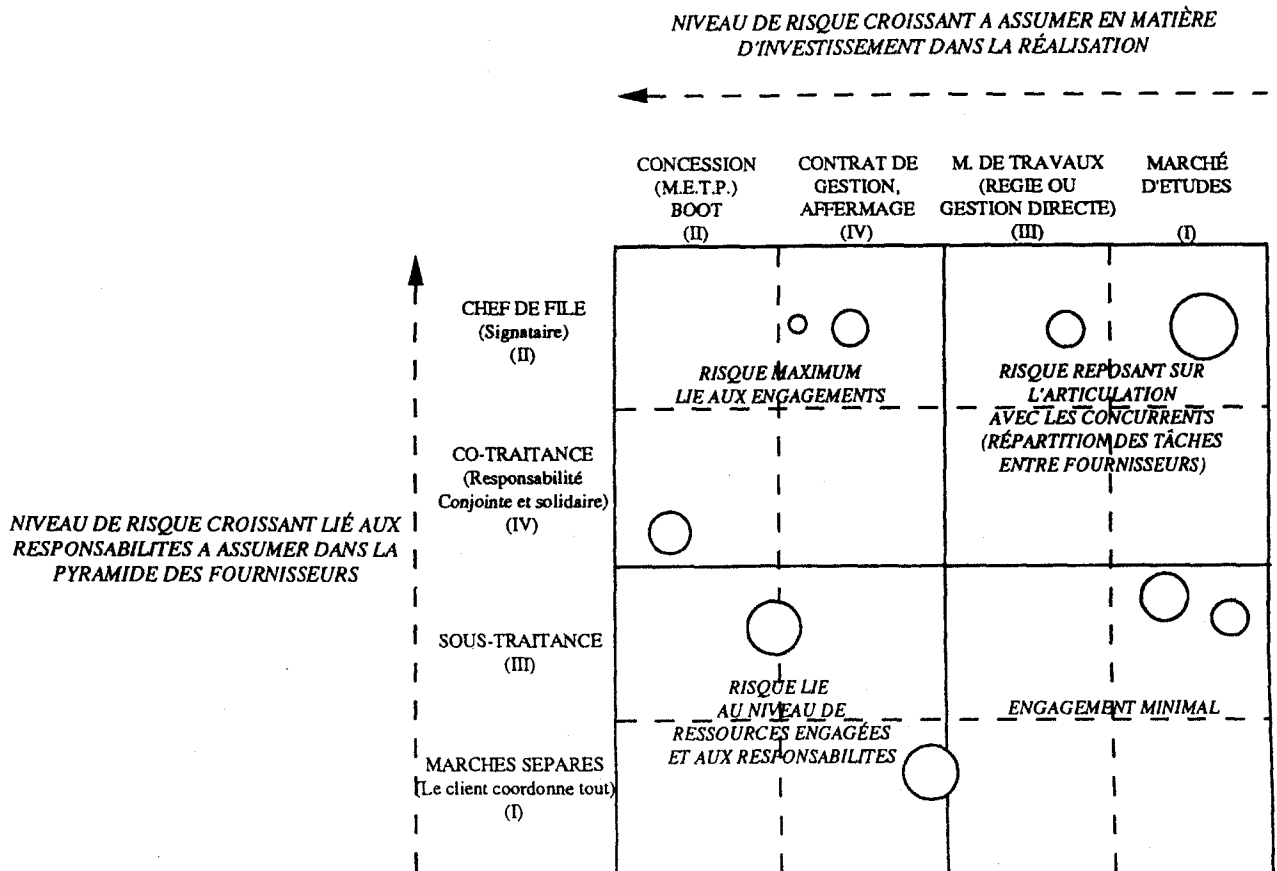
---

<sup>228</sup> C'est là la limite de certaines approches de la gestion de portefeuille de clients ou de projets.

<sup>229</sup> Nous ne mentionnerons ici que les principaux de ces modèles : d'autres mélanges croisés sont possibles. Par exemple, pour TBV Schal, une division conseil de Tarmac Professional Services (Groupe TBV Consult) qui offre des services de conseil stratégique, de techniques de gestion, de gestion des sites de projets, et de management de projets, c'est le couple 'définition des termes de l'échange' (avec les clients) / 'mode d'entrée possible dans le projet' (par rapport aux concurrents) qui fut finalement retenu. Ce travail pour TBV Schal fut réalisé à l'occasion de l'encadrement du stage de D.Mesli, (1995) pour l'obtention du Mastère Ingénierie et Management de Projets à l'étranger dont nous avons eu la responsabilité scientifique au CESI.

TABLEAU N°40

SELECTION SUR LA BASE DES RISQUES A ASSUMER FACE AUX ATTITUDES DES CLIENTS ET DES CONCURRENTS EN MATIERE DE REALISATION



BANSARD D. , 1997,

à partir de la communication à la Conférence Internationale sur le Management de Projets, Marrakech, Mai 1997

LEGENDE :

Bien entendu le rendement peut se trouver parfois lié aux investissements effectués. Il y a donc un choix à effectuer

Si la protection de l'entreprise n'est bonne ni lors de la soumission, ni lors de la réalisation des travaux (mode d'entrée dans le projet), certaines compensations peuvent être trouvées dans les situations intermédiaires. Par exemple si l'entreprise ne remporte pas l'affaire lors de la soumission, elle peut chercher à 'se refaire' en abordant autrement la pyramide du projet -par le bas-, en devenant par exemple un simple sous-traitant de l'entreprise qui a emporté l'affaire, ou même de ses sous-traitants. Elle aborde alors la pyramide 'par le bas'. De façon symétrique, si du fait de son mode d'interaction avec ses concurrents l'entreprise parvient à obtenir l'affaire, cela ne lui donne pas forcément le statut qu'elle souhaiterait lors de la réalisation (elle est retenue comme simple co-traitant par exemple et non comme chef de file).

## **§2 - OFFSHORE LTD, une expérimentation des principes de sélection proposés**

Afin d'illustrer la méthodologie proposée, nous présenterons à présent quelques-uns des résultats de la mise en place en 1994 d'une partie de cette méthode de tri ('*screening*') de projets à Seaway Heavy Lifting Engineering B.V. une filiale de la Stolt Comex qui œuvre dans le montage et démontage de structures variées en offshore à partir du vaisseau-grue Stanislav Yudin.

Seuls deux des projets évalués selon cette méthode seront évoqués ici. Ces deux projets correspondent à un test sur les projets passés, une procédure qui permet de s'assurer avant d'élaborer une nouvelle méthode qu'elle est suffisamment bien conçue. Analyser des projets passés, sachant que l'on connaît leur sort final, permet en effet de bien vérifier si la méthode ne surclasse pas ou ne déclasse pas ces projets. Une fois ce test franchi la société put traiter tous les nouveaux projets à partir de cette grille, quitte à en réévaluer périodiquement critères et pondérations.

Bien sûr, en tant qu'approche multicritère il va de soi que cette méthode impose à chaque fois une mise au point différente, avec autant de critères que d'entreprises... On notera enfin que certains critères, les pondérations, ainsi que les évaluations ont été ici modifiés, afin de ne pas gêner cette entreprise.

### **OFFSHORE LTD**

*Le Vaisseau Grue Cendrée, est un monocoque de 25000 tonnes battant pavillon franco-canadien, qui transporte, installe et démonte des plates-formes pétrolières en mer du Nord. Le 'Tender Manager', c'est-à-dire le responsable de la soumission aux appels d'offres à la compagnie Offshore qui arme ce vaisseau grue, a récemment reçu pour ordre de mettre au point une gestion de portefeuille de projets afin d'améliorer la situation de l'entreprise.*

*Le Vaisseau Grue Cendrée se trouve confronté sur ses marchés au Balear et au Polar, deux des trois plateformes semi-submersibles appartenant à l'américain Ugly, mais aussi à sa barge semi-submersible Sonar 1 ; le Mobilshell, la plate-forme semi-submersible de Sopen, fait également partie des concurrents, ainsi que le Mélita, le vaisseau monocoque du Sud Américain Pacha Camac. Pour ne pas parler de la flotte usuelle de petits bateaux qui accompagnent comme d'habitude toutes les opérations impliquant -au moins pour partie- de faibles tonnages. Ces derniers temps, même les vaisseaux capables de transporter de très lourdes charges, bien au-delà des 2000 tonnes maximum que peut supporter la Grue Cendrée, ne dédaignent plus de se battre pour monter des structures de 200 à 1000 tonnes...*

*La récession qui a frappé les compagnies pétrolières a abouti au report de beaucoup de leurs projets vers un futur incertain. Si bien que dans l'attente des firmes comme Ugly ou Sopen se réorientent vers l'exécution de projets de taille moins importante, et qu'elles entrent ainsi sur le créneau de la Grue Cendrée. La bataille s'annonçant rude, Offshore souhaite au moins pouvoir tenir le coup tant que durera la crise, et doit réviser ses méthodes de travail pour résister à cette concurrence exacerbée. Jusqu'à présent, Offshore s'est contentée de répondre aux appels d'offre qui rentraient dans le cadre du positionnement stratégique initialement retenu. Mais ses soumissions, même lorsqu'elles sont visiblement intéressantes au plan technologique, restent trop standard aux yeux de certains clients, car la société Offshore tend à éviter systématiquement toute interaction forte avec les spécialistes des compagnies pétrolières.*

*Les échecs de plus en plus nombreux qu'elle a dû essuyer ces derniers temps dans ses soumissionnements se traduisent par une sous-activité chronique dangereuse. S'ajoute à cela le coût croissant de tant de réponses inutiles aux appels d'offre. Continuer de la sorte reviendrait pour la compagnie à se saborder à court terme. Pour sortir de la route moyenne jusqu'à présent suivie mais devenue bien dangereuse, deux voies opposées s'offrent alors à elle :*

*Répondre désormais à tous les appels d'offre quels qu'ils soient, mais participer de façon différenciée à ces derniers selon le type de projet, en cherchant ainsi à bénéficier au moins d'un flux d'affaires continu, même si la participation de la société Offshore peut parfois s'avérer bien mince au point de ne plus apparaître que comme simple sous-traitant ou co-traitant pour une petite partie de l'opération envisagée.*

*Ou au contraire, aller plus loin encore dans le tri entre les projets évoqués afin de limiter les soumissions sans suite, ou les réponses à des projets a priori peu intéressants pour Offshore en se disant que dans les régates, il n'y a qu'un seul vainqueur et qu'il ne sert à rien d'être un bon second partout ! Dans ce cas, si Offshore veut éviter que le navire ne fasse eau davantage, il lui faut se donner les moyens de préparer des offres plus différenciées pour des projets cibles.*

*Un premier bilan de la situation fait apparaître que la Grue Cendrée dispose d'un certain nombre d'atouts. Il lui faut sans doute "tout simplement" mieux structurer sa démarche. La société Offshore, dont le siège est à Montréal, est une toute nouvelle compagnie dans ce domaine de l'installation des structures offshore. La "jeunesse" de cette structure aurait pu lui poser bien des problèmes pour se faire reconnaître sur ce type de marché si elle n'avait eu l'intelligence de débaucher chez Ugly toute une équipe de consultants, d'ingénieurs et de techniciens professionnels comptant plusieurs années d'expérience à leur actif dans la construction offshore.*

*Ensuite, la société Offshore sut rapidement investir dans de nombreuses implantations à l'étranger afin de disposer d'un accès aux marchés mondiaux et de développer une image internationale. Ainsi est-elle présente*



*dans les pays suivants : Espagne, Royaume Uni, Pays Bas, Norvège, Arabie Saoudite, Nigéria, Congo, Gabon, Afrique du Sud, USA, Brésil, Argentine, Singapour, Malaisie, Indonésie. Pour les autres pays du monde, la société Offshore passe par des agents qui agissent en son nom, et peuvent accorder des facilités de paiement à des pays qui ont très régulièrement des problèmes de financement...*

*La société Offshore a développé une gamme unique de prestations offshore, comprenant l'ingénierie, les pré-études d'installation de structures, l'analyse du comportement des structures en place, les travaux de plongée, etc.*

*La qualité et la sécurité de toutes ces prestations est de surcroît garantie depuis peu par une certification ISO 9001, rare dans ce métier, ce qui met en confiance les clients.*

*Au bout du compte, on peut dire que cette société fournit des projets complets, engineering, contrôle des coûts, qualité et sécurité, pour couvrir toutes les activités associées au transport, à l'installation ou au déménagement des structures offshore.*

*Quant au vaisseau lui-même -la Grue Cendrée- il est de construction très récente, et a été spécialement conçu pour l'installation et le démontage de structures offshore, ce dernier volet s'avérant être aujourd'hui en plein développement.*

*Ce bateau peut installer des structures de 0 à 2000 tonnes, ce qui lui permet d'échapper à la zone des structures de 0 à 300 tonnes, la plus concurrentielle du marché. En effet tous les types de structures offshore à charger et installer se trouvent sur ce créneau de 0 à 300 tonnes, qu'il s'agisse des Jacket, Topside, Derrick, Manifold, Template, ou subsea completion. Tandis que sur le créneau des 300 à 2000 tonnes, en principe seule la plateforme semi-submersible concurrence le monocoque (sauf la 'barge grue', qui peut lever jusqu'à 600 tonnes).*

*Par ailleurs, même si toutes les technologies utilisables pour le transport, l'installation ou le démontage de structures offshore sont capables de se charger d'à peu près n'importe quel type de structure pour l'installation de Template, Manifold, ou Subsea Completion, dès lors que la profondeur des eaux dépasse les 60 mètres de fond les 'plates-formes Jackup' ou les barges grues ne sont plus des concurrents pour les monocoques (dont la Grue Cendrée).*

*La Grue Cendrée dispose d'une grue d'une capacité de levage de 2000 Tonnes qui peut pivoter sur 360 degrés, ce qui est exceptionnel pour un vaisseau monocoque. Par ailleurs, elle peut recevoir un hélicoptère.*

*Ses dimensions, avec un pont de 2800 mètres carrés, lui permettent enfin d'emporter directement certaines structures sur le site d'installation sans devoir les démonter, ce qui diminue d'autant les coûts et réduit le temps nécessaire à une opération donnée.*

*Si les monocoques sont plus réactifs que les semi-submersibles et peuvent intervenir rapidement sur un site, il sont beaucoup moins opérationnels sur le site que ces derniers en cas de mauvais temps. Aussi le lieu même de l'installation projetée est-il un point clé.*

*Ainsi, la société Offshore privilégie-t-elle d'ordinaire les projets situés au sud ou au centre de la Mer du Nord. De même, selon la période de l'année, les conditions sont plus ou moins favorables. C'est la raison pour*

*laquelle la Grue Cendrée migre en hiver vers les eaux plus calmes du Golf du Mexique, ou de la côte Indonésienne.*

*Mais ce dernier objectif ne coïncide pas toujours avec la localisation de la demande, et la société doit alors faire face à la charge d'une main d'œuvre inactive pendant la période considérée, tandis qu'elle doit au contraire s'interdire de répondre à certains projets en période de demande excessive ! Et tous les clients ne font pas preuve de flexibilité en matière de délais...*

*De manière générale, la société Offshore préfère installer des structures sous-marines. Il existe plusieurs raisons à cela. Tout d'abord, ces structures sont de taille et de poids plus réduits. Ainsi la Grue Cendrée peut-elle les charger telles quelles à son bord et les emmener directement sur le site d'installation. Par ailleurs, ce type de structure étant plus léger et à installer dans des eaux profondes, l'opérationnalité de la Grue Cendrée dépend beaucoup moins des conditions météorologiques. Enfin, ce type de projet ne nécessite pas d'investissements considérables en matériels, ou de montages financiers très importants.*

*Côté clientèle, les principaux clients de la société Offshore sont des compagnies pétrolières. Les ingénieurs de ces compagnies semblent de plus en plus privilégier aujourd'hui les projets clefs en main pris en charge complètement par un chef de file. Ce qui signifie que les sociétés de design ou d'ingénierie, ou les constructeurs des structures à installer, deviennent désormais des clients potentiels, notamment lorsque ces sociétés ont les capacités professionnelles et financières suffisantes pour être chef de file des projets. Cette évolution implique de développer de nouveaux réseaux, et surtout d'abandonner une partie de la valeur ajoutée et des bénéfices à des tiers...*

*Par ailleurs certains clients souhaitent que leurs ingénieurs participent à la réalisation de projets, mais la société Offshore considère que c'est là souvent une source de problèmes, car il lui faut alors faire preuve d'une flexibilité le plus souvent très coûteuse en termes d'adaptations à réaliser. Aussi préfère-t-elle conduire un projet pour le compte d'un client dont le contrat la laisse totalement maître d'œuvre.*

*Ceci ne veut pas dire que la société Offshore va jusqu'à souhaiter avoir des relations distantes avec ses clients. En sens inverse, certains d'entre eux, d'abord très interactifs en début d'exploration de nouveaux champs, deviennent parfois plus distants avec le temps, et se dotent de structures d'achat centralisées avec lesquelles il devient très vite impossible de négocier sur autre chose que sur les prix, même s'ils sont ressortissants du même pays ou de la même culture anglo-saxonne... Aussi la société Offshore ne souhaite-t-elle pas se trouver dans ce genre de situation.*

*Enfin, la société Offshore tend à soigner tout particulièrement les clients qui la "nourrissent" régulièrement en projets et qui représentent a priori un potentiel important de commandes pour l'avenir. Elle bâtit alors peu à peu une relation régulière avec certains clients pour lesquels elle dispose alors d'un avantage majeur car l'expérience cumulée de travail avec un client est la meilleure des références.*

*A partir de ce bilan réalisé avec l'aide de tous les services d'Offshore, fut mise au point une méthode de sélection de projets à partir de toute une série de réunions, de négociations et d'ajustements entre les différents services d'Offshore et sa direction. Cette dernière souligna bien entendu que l'idéal était de trouver des projets avec un bon niveau de profit ou tout au moins qui permettent de générer un cash flow élevé. On s'appuya sur la liste des critères évoqués précédemment pour établir une grille type à partir de laquelle furent notés d'abord*

plusieurs projets passés afin de tester la crédibilité de la méthode, car on savait ce qu'il en était advenu... La moyenne pondérée de chacun des projets permet alors de juger chaque projet par rapport aux autres. Cette méthode fut enfin testée sur deux projets nouveaux qui venaient d'être découverts grâce à Offshore InteleX Construction, le système de veille stratégique auquel s'était abonnée la société Offshore.

Projet N°5 : LONESOME ISLAND GULF

Il s'agit ici d'un projet d'extension du champ pétrolifère de la mer du Nord en direction de l'Irlande, prévu pour démarrer en septembre. Ce projet tombait particulièrement bien en termes de dates puisqu'à cette période aucun autre projet n'était encore recensé. La société Offshore venait d'être mise au courant du projet par un de ses concurrents qui avait été retenu pour le projet et qui cherchait à compléter son offre sur le plan technique en s'appuyant ainsi sur un sous-traitant compétent. La rentabilité espérée de l'opération devrait être correcte dans la mesure où ce marché avait été traité en gré à gré par le concurrent en question, le maître d'ouvrage ayant offert une somme intéressante pour ce travail d'installation d'un équipement sous-marin. Or ce qu'apporterait la société Offshore à ce projet était une contribution technique de tout premier plan, qu'elle devait pouvoir monnayer. Le grand avantage provenait ici de la grande profondeur des eaux qui lui donnait un atout considérable par rapport à d'autres modes possibles d'acheminement des structures. Par ailleurs, les structures à transporter et à mettre en place devaient être démontées. Enfin, mer et météo étaient censées être 'normales' à cette époque-ci de l'année, sur la base des séries statistiques existantes.

Le projet en lui-même n'exigeait pas d'outils ou de compétences nouvelles, et ne nécessitait guère d'adaptations spécifiques. Enfin, aucun concurrent n'était en mesure de réaliser certaines des phases du travail prévu.

Par ailleurs, puisque le projet était déjà signé avec le concurrent chef de file et donneur d'ordres, tous les coûts de transaction usuels nécessaires pour que le client final soit assuré qu'il achetait la bonne technologie et au bon prix seraient épargnés, et il n'y avait aucun risque de dérapage dans le temps en matière de négociations.

Le maître d'ouvrage est bien connu, et il a l'expérience de ce type d'opérations. Ce travail pouvait normalement servir de référence, cependant comme la société Offshore n'était pas le signataire du contrat, son nom avait peu de chances d'être remarqué. En termes de montant global, il s'agissait d'un contrat moyen, mais dont les probabilités de renouvellement étaient assez fortes en cas de bonne exécution.

La société Offshore avait déjà eu l'occasion de travailler pour le maître d'ouvrage (client final). Le prix proposé par Offshore pourrait être élevé, mais il semblait ici incontournable. En termes de conditions de paiement, il faudrait par contre se plier aux exigences de son client direct et concurrent, lequel ne serait sans doute pas trop pressé de le satisfaire sur ce plan.

Sur ce projet l'assurance qualité n'était pas un pré-requis, tout au moins au niveau d'Offshore. Il lui fallait surtout faire preuve de réactivité en cas de problème, ce qu'il pouvait faire du fait même de leur équipement. Les services annexes qu'il pouvait apporter (plongeurs...) ne seraient pas utilisés car leur client / concurrent préférerait utiliser les siens.

Le donneur d'ordres et concurrent avait fait appel à Offshore car il connaissait cette entreprise depuis longtemps, et de toute façon le client final avait mentionné leur nom du fait de leur forte présence locale.

*Ce lot correspondait à un programme déjà en cours depuis deux ans visant à systématiser les forages réalisés dans des zones déjà bien exploitées en mer du Nord. Il s'agissait de faire une proposition dans le mois à venir pour un travail de démontage et de réinstallation de plates-formes à déplacer plus loin. Ce travail, à réaliser entre décembre et février, posait peu de problèmes de planning car très peu de projets se réalisaient ainsi en mauvaise saison, les conditions météo et la mer étant souvent très mauvaises. Par contre, il ne s'agissait pas de transporter les structures sur de longues distances, et le travail était assez routinier, parmi les plus classiques pour toutes les entreprises œuvrant dans cette industrie.*

*La compagnie pétrolière en question avait déjà fait appel à la société Offshore. Mais elle avait l'habitude de changer périodiquement d'interlocuteurs pour ce type de travaux, et c'est la raison pour laquelle elle était en train d'ouvrir le marché à la fin d'un lot accordé précédemment à un concurrent. Compte tenu de la période de l'année où ces opérations seraient à effectuer, la négociation pouvait tourner à l'avantage de la société Offshore, en dépit des pratiques concurrentielles du pétrolier. Certes il ne faut pas s'attendre à tirer une notoriété particulière de ce travail, mais la qualité de sa mise en œuvre dans ces conditions relativement difficiles consoliderait encore l'image de fiabilité, ce qui correspondait à une des préoccupations d'Offshore. Enfin, puisque le pétrolier portait un nom bien connu, il était fort probable qu'en dépit de sa pratique coutumière de l'appel d'offres restreint, les deux entreprises soient appelées à se revoir et à travailler ensemble par le futur.*

*Par contre, si le client avait déjà travaillé avec la société Offshore, le responsable des achats n'avait jamais été le même car la société les changeait régulièrement. Pour le prix, Offshore devrait se montrer modéré pour emporter l'affaire. Mais pour les conditions de paiement, la société parvenait d'ordinaire à faire comprendre au client qu'il lui était difficile compte tenu de sa taille de faire l'avance des sommes nécessaires à l'exploitation, ce qui aboutissait à des paiements par tranches de travaux.*

*Le problème crucial ici était de faire rapidement le plein des ressources nécessaires à ce travail, en hommes et en matériels spécialisés pour la saison. C'était d'ordinaire le moment où tous les navires se mettaient en cale sèche et faisaient procéder à des travaux de maintenance divers. Il faudrait donc retrouver d'autres dates pour ces travaux de maintenance, ce qui en fait serait d'autant plus facile qu'il y aurait moins de monde à se présenter au port.*

*Quant à la tâche à réaliser, il n'était guère possible de monnayer des services complémentaires car le travail à réaliser était très simple, en dépit des conditions générales de réalisation. Offshore ne bénéficiait pas plus d'un avantage particulier lié à la profondeur des eaux. Par contre, le type de vaisseau éviterait de démonter complètement les plates-formes, ce qui permettrait d'aller plus vite et d'économiser de la main d'œuvre.*

#### ANALYSE D'OFFSHORE LTD

Il est tout d'abord possible d'utiliser une feuille d'Excel pour mettre 'en vrac' tous les critères d'attraits puis d'atouts, en prêtant attention aux pièges classiques (bien distinguer les deux, etc.) Le résultat d'un tel ensemble

de critères mélangés<sup>230</sup> peut alors prendre une forme semblable à celle des tableaux N°41 page 387, et N°42 page 388.

Deux tableaux peuvent alors être construits, représentant la position des projets N°1 et N°2 en termes d'offre (tableau N°43 page 389) et en termes de réalisation (tableau N°44 page 390). De ce point de vue le projet N°5 apparaît bien placé au niveau de l'offre ('co-définition des termes de l'échange' et 'distinction'), mais sa situation est très médiocre au niveau des responsabilités dans la réalisation (simple 'marché de travaux' en 'sous-traitance'), tandis que le projet N°1 apparaît en situation plus délicate au niveau de l'offre ('distinction', ce qui ne procure pas d'avantage car le client suit le 'modèle économique'), et bien médiocre au niveau des responsabilités dans la réalisation ('marché de travaux', 'lots séparés').

Si l'on tente à présent un premier niveau de synthèse sur le plan des modes d'interaction relatifs à la fois à la phase de l'offre et de la réalisation, nous pouvons construire un tableau regroupant ces informations. Puisque nous partons de deux matrices de seize cases (pour l'offre et pour la réalisation), nous pouvons à chaque fois découper ces deux matrices en 4 tranches diagonales du plus intéressant au moins intéressant, notées à chaque fois sur une échelle de -10 ; -5 ; +7,5 ; +10. La matrice globale de compatibilité avec les clients et de vulnérabilité interactionnelle face aux concurrents peut alors être bâtie (tableau N°45 page 391). Enfin, le tableau de synthèse N°46 page 392 intègre les résultats d'une évaluation technico-économique classique et ces évaluations relationnelles.

Ce tableau présente aussi une synthèse des résultats séparés au niveau du contenu de l'échange (procédure classique), et au niveau des modes d'interaction (comme nous venons de l'expliquer). Comme on le voit, l'approche interactionnelle a ci-dessus accru les écarts entre les deux projets 5 et 1, aggravé le projet N°1 et diminué quelque peu la valeur d'ensemble du projet N°5.

A partir d'une évaluation sur la base de l'attractivité et de la compatibilité, des atouts et de la vulnérabilité, apparaissent ainsi -outre les cas extrêmes de situations 'sans espoir' ou au contraire parfaitement sûres- des 'situations sûres' s'appuyant sur l'existence de protections concurrentielles mais correspondant à de 'mauvais projets', et des cas de 'bons projets' mais sans protection concurrentielle possible. Enfin les recommandations ne sont donc toujours simples à élaborer car les décisions tiennent aussi au plan de charge, à l'intérêt stratégique d'être présent dans certains projets, et à des objectifs 'pervers' (éliminer définitivement un concurrent) qui l'emportent parfois sur les objectifs affichés (marge, etc.).

---

<sup>230</sup> Nous avons notamment -volontairement- mélangé des critères de choix d'activité et des critères de sélection de projet.

## **Sous-Section (B) : le rôle de l'orientation de la direction vers la tâche ou vers la relation**

Nous avons déjà évoqué au chapitre II le rôle de la focalisation sur la tâche ou sur la relation dans le choix d'attitudes face au risque (contrôle / confiance) et donc de mécanismes de coordination. Nous allons à présent montrer son poids dans le choix des outils de sélection des activités. Nous appuierons ensuite notre propos sur le processus de sélection final des marchés chez I&Tcom.

### ***§1 – Le choix d'un outil de sélection en fonction de la focalisation sur la tâche ou la relation.***

Nous mettrons ici le doigt sur un point bien réel : la nécessaire prise en compte des valeurs de la direction (et pas seulement du vendeur !) en matière de préférences pour la tâche et/ou la relation.

Admettons que l'échange prévu sur un marché ait l'air a priori particulièrement intéressant pour l'entreprise concernée en termes d'attractivité et qu'elle dispose d'atouts importants, mais que les modes d'interaction prévisibles avec les clients ou les concurrents soient considérées par cette même entreprise comme totalement contraires à sa stratégie relationnelle. **Les dirigeants vont-ils dès lors renoncer à ce projet en y voyant un mirage, ou s'engager résolument dans l'échange en considérant que le gain doit l'emporter sur la gêne relationnelle imposée ?** Une relation peut en effet être caractérisée par des conflits et des distances mais se poursuivre pour des raisons d'intérêt à court terme de l'une ou l'autre des parties, comme le note J.-P.Valla, (1987, p 25).

L'importance accordée effectivement aux éléments interactionnels dépendra ici de la préférence des décideurs de l'entreprise fournisseur pour porter davantage attention à la tâche ou aux relations, tout comme nous l'avons vu plus haut, du côté des clients, au chapitre II. **Il s'agit là d'un point stratégique de la décision : quand faire passer l'un avant l'autre (et lequel ?), et quand préférer un équilibre entre ces deux aspects de l'évaluation ?**

Le risque est que souvent la direction des entreprises développe peu à peu un penchant systématique pour privilégier soit la tâche, soit la relation. Si tel n'est pas le cas, ces deux façons d'analyser l'intérêt que constituent l'évaluation de l'enjeu technico-économique a priori pour l'entreprise (attraits / atouts), et la prise en compte des modes d'interaction au niveau de l'offre et de la réalisation (compatibilité / vulnérabilité), vont apparaître comme tout à fait complémentaires.

TABLEAU N°41

**NOTATION 'CLASSIQUE' DES CRITÈRES RELATIFS AUX ATOUS ET ATTRAITES  
POUR LE PROJET N°1**

	A	B	C	D	E
1	Projet 1		Attraits		
2					
3		NOTE /10	VETO	POND	RESULTAT
4	PLANNING DE TRAVAUX/FLEX CLIENTS	3	5	3	9
5	TRAVAIL EN DIRECT OU NON	8		2	16
6	RENTABILITE (NIVEAU DE PROFIT)	4		3	12
7	PEU D'ADAPTATIONS TECHNIQUES ?	5		2	10
8	EQUIPEMENT SPECIF. NECESSAIRE ?	3		2	6
9	POSSIBILITE DE NEGOCIATION ?	8		1	8
10	IMAGE DU CLIENT, OU REF PROJET	5		2	10
11	MONTANT GLOBAL DE L'AFFAIRE	7		3	21
12	POTENTIEL FUTUR DU CLIENT	3		2	6
13					
14	Total	46		20	98
15	Moyenne sur 10				4,90
16			Atouts		
17	Projet 1				
18			VETO		
19		NOTE /10		POND	RESULTAT
20	EXPERIENCE CHEZ LE CLIENT ET REF	7		2	14
21	PRIX COMPETITIF	5	4	3	15
22	CONDITIONS DE PAIEMENT	8		2	16
23	ASSURANCE QUALITE	7		1	7
24	REACTIVITE (DELAIS RAPIDES)	6		1	6
25	GAMME DE "SERVICES" ANNEXES	9		1	9
26	PROFONDEUR DES EAUX	3	3	2	6
27	IMPLANTATION LOCALE PAYS	6		2	12
28	STRUCTURES NON DEMONTABLES	3		2	6
29	POIDS DE LA STRUCTURE CHARGEE	0		1	0
30	METEO ET MER	7		3	21
31			RESULTATS		
32	Total	61		20	112
33	Moyenne sur 10				5,60

## NOTE :

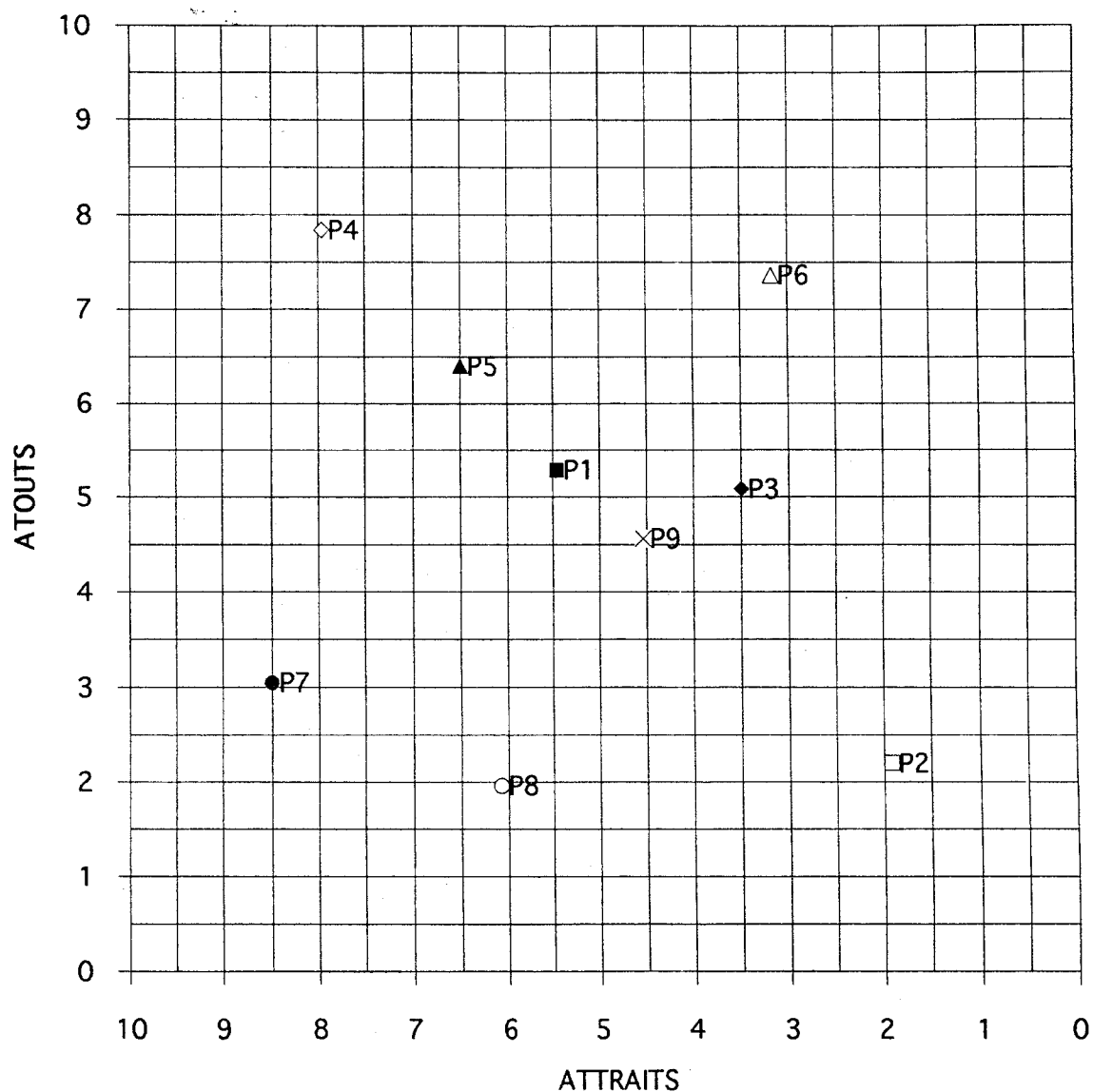
Les critères font à chaque fois l'objet d'une note de zéro à dix -par les services concernés- en fonction des pondérations pré-négociées sur les critères pré-définis. Les critères 'veto' indiquent ici -du point de vue cette fois du fournisseur- les critères pour lesquels une note minimale est requise quelle que soit la moyenne d'ensemble. Un défaut d'information sur certains critères pourra conduire à comparer en fait des projets sur des critères de nombre et de nature potentiellement différents, avec les limites correspondantes.

Nota Bene : les entreprises qui oeuvrent dans ce domaine s'efforcent en fait le plus souvent de travailler sur deux grilles atouts-attraites successives, dont la première part d'analyses du type ADL pour l'attractivité (phase dans le cycle de vie), tandis que la seconde intègre les aspects plus 'commerciaux' (c'est le cas par exemple chez Bouygues Offshore). La grille proposée ici fusionna -volontairement- ces deux étapes afin de souligner l'importance de certains critères interactionnels dits 'commerciaux' et de les faire passer au besoin avant les autres.

TABLEAU N°42

## MATRICE PRÉPARATOIRE AU TRI DES PROJETS (SCREENING)

## ET A LA GESTION D'UN PORTEFEUILLE DE PROJETS

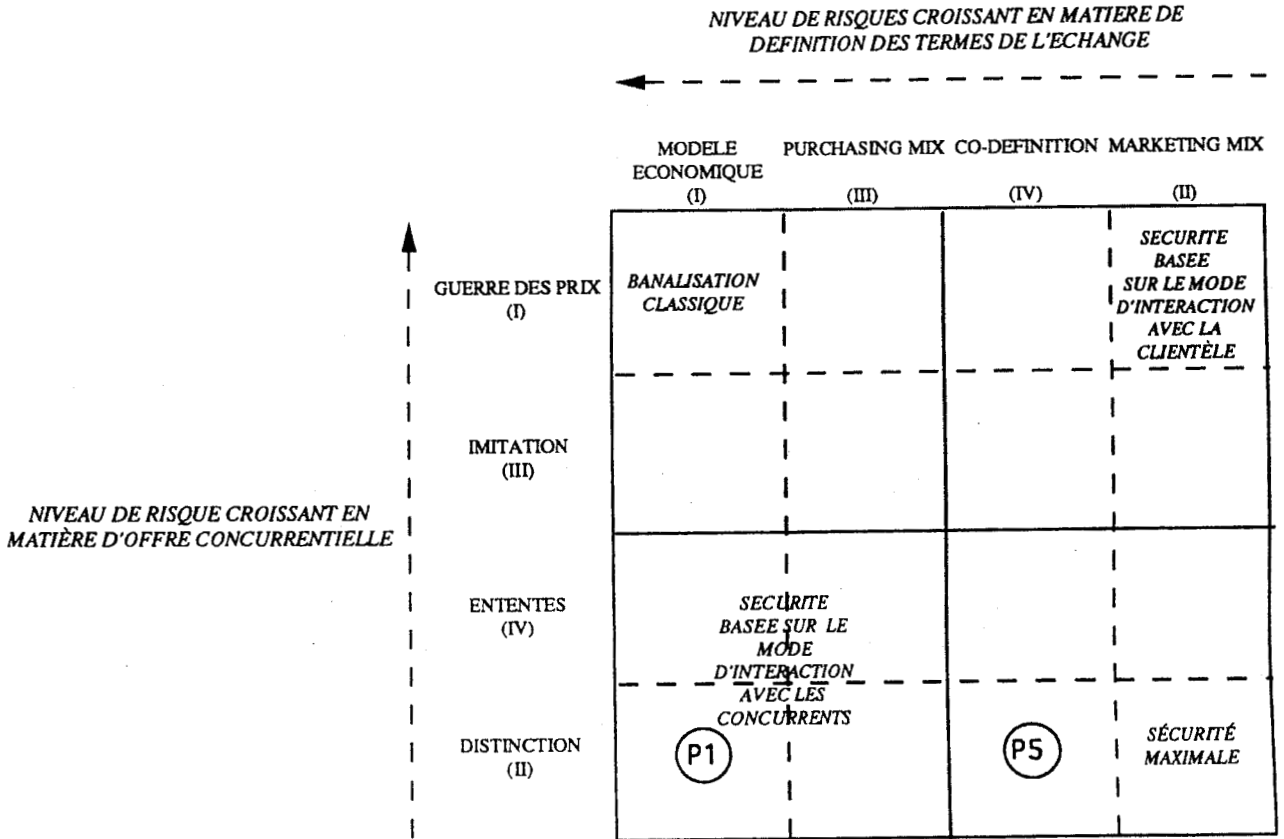


## NOTE

Ce tableau croise de manière classique les critères d'attractivité et les critères de position concurrentielle. Il fait ainsi apparaître par projection des résultats de l'analyse multicritère que le projet P5 (Lonesome Island Gulf) est nettement mieux placé que le projet P1 (Sourcream field).



**ANALYSE DES PROJETS (P5) ET (P1)  
SUR LA BASE DES RISQUES À ASSUMER FACE AUX ATTITUDES DES CLIENTS  
ET DES CONCURRENTS EN MATIÈRE D'OFFRE**



BANSARD D. , (1997)

Communication à la Conférence Internationale de Marrakech sur le Management de Projets, mai 1997

LEGENDE

Comme on peut le voir, le projet P1 est sur ce plan plus risqué que le projet P5. C'est à l'entreprise de savoir si elle souhaite ou non prendre des risques.

**ANALYSE DES PROJETS (P5) ET (P1) SUR LA BASE DES RISQUES A ASSUMER FACE AUX ATTITUDES DES CLIENTS ET DES CONCURRENTS EN MATIÈRE DE RÉALISATION**

*NIVEAU DE RISQUE CROISSANT À ASSUMER EN MATIÈRE D'INVESTISSEMENTS DANS LA RÉALISATION*

		CONCESSION (M.E.T.P.) BOOT (II)	CONTRAT DE GESTION LOCATION (IV)	M. DE TRAVAUX (REGIE OU GESTION DIRECTE) (III)	MARCHÉ D'ETUDES (I)
<p><i>NIVEAU DE RISQUE CROISSANT À ASSUMER DANS LA PYRAMIDE DES FOURNISSEURS</i></p>	<p>↑</p> <p>CHEF DE FILE (Signataire) (II)</p>	<p><i>RISQUE MAXIMUM LIE AUX ENGAGEMENTS</i></p>		<p><i>RISQUE REPOSANT UNIQUEMENT SUR L'ARTICULATION AVFC LES CONCURRENTS (RÉPARTITION DES TACHES ENTRE FOURNISSEURS)</i></p>	
	<p>CO-TRAITANCE (Responsabilité Conjointe et solidaire) (IV)</p>				
	<p>SOUS-TRAITANCE (III)</p>	<p><i>RISQUE LIE UNIQUEMENT AU NIVEAU DE RESSOURCES MOBILISÉES</i></p>		<p>(P5)</p> <p><i>RISQUE MINIMAL</i></p>	
	<p>MARCHES SEPARES (Le client coordonne tout) (I)</p>			<p>(P1)</p>	

BANSARD D. , 1997,

à partir de la communication à la Conférence Internationale sur le Management de Projets, Marrakech, Mai 1997

**LEGENDE :**

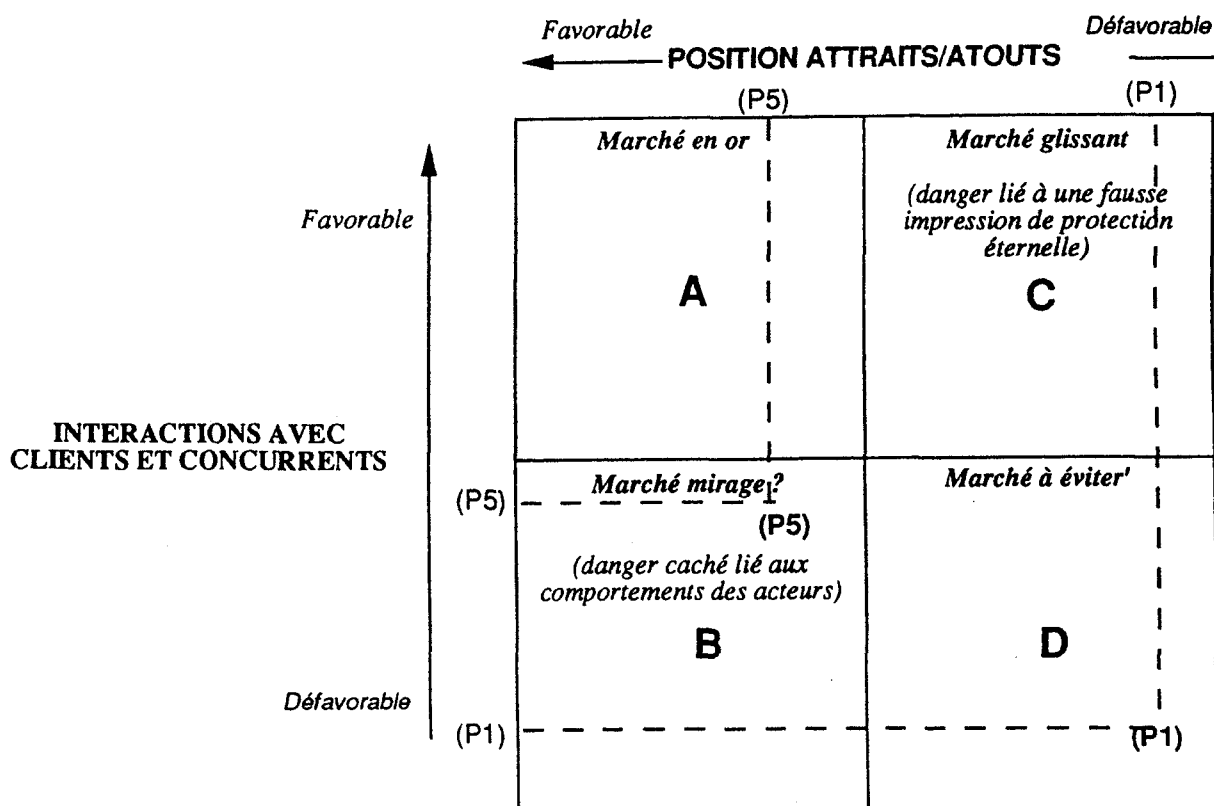
Le risque est assez faible sur ce plan pour ces deux projets.

Le choix peut s'effectuer à partir d'une recherche de minimisation des risques (préférence alors pour P1), ou au contraire en considérant que c'est en prenant des risques que l'entreprise sera en mesure de se placer sur des marchés intéressants car moins banalisés (préférence alors pour P2).



TABLEAU N°46

MATRICE DE SYNTHESE GENERALE DES ATTRAITS ET ATOUTS  
EN MATIÈRE TECHNICO-ECONOMIQUE ET EN MATIÈRE  
D'INTERACTIONS AVEC FOURNISSEURS ET CLIENTS



BANSARD D., (1997).

LEGENDE :

Soulignons bien que la position favorable ou défavorable en matière d'interaction avec clients et concurrents ne préjuge pas du fait qu'il s'agisse pour l'entreprise d'un excès de risques à courir, ou d'un défaut pouvant être lui aussi dangereux par ses implications : c'est bien à l'entreprise de choisir son échelle de valeurs.

- **A** - A saisir et à défendre
- **B** - La valeur de l'offre permet de compenser pour des attitudes peu compatibles avec les choix de l'entreprise
- **C** - La qualité du mode de travail prévisible avec les uns et les autres permet de fonctionner en dépit d'une offre médiocre.
- **D** - Arrêter le projet ou rompre les échanges. En cas de synergie ou de partage de coûts, réduire toute la volure.

Seule une entreprise pleinement 'rationnelle' se piloterait en tenant compte d'une part de toute une batterie de critères liés au contenu de l'échange, et d'autre part de la valeur de l'ensemble des interactions prévisibles.

Que se passe-t-il lorsque l'entreprise fait face à des marchés qui ne sont attractifs qu'au seul regard des enjeux tangibles pour l'entreprise, ou au contraire qu'au seul niveau de la compatibilité en termes d'interactions. Dans ces situations, et lorsqu'elle n'a pas le choix d'éliminer ces activités, ces clients ou ces projets, l'entreprise 'rationnelle' devra cependant continuer à travailler avec pour seul objectif soit d'entretenir des relations et de 'faire tourner l'outil', soit d'assurer sa rentabilité, mais en acceptant d'assumer en interne des perturbations introduites par des activités, des clients, ou des projets 'peu adaptés'.

L'implication en est que dans le cas où l'entreprise choisit de se lancer dans un projet difficile au plan interactionnel, le rôle de la Direction consistera à traiter le problème en interne en s'efforçant de 'maîtriser ses troupes' pour éviter que l'on ne rejette les 'bons projets' comme on 'jetterait un bébé avec l'eau du bain', pour reprendre la formule classique, seulement parce que ces clients posent des problèmes relationnels.

De son côté la Direction devra parfois ne pas céder à la tentation d'une 'course aux armements' avec des concurrents très agressifs : une telle focalisation reviendrait à une remise en cause des objectifs (l'attractivité d'un projet en cas d'obtention) au profit d'une focalisation sur les moyens pour améliorer sa position concurrentielle<sup>231</sup>.

Inversement, si les relations avec les clients ou les concurrents sur une affaire donnée sont excellentes, mais qu'a priori ce projet n'est pas attractif et que l'entreprise n'y dispose par ailleurs d'aucun atout, l'attitude à tenir reste là encore ouverte : va-t-elle renoncer à ce type d'échange, préférera-t-elle au contraire s'y engager simplement pour cultiver ses relations, ou considérera-t-elle que les modes d'interaction retenus peuvent transformer un 'projet sans espoir' en projet rentable (par exemple, s'il y a réduction de la vulnérabilité par interaction étroite avec les clients ou par entente avec les concurrents).

A noter que cette fois la Direction devra au contraire surveiller que les bonnes relations interpersonnelles entre ses services et les clients de ces projets ne se traduisent pas par des adaptations inconsidérées et des coûts disproportionnés par rapport aux enjeux.

---

<sup>231</sup> Il est vrai qu'une telle lutte à mort peut parfois revêtir l'aspect de la recherche d'un avantage sur le long terme, lorsqu'il y a ainsi espoir d'éliminer définitivement un concurrent au prix d'un sacrifice immédiat. En ce cas, le moyen devient l'objectif, et il devient plus difficile de se contenter d'affirmer qu'il faut surtout bien distinguer les attraits (objectifs) et les moyens (atouts pour obtenir l'affaire) lorsque l'on remplit une matrice de type McKinsey.

## §2 - Illustration de la méthode avec le cas de la sélection finale chez I&TCom

Le cas d'I&TCom peut servir d'illustration sur ce plan, mais cette fois en matière de sélection de marchés. Il s'agit d'abord de construire une approche multicritère intégrant les éléments d'évaluation proposés ici. Une feuille excel fut ainsi établie avec le dirigeant de cette société, avec pour cadres les catégories suivantes :

### *Attractivité :*

- critères d'attractivité générale : demande actuelle en volume sur le marché en question, potentiel de croissance de ce marché, rentabilité apparente, niveau de risque perçu par les clients sur ce marché, image de ce marché comme référence, expérience à acquérir, durée prévisible des négociations, conditions de paiement.
- critères d'attrait relatif portant sur le degré de compatibilité en matière d'interaction fournisseur / client, *variable par variable* : difficulté de gestion prévisible en fonction de la cohérence des attentes respectives sur 'Loca, syst, solu, orga, adapt, serv, trans, prix, cadre, rese, cible, cont.' Un privilège fut de surcroît accordé aux clientèles préférant adopter *globalement* l'attitude II (choix de la direction d'I&Tcom).

### *Position concurrentielle :*

- atouts/vulnérabilités sur les critères d'achat veto et les exigences importantes des clients (associées aux risques perçus par les clients).
- compatibilité en matière d'interaction concurrentielle, compte tenu des préférences sur ce plan des concurrents : possibilité de jouer un rôle d'innovateur, de développer des ententes, risques de guerre des prix, possibilité d'être chef de file, co-traitant ou sous-traitant.
- types d'interaction entre concurrents acceptées ou recherchées par les clients pour ce type d'achat.

Les critères devaient idéalement faire l'objet d'une notation de zéro à dix par les services concernés, en fonction de pondérations pré-négociées sur ces critères pré-définis en interne. Pour ce premier test dans l'entreprise, les pondérations, ainsi que les évaluations furent cependant essentiellement le fait du dirigeant d'I&Tcom (nous ne pourrions donner ici ces pondérations et évaluations, pour des raisons évidentes). Si bien que la fiabilité de l'ensemble ne peut sans doute pas être comparée à celle qui résulterait d'une large et longue concertation interne sur les critères à retenir, les pondérations à retenir, et le circuit des évaluations<sup>232</sup>.

Aucune note veto sur un critère ne fut arrêtée, bien que cela évite parfois de sélectionner un marché alors qu'il y a un problème incontournable sur une variable clé, qui est en quelque sorte caché par la moyenne pondérée.

Bien entendu, au plan méthodologique, un défaut d'information sur certains critères peut conduire à comparer en fait des marchés sur des critères de nombre et de nature potentiellement différents, avec les limites correspondantes. D'où la nécessité de ne pas se contenter de lire les tableaux de résultat, et de bien revenir à chaque fois sur ce qui a permis de les construire.

Il est ainsi possible (comme le montrent le tableau N°47 page 396), de représenter les différents marchés, par exemple ici le marché de la formation :

- sur la base d'une matrice des attraits et atouts généraux.
- à partir d'une grille des compatibilités et vulnérabilités en matière d'interaction.
- soit à partir d'une grille synthétique globale fusionnant les deux approches précédentes.

Le tableau ci-dessous montre au titre du marché de la formation que le positionnement de ce marché est sensiblement différent selon que l'on évoque le contenu de l'échange ou les modes d'interactions avec clients et concurrents.

Le choix d'un mode de représentation -et donc potentiellement, d'un marché plutôt qu'un autre- dépend alors effectivement de la préférence de la direction pour la tâche ou pour la relation : I&Tcom était-elle sensible uniquement aux résultats tangibles, qu'aux relations, ou aux deux à la fois de façon équilibrée. Si la direction était visiblement davantage portée vers les résultats, au moins vis-à-vis des clients<sup>233</sup>, l'hétérogénéité très grande des attitudes chez I&Tcom conduisait à rechercher une approche plus équilibrée. En effet l'existence significative d'attitudes de type III ou IV chez I&Tcom, au moins vis-à-vis des clients, traduisait bien l'importance de prendre en compte également des critères d'interaction dans les choix de marché.<sup>234</sup>

---

<sup>232</sup> En fait ce type de procédure (leur caractère longuement négocié) donne sa valeur et son impact interne à de telles méthodologies. Nous avons pu d'ailleurs le constater lors d'actions similaires que nous avons pu piloter chez Forclum secteur Tertiaire en Lorraine.

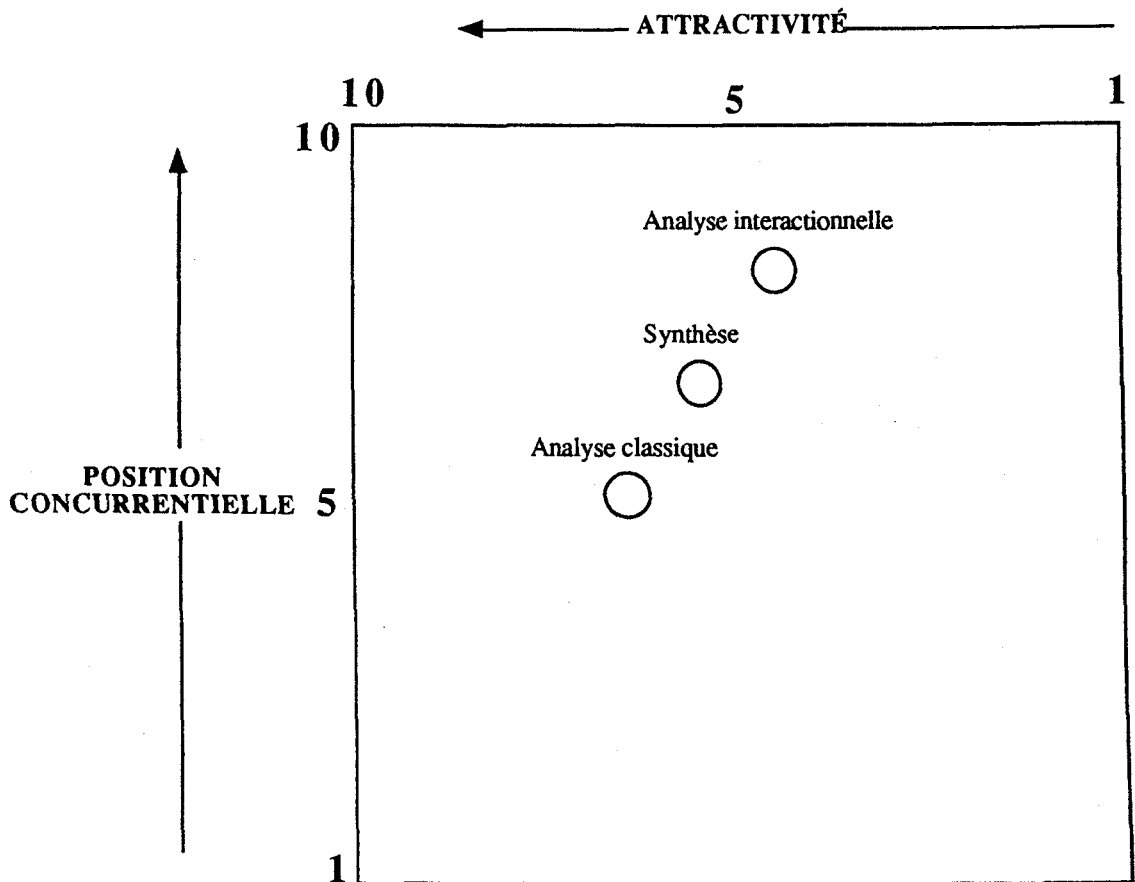
<sup>233</sup> En matière concurrentielle, les alliances furent initialement recherchées par I&Tcom, puis son dirigeant décida de quitter le consortium Chimène. En matière d'offre, si au début I&Tcom joua essentiellement l'innovation, son dirigeant tendit à l'orienter de plus en plus vers une capacité à soutenir une 'guerre des prix'.

<sup>234</sup> Il faut ici se souvenir de notre analyse des facteurs explicatifs des attitudes face au risque au chapitre II. Si la focalisation sur la tâche et/ou la relation va pousser à effectuer certains choix de marchés au détriment d'autres choix, nous avons vu qu'elle est aussi un facteur explicatif des attitudes face au risque et des mécanismes de coordination. Les préférences de certains services pour certains de ces mécanismes de coordination (III ou IV ici) manifestent donc indirectement une focalisation vers le besoin de confiance, assorti ou non d'une recherche de contrôle, et donc un intérêt global pour la relation plus que pour la tâche.

TABLEAU N°47

MATRICES DE POSITION DE L'ACTIVITÉ FORMATION POUR I&TCom

- (1) ATTRAITS / ATOUS CLASSIQUES
- (2) COMPATIBILITE ET VULNERABILITÉ INTERACTIONNELLE
- (3) MATRICE DE SYNTHÈSE



BANSARD D., 1997

NOTE

Comme on peut le constater, la position du marché de la formation est à peu près correcte au niveau des attraits (6 sur 10) et atouts généraux (5 sur 10), contrastée au niveau interactionnel (4,5 sur 10 en termes de compatibilité, mais avec une bonne interaction concurrentielle puisque la note s'établit à 8/10). Ce qui donne en synthèse une position correcte pour ce marché qui obtient globalement 5,5 en attractivité et 6,5 en position concurrentielle. La prise en considération des interactions a donc permis d'améliorer la position apparente de ce marché.



En conséquence, la matrice à retenir pour le choix des marchés fut la matrice de synthèse, en tant qu'elle permettait de donner une note synthétique à l'ensemble en accordant un poids équilibré à ces deux versants de l'échange. Sur cette base, I&Tcom retint de ne se développer de façon proactive que sur le marché de la formation dans le secondaire, ainsi que sur celui du résidentiel de courte durée (hôtels d'une certaine taille). La direction décida de n'être que réactif face à la demande sur les marchés de la santé (hôpitaux, cliniques et maisons de retraite d'une certaine importance) et de la formation dans le supérieur, de laisser Critel être chef de file sur le marché du résidentiel de longue durée, et de ne pas travailler avec les distributeurs, même à l'international.

A titre de limite de cette méthode, il faut reconnaître qu'une telle matrice globale tâche / relations comprenant d'une part les résultats de l'approche classique attraits / atouts pour tout ce qui concerne les éléments de l'échange, et d'autre part la situation sur le plan des interactions avec les clients et concurrents peut présenter un caractère un peu artificiel compte tenu du nombre d'agrégats qu'elle doit intégrer : le gain à en tirer est sans doute plus dans le parcours suivi, qui contraint à se poser systématiquement certaines questions, que dans la matrice finale.

#### **Partie (I) : conclusion**

**Nous avons pu établir l'intérêt de séparer clairement les critères de sélection des activités qui sont liés au contenu de ce qui est échangé, des critères qui sont propres aux modes d'interaction au niveau de l'offre ou de la réalisation, que ce soit vis-à-vis des clients ou des concurrents.**

**Les stratégies d'interaction nous paraissent devoir jouer un rôle clé dans la décision de sélection, et elles doivent en conséquence être intégrées explicitement en tant que critères de gestion de portefeuille, en complément d'une approche classique axée sur les éléments tangibles de l'échange.**

#### **PARTIE (II)**

### **MODES D'INTERACTION ET MANAGEMENT DES ACTIVITES EN DYNAMIQUE**

**Il n'est pas toujours possible de toujours tout (re)commencer à zéro. Or les activités lancées 'hier' se banalisent et s'empilent progressivement les unes sur les autres. Comment les re-différencier (Section 1),**

et comment gérer de ce fait des exigences parfois très différentes en termes d'interaction (Section 2), voilà l'objet de cette partie (II).

## SECTION 1-

### CHOIX DE MODES D'INTERACTION À CONTRE-COURANT ET (RE)DIFFÉRENCIATION DANS UNE ACTIVITÉ BANALISÉE.

En rapprochant les différents résultats auxquels nous sommes parvenus précédemment, nous nous interrogerons sur les attentes des clients et des concurrents en termes d'interaction, en tant qu'il s'agirait là des bases des possibilités de re-différenciation dans des activités banalisées.

Puisque le besoin de stratégies de re-différenciation concerne des activités en cours de banalisation, nous évoquerons d'abord rapidement la question de la banalisation.

On cherchera ensuite à montrer dans la Sous-Section (A) que l'on peut re-différencier certaines activités en changeant radicalement le mode d'interaction adopté soit face aux clients, soit face aux concurrents, soit face aux deux à la fois. Ce travail 'à contre-courant' des pratiques usuelles sur un marché permet de mieux satisfaire certains clients en réduisant leurs risques perçus liés à l'échange par une modification des équilibres de pouvoir / confiance. Nous défendrons donc le point de vue selon lequel ce sont les changements de mode d'interaction qui font l'essentiel des différenciations, plutôt que des améliorations ponctuelles.

Ces changements de mode d'interaction différenciateurs peuvent concerner tout un marché (§1), ou permettre de relâcher les tensions et les conflits dans une relation existante (§2). Dans le premier cas nous évoquerons brièvement le cas du marché des pieds d'immeuble chez I&TCom, l'exemple de l'évolution des politiques de clientèle de Sollac, d'Ikea, et la station des Arcs. Dans le second cas nous évoquerons la vente de grands aimants pour le synchrotron CEBAF chez Creusot Loire Industries, et la vente d'un satellite de télécommunication par Hughes Electronics.

Parmi les limites à la variété des tentatives possibles de différenciation, nous soulignerons ensuite dans la Sous-Section (B) celles qui peuvent dériver d'incohérences d'image liées aux politiques d'interaction menées simultanément vis-à-vis des clients et des concurrents. De fait, les stratégies d'interaction peuvent très vite s'avérer complexes à manipuler car les décisions doivent nécessairement tenir compte de la chaîne des réactions (il s'agit de 'réactions à des réactions'), et tenter de préserver l'atmosphère générale des relations. Pour faire face à ces difficultés certaines stratégies sont alors volontairement doubles, voire paradoxales.

## **Sous-Section (A) - Différenciation et stratégies d'interaction à contre-courant sur un marché, comme en clientèle**

Strebel P. et X.Gilbert (1986), Gilbert X. et P.Strebel (1989), P.Strebel (1989) ont souligné l'importance de fonctionner à contre-courant<sup>235</sup> sur les marchés pour se re-différencier. D'autres comme F.Mahieux, (1978), C.Bijon, (1984, 1991), L'institut de l'Entreprise, (1987), Joffre P. et G.Koenig, (1992), ont fortement insisté sur la création *d'innovations de rupture*. Par rapport à ces auteurs nous proposons ici que la débanalisation pourrait reposer sur la capacité de fonctionner à contre-courant *en termes de modes d'interaction* lors de l'offre et/ou de la réalisation. Pour ce faire l'entreprise doit d'abord s'appuyer sur une bonne compréhension des insatisfactions interactionnelles d'une partie au moins des clients sur un marché compte tenu de leurs attitudes face au risque, puis adopter un comportement interactionnel contrastant avec les modes d'interaction proposés par les concurrents.

Dans l'optique qui est ici la nôtre, l'analyse de la position concurrentielle implique déjà une analyse fine des critères veto, importants ou secondaires *en termes d'interaction* pour les clients, et des 'plus' ou des 'moins' en termes d'interaction sur les critères clés de ces clients. Par exemple, pour chacun des critères évoqués librement par les marchés potentiels d'I&TCom (chapitre II, Partie I), il s'agirait de comparer les performances de cette société avec celle de ses concurrents (Hager, Tipi, etc.).

Mais il faut tout de suite souligner qu'il ne faut pas oublier parmi les exigences interactionnelles des clients celles qui portent sur le mode d'interaction que le fournisseur qui sera retenu devra adopter vis-à-vis de ses concurrents<sup>236</sup>, d'une part globalement, en matière d'offre et de réalisation, et d'autre part variable par variable.

Dans ce cadre nous soutiendrons que c'est à l'aide d'un réajustement des modes d'interaction avec clients et/ou concurrents, que nous pensons que le fournisseur peut aborder des mouvements de (re)différenciation<sup>237</sup>, au moins pour la partie de la clientèle d'un marché qui est insatisfaite sur ce plan interactionnel.

### **§1- Stratégie de différenciation au niveau de l'ensemble d'un marché**

<sup>235</sup> Le terme de 'fonctionnement à contre-courant' nous paraît précieux, car il renvoie depuis C.Bernard (1878-1879) puis C.L.Prosser, (1955), à l'existence d'organismes qui au lieu d'ajuster leurs variables internes parallèlement aux différentes variations de leur environnement sont capables de mettre en œuvre des mécanismes de régulation 'à contre-courant' et disposent de ce fait d'une plage de viabilité bien plus vaste. Cette approche fut transposée aux sciences humaines par Lévi-Strauss C., (1960), puis G.Bateson (1963, 1970 qui introduisit à une 'économie de la flexibilité' à partir d'une gestion des différents niveaux d'adaptation : réglages / calibrages / intégrations 'en dur'.

<sup>236</sup> Pourtant, comme le soulignent Thomas G.P., G.F.Soldow, (1988) : « Avec le concept marketing en tant que paradigme de base, l'essentiel du courant principal de la théorie et de la recherche en marketing a donné peu de considération aux relations concurrentielles, en dépit de leur importance évidente. » p.63, (188).

Afin de bien comprendre ce concept de différenciation, il faut rappeler ce à quoi il s'oppose, la situation de banalisation<sup>238</sup>. On sait le poids de l'absence de risque perçu dans le niveau de banalisation de l'offre. Nous avons vu en première partie de ce chapitre que le niveau des risques perçus par les clients sur un marché est un excellent indicateur de la valeur a priori de ce marché pour une entreprise fournisseur<sup>239</sup>. En effet le niveau de banalisation des offres sur un marché varie en fonction inverse du niveau de risque perçu : pour le fournisseur, la hauteur du risque perçu par les clients se traduit essentiellement par une moindre sensibilité au prix de leur part (ce qui améliore l'attractivité du client), et par une plus grande fidélité des clients (ce qui améliore la position concurrentielle du fournisseur). Nous avons vu cependant qu'une banalisation profonde de l'offre dépend aussi des modes d'interaction exigés par les clients tant avec eux-mêmes qu'avec les concurrents de l'entreprise, tant en matière d'offre que de réalisation. Que peut faire l'entreprise dans de tels cas de banalisation, outre choisir les clients qui perçoivent un peu plus de risques que les autres, ou encore augmenter tactiquement le niveau de risque perçu de ces derniers ? Nous répondrons ici : mieux satisfaire les insatisfaits en matière d'interaction (a), et jouer tantôt sur l'offre, tantôt sur la réalisation (b).

**(a) Mieux satisfaire les insatisfaits en matière d'interaction avec clients et / ou concurrents**

**Il faut se souvenir que les modes d'interaction constatés sur les marchés ne représentent que le résultat final et global de l'ensemble des ajustements entre attentes des partenaires en présence, ce qui sous-entend la présence d'insatisfaits, et donc la possibilité de décalages par rapport aux 'règles d'interaction' établies sur ces marchés. La présence de 'dégradations' des idéal-types proposés signale de tels décalages.**

A partir de là les insatisfactions des clients peuvent porter sur l'interaction fournisseur / client, et/ou sur l'interaction entre concurrents.

Illustrons une fois de plus ces analyses en nous appuyant sur l'exemple d'I&Tcom. Un tableau comme le tableau N°48 page 402 peut alors permettre, en liaison avec une analyse similaire au niveau de la définition des termes de l'échange, de mettre en lumière les attitudes des clients sur un même marché -ici celui des boîtiers d'immeubles vendus par I&TCom en immotique- et à partir de là d'explorer les modes de re-différenciation possibles par changement de mode d'interaction soit vis-à-vis des clients, soit vis-à-vis des concurrents, soit vis-à-vis des deux en même temps.

---

<sup>237</sup> Ce concept est dû à E.H.Chamberlin, (1933). Il fut repris par bien d'autres, notamment par T.Levitt (1980) en marketing.

<sup>238</sup> Voir ici notamment les travaux de l'IRE, par exemple Dorey F., R.Salle, J.-P.Valla, (1982) ; Marcel C., R.Salle, J.-P.Valla, (1982) ; R.Salle, (1985).

Dans le cas du tableau N°48 page 402 on voit ainsi apparaître deux attitudes représentant des sous-marchés dans le marché général du 'pied d'immeuble', évoqué au chapitre I, Partie (II), dont une attitude dominante, et une autre, nouvelle et encore mineure, mais en cours de développement rapide. C'est en nous référant à ce tableau que nous avons pu suggérer à I&TCom de se développer sur ce marché mineur. Compte tenu cependant des métiers maîtrisés par I&TCom et de ses préférences en termes d'interaction, la Direction décida de travailler à préparer une offre en ce sens, impliquant une obligation de résultat, mais avec Critel comme chef de file, dont I&TCom ne serait que sous-traitant. Cette solution contenta tout le monde.

Rappelons à présent qu'en matière d'offre la même enquête fit apparaître très clairement que les clients étaient le plus souvent effrayés de devoir traiter avec quelques opérateurs qui paraissaient à leurs yeux s'être regroupés afin de mieux *s'entendre*. Nous avons vu que la décision d'I&Tcom de sortir du Consortium Chimène, revint aux yeux de ses clients à modifier son mode d'interaction avec ses concurrents de façon satisfaisante pour la clientèle, améliorant sensiblement sa position concurrentielle.

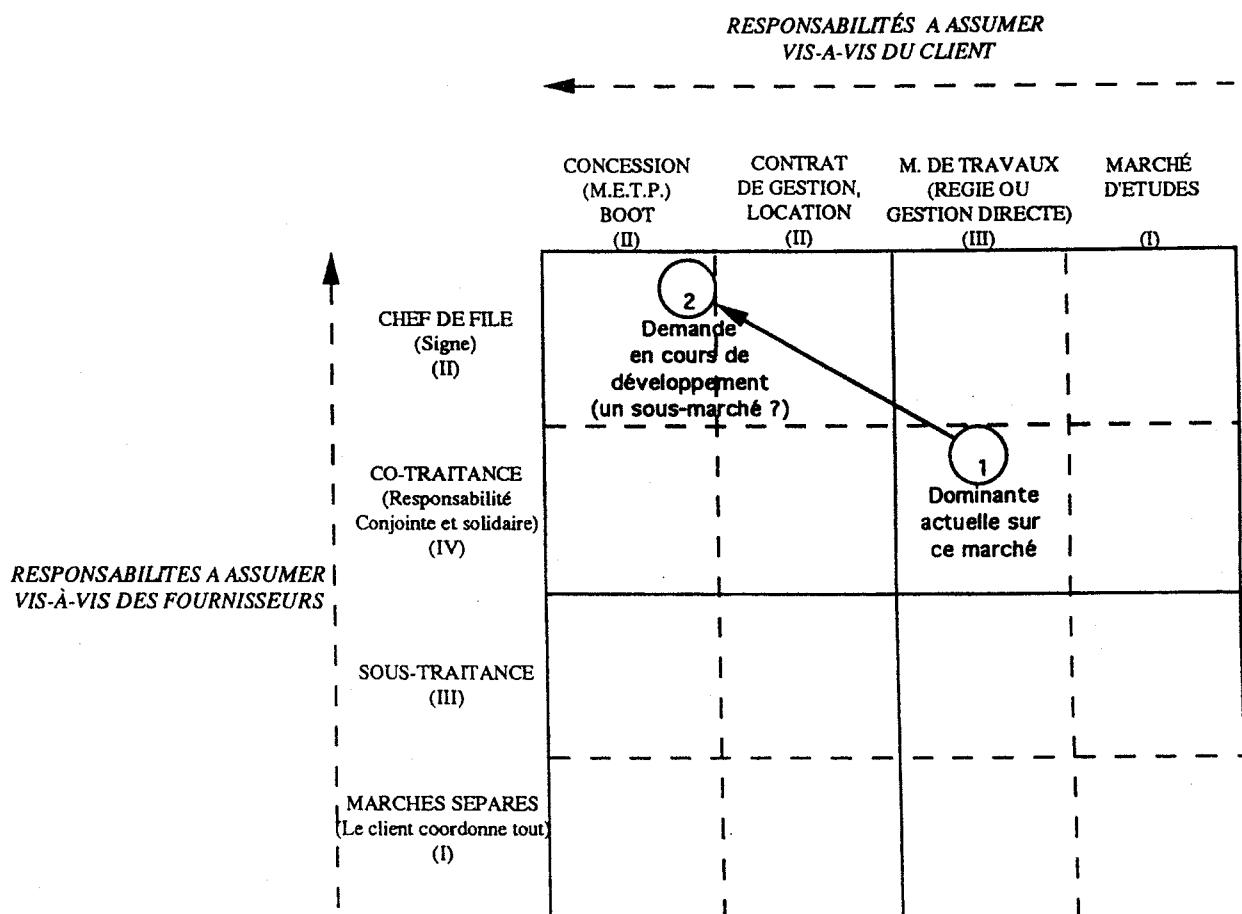
---

<sup>239</sup>Il faut faire attention ici que parmi les risques perçus par les clients figurent également les modes d'interaction pratiqués par l'entreprise fournisseur vis-à-vis de ses concurrents.

TABLEAU N°48

**ANALYSE DU MARCHÉ DES BOITIERS D'IMMEUBLE :**

**SOUS-MARCHES, ET DYNAMIQUE EN MATIERE DE RESPONSABILITES  
A ASSUMER AU NIVEAU DE LA REALISATION POUR SE DIFFÉRENCIER**



BANSARD D. , (1994)

**LEGENDE :**

Se différencier implique ici d'accepter de s'investir davantage, de prendre plus de responsabilités pour satisfaire des clients encore insatisfaits sur ce plan : ils veulent un fournisseur qui soit clairement chef de file, et accepte d'engager tous ses moyens, avec obligation de résultat.

De telles stratégies à *contre-courant* représentent un véritable *recadrage des relations*<sup>240</sup>, et nécessitent très souvent des réorganisations longues et difficiles, ne serait-ce que parce qu'elles vont à l'encontre des inerties liées aux préférences comportementales internes, aux ressources, aux technologies et à l'organisation de l'entreprise<sup>241</sup>.

- P. Audebert-Larochas (1996) cite par exemple Airbus Industrie, qui pour emporter un marché au Moyen-Orient dans un contexte où la relation concurrent / client semblait verrouillée par un contrat de vente, offrit au client lors de la négociation -de façon effectivement créative- la possibilité de louer plutôt que d'acheter ses avions. Encore faut-il ensuite savoir gérer un telle location. En effet, comme le sait Renault Véhicules Industriels, louer des camions, ou gérer des flottes de véhicules, est tout autre chose que de vendre des camions : il s'agit là d'activités tout à fait distinctes exigeant des actifs et des compétences -y compris interactionnelles- bien différenciées.
- Lorsque Shell Lubrifiants, membre du Club Marketing Industriel de l'IRE, décida de passer de la vente d'huile à la tonne en négociations prix / quantités pour aborder des clients industriels qui avaient besoin d'offres spécifiques (notamment en termes de services) en raison des risques importants qu'ils encouraient en fonction du produit, il lui fallut transformer des 'preneurs de commande' en vendeurs de services et organiser la force de vente pour travailler avec ces segments précis de marché. C'est la lenteur et la difficulté de ce processus d'adaptation qui explique que Shell se soit finalement tourné vers un prestataire extérieur (un laboratoire) pour compenser son déficit de compétences en matière de vente de services. La solution interne avait impliqué beaucoup d'investissements en termes de formation sans s'avérer suffisamment efficace<sup>242</sup>.
- Une Ecole se plaignait de ne cesser de mobiliser ses ressources internes pour répondre à des demandes de formation continue soit mal formulées ('sur mesure' impliquant une co-définition des termes de l'échange) ou peu en ligne avec ses moyens (en cas de purchasing mix), avec un taux de réussite de ses propositions finalement très limité. Il apparut au cours d'une des réunions qu'une des voies évocables pour redresser cette situation passait par l'élaboration de programmes inter à faire vendre par des commerciaux des programmes prédéfinis (marketing mix) pour les formations spécialisées (marketing industriel, troisièmes cycles en formation continue par exemple), ou de grands standards sur ce marché (modèle économique). Restait cependant à s'assurer que la position à adopter face aux concurrents en matière d'offre concurrentielle correspondait bien avec celle qu'espéraient les clients : fallait-il chercher à se différencier, imiter les autres, entrer dans des guerre des prix ?

En fait, il s'agit fondamentalement d'adapter à ce niveau les clés que nous avons présentées dans cette thèse : la re-différenciation repose très classiquement sur la possibilité de risques perçus au moins par une fraction de la clientèle sur un marché donné. Quels sont ces risques ? Peut-être *certaines clients* considèrent-ils que sur des marchés fonctionnant en modèle économique aucun fournisseur ne se conduit de façon suffisamment

---

<sup>240</sup> Watzlawick P., J. Weakland, R. Fisch, (1975) ; Joffre P. et G. Koenig, (1992 p.168).

<sup>241</sup> Cf par exemple Joffre P., G. Koenig, (1992), p.41.

responsable, ou n'accepte de travailler étroitement avec eux ? Peut-être au contraire le risque perçu *par certains* sur un marché qui fonctionne en moyenne en co-définition des termes de l'échange est-il au contraire de se retrouver pieds et poings liés face à un fournisseur qui les emprisonnerait dans un sur mesures incompatible ?

*Si l'on prend ainsi les marchés de l'informatique, certains réagissent ainsi très mal à l'offre de liberté et d'adaptabilité qui était faite par Bull (modèle économique et compatibilité des ressources offertes avec celles du client). Tandis que d'autres se méfièrent au contraire de celle d'IBM (co-définition des termes de l'échange d'une part, offre très complète au niveau de la réalisation d'autre part). La différenciation repose ainsi d'abord sur la capacité d'offrir à la partie d'un marché qui perçoit un risque lié à l'inadéquation des modes d'interaction qui lui sont proposés de façon dominante par rapport à ses propres préférences, la possibilité d'un mode d'interaction plus conforme à ses souhaits en ce qu'il lui paraît réduire ses risques.*

**Un processus de banalisation ne serait réellement achevé que lorsqu'il serait validé simultanément du côté des modes d'interaction avec les clients et avec les concurrents. Mais attention, il ne faut pas confondre le point de vue du fournisseur, et celui du client.**

D'un point de vue de fournisseur d'abord, prenons l'exemple de l'offre : chaque fois que des coopérations peuvent surgir ici entre concurrents, ils peuvent freiner le processus de banalisation, même en cas de recours systématique des clients à des procédures propres à des 'marchés parfaits' (modèle économique). De même, chaque fois qu'une interaction forte avec les clients peut s'instaurer, elle peut freiner la banalisation, même en cas de recours de la part des concurrents à des tactiques de 'guerre totale' (guerre des prix).

Cependant les clients peuvent avoir un tout autre point de vue. C'est ici qu'il ne faut pas oublier que le *positionnement* passe par le regard des clients : les interactions entre fournisseurs sur les marchés amont sont considérées comme un risque potentiel par les clients<sup>243</sup>, compte tenu de leur stratégie générale. C'est ainsi que sur des marchés amont où dominent certains modes d'interaction entre fournisseurs, certains clients pourraient fort bien se trouver fortement insatisfaits : certains clients peuvent rechercher pour certaines familles d'achat des fournisseurs innovateurs alors que les concurrents se livrent des guerres des prix, ou au contraire chercher à faire tomber les prix alors que tous les fournisseurs s'excriment à grand prix à innover pour se différencier, ou encore développent des ententes.

---

<sup>242</sup> Salle R. et H. Silvestre (1992) évoquent ces évolutions dans leur ouvrage 'vendre à l'industrie'.

<sup>243</sup> Voir par exemple Marcel C. et B. Nassoy, (1985).



**(b) Se différencier tantôt en matière d'offre, tantôt en matière de réalisation**

Par ailleurs, tant que l'entreprise peut jouer une bonne carte au niveau de la *réalisation*, elle peut rebondir même si sa position est banalisée au niveau de l'*offre*, et inversement.

*C'est également ce que démontre la réussite récente de Hughes Electronics sur un appel d'offre relatif à la vente d'un satellite de télécommunication et de réseaux de communication pour téléphonie mobile par satellite pour les zones désertiques d'un groupement de pays, le projet dit Chandelier du Ciel<sup>244</sup>. Partant d'un avantage significatif au plan technologique, l'Aérospatiale (Branche Espace) -chef de file du projet au plan Européen-, s'était de surcroît attachée la coopération de Thompson CSF, de Siemens et de Dasa (Allemagne), d'Ericsson (Suède), et même d'un américain (Harris). Cette alliance se trouva confrontée cependant à une série d'appels d'offre en cascade, qui visaient visiblement à réintroduire dans la compétition Hughes Electronics, concurrent américain qui, hors course au départ, voyait d'un très mauvais œil l'entrée d'un nouveau concurrent dans ce domaine représentant un quasi-monopole américain. Hughes put à partir de là contre-attaquer en se plaçant sur un terrain que ne prenait pas suffisamment en compte l'Aérospatiale : la prise en charge de la totalité des risques en cas de difficultés lors de la réalisation du programme. Cette offre allait davantage dans le sens de l'évolution actuelle de la demande dans le domaine des grands projets, alors que l'Aérospatiale se contentait de proposer un équipement assorti de garanties limitées, même compte tenu de l'appui des autorités françaises.*

Dans tous ces cas l'entreprise modifie ses modes d'interaction, plutôt que de chercher à faire des 'plus' ou des 'moins' tout en restant dans le même mode d'interaction : elle propose par exemple de l'interaction étroite avec les clients si le marché fonctionne globalement en marketing mix plutôt que de chercher à améliorer sa compétitivité sur tel ou tel ingrédient du mix. Une approche complète de la différenciation implique donc d'aller au-delà des analyses effectuées traditionnellement pour situer la position concurrentielle de l'entreprise vis-à-vis de chacune des exigences plus ou moins importantes des clients en termes de contenu technico-commercial de l'offre. Ces changements différenciateurs peuvent être progressifs, le réajustement global passant alors par des modifications successives de tel ou tel élément : communication, prix, etc. Mais à terme ces mouvements reviennent à modifier globalement la position de l'entreprise.

**Soulignons enfin que ces mouvements de fond peuvent aussi bien conduire l'entreprise, selon le contexte, vers une diminution ou au contraire un accroissement de l'interactivité avec ses clients et / ou ses concurrents, comme le suggère l'analyse classique qui avec M.Porter (1980) évoque le choix de stratégies globales axées sur les 'coûts' et/ou sur la 'différenciation'. A partir de leur approche déjà évoquée au Chapitre II, p.91, Bressand A. et K.Nicolaïdis (1988) évoquent ainsi l'existence de « deux types de déplacement :**

- 1) d'une production unidirectionnelle vers l'interactivité (évolution à partir des « marchés impersonnels »).*

Dans le premier cas nous trouvons des dynamiques volontaristes comme celle de Sollac, entreprise qui s'est efforcée de se re-différencier en passant de la vente de produits banalisés à celle de produits plus élaborés vendus sur catalogue, puis à une approche induisant une forte interaction de leurs services -notamment la R&D- avec ceux de leurs clients. :

(a) SOLLAC SUR LE MARCHÉ DES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES

*Pour se débanaliser et sortir de la situation correspondant à notre case I relative à la définition des termes de l'échange -Sollac vendait jusqu'alors essentiellement sur ce marché des bobines de tôles plates à la tonne en négociations prix / quantités-, le responsable marketing applications automobiles de Sollac explique<sup>245</sup> qu'il a cherché à se différencier sur le terrain de la définition des termes de l'échange en communiquant sur la compétence de Sollac dans le métier de ses clients (les constructeurs automobiles), en leur proposant de travailler directement de R&D à R&D pour concevoir et réaliser les voitures de demain. Ceci impliquait de réaliser effectivement les investissements technologiques correspondants et de les communiquer de façon convaincante. Le responsable des applications automobile chez Sollac fit alors parvenir aux constructeurs un livret très complet, avec les dessins de dizaines de prototypes crédibles complétés de légendes sur les applications des aciers spéciaux de pointe pour chaque élément de ces prototypes...Par cette approche Sollac se plaça dans une nouvelle situation, de co-définition des termes de l'échange (notre case IV), qui semble désormais privilégiée également par les clients vis-à-vis de leurs fournisseurs. L'exemple du procès entre Valéo et Sogedac (acheteur central de P.S.A.) à propos de la réalisation du boîtier électronique centralisé sur la XM montra d'ailleurs les limites d'une approche distante des fournisseurs par les clients sur ce marché : le procès fut remporté par Valéo<sup>246</sup> dans la mesure où ce dernier, au vu du refus de toute communication des services R&D de Citroën, s'était contenté de réaliser exactement ce que le client avait demandé dans le cahier des charges, avec pour conséquences de monter sur les XM un boîtier répondant à toutes les spécifications mais déclenchant des usures et des défaillances inattendues au point qu'il fallut le retirer de tous les véhicules vendus (usure accélérée des pneus, et de la batterie, micro-coupures coupant tous les systèmes électroniques en pleine route). Or tout ceci dérivait de ce que le système n'avait pas été testé avec les équipes du constructeur en situation réelle. Mais depuis les choses ont évolué, et la publicité de Sogedac fait au contraire expressément référence à l'interaction étroite entre Sogedac et ses fournisseurs en matière de développement.*

Dans le dernier cas, nous trouvons des approches comme celles de la célèbre Ford T, ou encore d'Ikea, qui ont cherché par des moyens différents à obtenir un avantage par les coûts passant par des changements profonds de leurs modes d'interaction.

---

<sup>244</sup> Cf. l'article de Gulf Today Business du 12/8/1997 et celui de l'Express du 14 août 1997.

<sup>245</sup> P.Pichant, (1991).

<sup>246</sup> En raison de la responsabilité limitée du sous-traitant.

## (b) IKEA<sup>247</sup>

*Pour Ikea, la difficulté majeure que rencontra Ingvar Kamprad, le fondateur de cette entreprise de distribution lors de sa naissance en début 1950 fut la révolution qu'elle apportait en matière d'économies lors de l'achat de meubles (le message qu'elle adressa en France à son client final fut « Salut les radins »), en tant qu'il fut très mal reçu par toute la profession des fabricants de meuble en Suède qui offraient des meubles finis, en partie 'sur mesures' et avec de nombreux services associés (livraisons, crédit, etc.).*

*En matière de définition des termes de l'échange, Ikea proposa un parfait marketing mix aux clients. Mais au niveau des investissements dans la réalisation, la firme demanda à ses clients d'effectuer eux-mêmes le montage et la livraison, tout en se finançant eux-mêmes. Cette société offrit donc des 'moins' et non des 'plus', contrastant ainsi avec la logique marketing la plus courante de faire toujours des 'plus'. Cette stratégie d'Ikea en matière de mode d'interaction avec ses clients fut à l'origine d'un conflit avec ses concurrents. Les détaillants suédois réagirent en effet en s'organisant (milieu, réseau) pour que les fabricants suédois boycottent Ikea. Ikea, au lieu de rechercher d'autres fabricants à l'étranger reconstitua une véritable filière d'approvisionnement de bois à l'étranger, y compris à partir d'autres filières que le meuble (construction, etc.), à qui elle confia la fabrication de meubles préalablement conçus par Ikea. Au début Ikea imita fortement les fabricants de meubles avant d'innover pour rendre les meubles faciles à fabriquer, à distribuer, et à monter. Vis-à-vis de ces fournisseurs Ikea développa un parfait purchasing mix, et fournit le matériau, le matériel de production, le marché, et la technologie, transformant donc ces fournisseurs en simples sous-traitants.*

*Mais depuis Ikea a été fortement imité dans sa façon de travailler. Aujourd'hui, la tendance par rapport à ses concurrents imposerait sans doute d'imiter ceux qui l'ont imité (Fly, Atlas, Habitat, Alinéa pour les G.M.S., ainsi que les grandes surfaces pour la maison comme Conforama, But, etc.) tout en offrant quelques services du type livraison et crédit. Cependant cela pose un conflit d'image vis-à-vis de sa clientèle. Une première solution a consisté pour Ikea à rentrer parfois dans une logique de fusion (rachat d'Habitat), ce qui permit d'offrir aux clients qui le souhaitaient les services attendus. Rien ne contraignait non plus Ikea à prendre en charge elle-même ces tâches supplémentaires : elle pourrait au contraire s'appuyer là encore - comme elle l'a déjà fait pour la fabrication - sur des partenaires extérieurs.*

## (c) LA STATION DES ARCS

Nous avons déjà évoqué au Chapitre I l'histoire de la station des Arcs d'après R.Godino (1994, pp.1-8) (194) au titre d'une analyse de milieu. Nous l'aborderons ici sous l'angle de la différenciation au niveau à la fois de l'offre et de la réalisation.

A lire le texte de R.Godino, on constate d'abord que la recherche de distinction fut l'axe majeur de différenciation retenu, mais cette dominante laissa cependant place à des imitations sur certains plans.

---

<sup>247</sup>Rappelons ici que notre source principale sur l'histoire d'Ikea est N.Kinch (1984). Le cas d'Ikea a d'ailleurs beaucoup focalisé

*En effet la station se veut d'entrée de jeu innovatrice par rapport à d'autres stations (« Tignes a effectivement été pour nous le contre-exemple. Flaine aussi, c'est l'anti-Arcs en ce sens que la station s'est faite sur une montagne d'argent. », et l'innovation sera effective sur de nombreux points :*

- *fonctionnement été comme hiver (« Ski. Culture. Été »),*
- *nouvelles méthodes de financement (recours à l'épargne populaire avec le 'club des montagnes de l'Arc', emprunts par l'intermédiaire des collectivités locales),*
- *nouvelles méthodes d'apprentissage du ski ('ski évolutif') et du golf,*
- *don d'un terrain à une société de golfeurs pour assurer la pérennité de cet espace vert face aux promoteurs,*
- *introduction du rafting en France (dans l'Isère),*
- *piste de vitesse internationale,*
- *festivals de musique gratuits au Théâtre de la Coupole.*
- *innovations en matière d'architecture ('cellules', façades décalées), (et d'énergie avec EDF : 'éconovents'), etc.*

*Mais monsieur Godino aura aussi recours à des imitations :*

- *en adoptant le concept du Club Méditerranée (« Notre modèle était le Club Méditerranée, c'est-à-dire l'offre d'un service complet, intégré, et non la vente de mètres carrés. »).*
- *en reprenant l'exemple de Courchevel (« Courchevel nous a donc servi de référence »).*
- *en s'appuyant sur des montagnards comme Allais E., sur Robert Blanc, ou sur l'équipe de Michaud, pour se décider à innover (« Avoriaz m'a donné le courage de refuser la mode de l'époque et de chercher autre chose »).*
- *en recrutant des spécialistes d'autres stations (une quinzaine de guides de montagne recrutés par M. Dufourmantel qui avait dirigé l'école de montagne de Chamonix).*
- *monsieur Godino se demanda s'il n'était pas souhaitable finalement d'imiter certaines expériences nouvelles de financement et de gestion de la station, à partir d'alliances ('alliances') entre de multiples entités organisationnelles, comme le fit la Compagnie des Alpes en travaillant avec Pierre et Vacances, Maeva, Latitude, etc.*

*En ce qui concerne les relations avec ses clients et ses fournisseurs nous pouvons noter les faits suivants :*

*En matière de définition des termes de l'échange tout d'abord, M. Godino resta très 'conservateur', puisqu'un pur marketing mix fut proposé à ses clients, et qu'un parfait purchasing mix était imposé à ses fournisseurs : aucune interaction réelle ne fut visiblement tolérée, et de ce point de vue le management de M. Godino reste très traditionnel. M. Godino pilote très personnellement la station : il consulte, mais tranche. Il est intéressant de voir ici le lien entre les stratégies d'interaction, abordées dans cette thèse au seul niveau de la Stratégie, et le 'Management', cet autre versant de la politique générale d'entreprise.*

*En ce qui concerne la répartition entre fournisseur et client des investissements dans la réalisation, nous trouvons de nouveaux 'modes de répartition des responsabilités', pour le financement de la station notamment. Mais M. Godino refusera le plus longtemps qu'il le put d'imiter les tendances nouvelles sur ce terrain, le*

---

l'attention, notamment d'ailleurs celle de C. Bijon (1984, 1991), l'auteur des stratégies de rupture déjà citées plus haut..

*passage à la propriété ou la location du type 'Pierre & Vacances' par exemple (ils se sont installés depuis en face, aux 'Coches'), parce qu'il leur préférerait des formules hôtelières complètes (du type 'Club Méditerranée' : « on supprime dans les stations tous les services en obligeant les gens à faire leur propre cuisine et à nettoyer eux-mêmes leur appartement »).*

*Notons enfin qu'il y eut bien évolution dans le temps du concept, et des modes d'interaction qui lui sont liés. Par exemple, après avoir été innovatrice en matière de financement (par l'épargne populaire) la station revint à des formes plus classiques (banques et promoteurs). Par contre, au plan culturel, si M. Godino s'est d'abord inspiré des 'séminaires de l'Aspen Institute dans le Colorado' pour ses premières manifestations culturelles il innova par la suite en lançant l'Académie de musique des Arcs, invitant chaque fois pendant trois semaines des musiciens à ce lieu de rencontres.*

## **§2- (re)différenciation par diminution des tensions conflictuelles dans une relation existante.**

**Ici il s'agit pour l'entreprise de prévoir les conflits dans une relation, puis d'inverser les modes d'interaction à des fins de résolution de conflit.**

J.B. Vollerling (1982, 1984) évoqua déjà les retournements d'équilibre de pouvoir qui peuvent se produire dans le cours d'une relation fournisseur-client.

Nous pouvons également évoquer ici la situation de négociation internationale décrite par Ghauri P.N. et J. Johanson (1979), qui montre qu'une tension croissante dans les relations entre les parties prenantes ne s'est finalement résolue qu'à partir du moment où le fournisseur, trop évidemment en situation de pouvoir initialement, accepte finalement de manifester au moins sur un plan (une diminution du prix) que son partenaire est vraiment un client.

P. Smith (1990) de son côté, à partir d'une étude longitudinale portant sur quatre ans de relations entre un client dans l'offshore en Mer du Nord et tous ses fournisseurs fit apparaître qu'à l'intérieur de familles d'achats identiques, les relations devenaient de plus en plus convergentes ou de plus en plus divergentes (au point de s'arrêter définitivement). A la lecture de son tableau général d'évolution des interactions, la surprise provint cependant pour nous du caractère apparemment 'régulé' de l'évolution de certaines des relations évoquées dans la mesure où dès que ces relations prennent une allure trop négative ou trop positive, la courbe s'inverse.

Nous voyons dans ces exemples le signe d'un phénomène que nous allons à présent analyser : la mise en œuvre de régulations afin de limiter les risques de conflit dans une relation. La recherche de re-différenciation à partir

de renversements de modes d'interaction en matière d'offre ou de réalisation. serait justement l'une des réserves de régulation dont dispose l'entreprise pour stabiliser la relation fournisseur / client.

Pour bien en comprendre le ressort de cette résolution de conflits dans une relation, revenons à la notion de conflit.

#### *Prévision des conflits à partir des relations entre agents lors de l'échange*

Conformément à nos propositions précédentes, nous suggérons alors que c'est l'ensemble de la structure du couple pouvoir / confiance qui peut, en fonction de son évolution<sup>248</sup>, contribuer à la résolution des conflits.

La régulation des conflits pourrait notamment s'appuyer sur l'utilisation de toutes les bases de confiance. Rappelons que selon P.M.Blau (1964), la confiance est : « *essentielle pour des relations sociales stables* » p.99, (192), ce qui est en accord avec les travaux de psychologues comme E.H.Erikson (1959), p.172-181. De même selon M.J.Pedler (1977a et b), aucun accord ne serait possible sans sa présence<sup>249</sup>. Même O.E.Williamson, (1975) mentionne le rôle de la confiance en matière d'atmosphère (1975, p.40).

Les stratégies visant à arrêter les conflits inter-organisationnels pourraient alors passer par la recherche de nouveaux équilibres de pouvoir ou de confiance, voire par un changement d'appui entre jeu sur le pouvoir et jeu sur la confiance. Conformément à ce que nous avons avancé ici, la réduction des risques d'autrui à partir de changements dans l'équilibre du couple confiance / méfiance permettrait de régler certains conflits.

La forte convergence des travaux de Hallen L. et M.Sandström (ibid.), de G.Bateson (ibid.), de G.Benguigui (ibid), ou de M.Cathelineau (1992) laisse alors envisager la possibilité d'appliquer de façon préventive la méthode de résolution des conflits de G.Bateson aux situations émergentes de conflit inter-organisationnel. Nous y reviendrons en conclusion.

Nous donnerons ici pour exemple de différenciation dans le cadre d'une relation la vente par Creusot-Loire Industries (CLI) d'un grand aimant pour le synchrotron du SURA en Virginie (a), et pour exemple de résolution des conflits dans une relation, la dynamique des relations lors de la construction du barrage de Grand'Maison (b).

---

<sup>248</sup> G.Bateson (1935, 1942). Pour ce qui est des échanges en milieu d'affaires, Hallen L., M.Sandström, (1988).

<sup>249</sup> M.J.Pedler, (1977), cité par McCall J.B. et N.B.Warrington (1984) p.17.

## (a) La vente des produits lourds chez Creusot-Loire Industries (CLI)<sup>250</sup>

*Le cas de CLI est révélateur d'une évolution qui s'est déroulée sur dix ans et qui a consisté à passer d'un statut de simple sous-traitant à l'origine à celui d'une entreprise contrôlant –en tant que fournisseur– tout son environnement. Les modes d'interaction ont été complètement inversés. Pour se différencier CLI a utilisé la gestion de réseaux et l'analyse d'un milieu (détection de l'affaire, choix de partenaires) ; l'entreprise a joué sur la définition des termes de l'échange (co-définition) pour se placer en situation de gré à gré plutôt que de réponse à un appel d'offre, et elle a accepté de s'impliquer à un degré particulièrement élevé. En effet CLI a défini une offre globale et pas seulement la vente d'une pièce d'acier. Face aux concurrents, c'est parce qu'elle a pu intervenir très tôt qu'elle a pu mettre en avant sa capacité de distinction par rapport aux offres rivales. Enfin CLI a choisi elle-même son statut dans le contrat en ce qui concerne la répartition des tâches avec son client. Le cas CLI est ainsi une illustration frappante du recours à des modifications profondes dans les quatre modes d'interaction qui ont été présentés précédemment pour réussir une stratégie de différenciation.*

*Une vue panoramique de l'évolution de CLI sur dix ans*

*Au départ CLI se conduisait comme un sous-traitant<sup>251</sup>. Mais elle décida de se doter d'une stratégie de spécialiste et d'accroître sa part de valeur ajoutée. Cependant elle accepta de transiger avec son client Neyrpic afin de se faire un nom dans le milieu des grands projets : elle réduisit le degré d'élaboration de ses produits en fonte destinés à des barrages. Cette modification permettait de diminuer le coût total du produit final par élimination du dédoublement des responsabilités en matière d'usinage (usinage d'ébauche, puis usinage de précision). Grâce à cette modification Neyrpic put remporter l'affaire face à Brown Boveri. L'expérience avec Neyrpic servit à donner à CLI une certaine notoriété dans le domaine des marchés d'affaires. Graduellement la notoriété et les réseaux de CLI lui permirent d'entrer plus directement en contact avec les milieux concernés. C'est ainsi par exemple<sup>252</sup> qu'ayant appris l'existence d'un projet de synchrotron à l'université de West Virginia (S.U.R.A.), elle entra en contact avec le C.E.B.A.F., grâce à un début de notoriété en physique fondamentale<sup>253</sup>. L'information recueillie permettait d'identifier les caractéristiques très précises de l'équipement nécessaire, et ces caractéristiques semblaient préconisées par la concurrence américaine (Lukens) qui justement maîtrisait les technologies correspondantes<sup>254</sup>. Le chef de produit de CLI réussit à montrer l'intérêt de modifier certaines des caractéristiques du cahier des charges initialement prévu. CLI joua sur son expertise en matière de tôles d'acier hyperlourdes (de 500 à 800 mm) et d'aciers magnétiques, si bien qu'un nouveau cahier des charges fut rédigé par le client. CEBAF fit adopter le principe d'une consultation de gré à gré pour deux aimants de 400 tonnes chacun. L'épaisseur des tôles prévue dans cette proposition limitait la concurrence à deux concurrents, voire trois, allemands et japonais.*

---

<sup>250</sup> Le texte qui suit reprend certains éléments présentés en 1991 dans une journée du Club Marketing Industriel de l'IRE dont nous avons la responsabilité.

<sup>251</sup> R.Salle : 'La Lorraine de Fonderie', IRE, Groupe ESC Lyon.

<sup>252</sup> C.L.I. est l'un des comptes clés dont nous avons la charge au club Marketing Industriel de l'IRE. Nous avons pu à ce titre diriger des travaux de recherche appliquée dans cette entreprise, et y piloter à cet effet des stagiaires, comme ici dans le cas du CEBAF.

<sup>253</sup> CEBAF : 'Continuous Electron Beam Accelerator Facility'. Ce fut le chef des produits 'Equipements lourds' qui obtint la première information sur l'existence du projet à un congrès portant sur les grands aimants utilisés en physique fondamentale. C.L.I. était intervenu précédemment dans ce domaine (Ganil, Cern, Lampf, hôpital Medicyc).

<sup>254</sup> L'aimant devait travailler entre 0,17 et 1,7 Tesla, et montrer des propriétés mécaniques totalement homogènes. Mais surtout, selon cet avant-projet de cahier des charges l'aimant (de 3m<sup>3</sup>) devait être réalisé par empilement de tôles d'environ 100 mm, ce qui correspondait à la technologie américaine pour réaliser des aimants.

La difficulté que CLI rencontra à ce stade fut la demande du client pour des pièces usinées, montées, voire installées sur site. CLI avait cependant décidé de ne pas dépasser le stade de l'oxycoupage, sans intervenir dans les usinages d'ébauche et de finition, ni dans le montage et l'installation sur site. Le problème de CLI était donc de faire compléter son offre propre par un partenaire qui, par défaut de candidats en France, dût être choisi aux U.S.A.. L'entreprise établit alors une série de critères avec pondération (capacité, fiabilité, puis expérience de l'administration américaine et nationalité américaine<sup>255</sup>, et enfin connaissance par CLI, prix, et connaissance du produit). Ce fut l'entreprise PCC qui fut retenue. Une décision essentielle était alors le choix du niveau de responsabilité de CLI dans le projet, et donc de la forme de coopération entre CLI et PCC, compte tenu du fait que CEBAF exigeait une offre unique : soit CLI était chef de file et PCC co-traitant ; soit PCC était chef de file et CLI, officiellement sous-traitant. Parce que CLI n'avait pas les moyens de gérer en direct les assemblages aux U.S.A. et qu'aucun contrôle n'aurait été possible sur PCC (en raison du secret défense américain, PCC travaillant pour le Département Défense), la seconde solution fut retenue.

Ce premier problème résolu, une autre question se posa, en raison d'une réduction des crédits budgétaires dont dépendait le projet. Cette réduction étant de 25%, CLI (se rappelant l'expérience de Neyrpic) proposa une nouvelle configuration technique qui pourrait conduire à une réduction de prix de 25%, ce qui pouvait être obtenu par simplification pour les parties non fonctionnelles (suppression du chanfrein, suppression de l'usinage grâce à un oxycoupage de précision et à un surfaçage à l'abrasif), ce qui impliquait une redéfinition des tolérances et des normes. De cette manière on obtint une diminution de 38% du prix de l'usinage, de 13% du tonnage (de 426 à 370 tonnes par aimant), et de 27% de l'offre budgétaire. Mais cette modification technique impliqua une redéfinition des tâches et des responsabilités, la part de CLI augmentant avec l'oxycoupage de précision qui ne rendait plus nécessaire l'usinage d'ébauche et de finition pour les parties non fonctionnelles. En tout ces 'négociations' avaient duré trois ans mais l'issue fut gagnante pour les trois partenaires.

Ce qui fait la valeur de cette illustration est qu'elle montre l'adaptation des stratégies de CLI à ce milieu. Par rapport au cas Neyrpic, où son rôle était relativement limité et subordonné aux décisions du client (c'est Neyrpic qui détectait les affaires, déterminait les solutions techniques, choisissait les partenaires parmi les concurrents, et exigeait les modifications techniques en vue de la réduction des coûts), dans le cas CEBAF c'est une toute autre stratégie qui a été appliquée par CLI :

- c'est CLI qui gère directement les réseaux permettant de détecter les affaires sur le marché final
- c'est CLI qui définit les solutions à adopter
- c'est CLI qui choisit les partenaires (ici : PCC)
- c'est CLI qui définit le partage des responsabilités (chef de file / sous-traitant)
- c'est finalement CLI qui modifie les positions respectives d'elle-même et de PCC dans la filière (avec dans ce cas la réduction de la part de PCC)
- C'est CLI qui conçoit la manière dont en définitive chacun reste gagnant (maintien des marges, contrat conclu) en dépit des contraintes nouvelles tant techniques que budgétaires).

CLI a joué sur les variables d'interaction concernant à la fois l'offre et la répartition des tâches. En modifiant ses propres positions, celles de son client (par exemple sur la question du gré à gré par rapport à l'appel

---

<sup>255</sup> Les références directes aux Etats Unis s'expliquent par la prise en compte des subventions, et des 'relations'.



d'offre), et de son partenaire, CLI a réussi à se différencier et à réaliser son objectif : sortir d'une situation de sous-traitant<sup>256</sup>.

## (b) La résolution des conflits lors de la construction du barrage de Grand'Maison

Revenons ici sur la très riche monographie de C.Hacques (1994) relative à la construction du Barrage de Grand'Maison en Isère. Si l'on observe ce qui se passe en dynamique, il apparaît très rapidement que les différents acteurs sont particulièrement soucieux du risque de conflit et s'efforcent en conséquence de les prévenir ou de les désamorcer.

*On peut se pencher ici sur l'étude des tactiques qu'ont utilisé les collectivités locales pour lutter contre les stratégies doubles utilisées par EDF : choix d'intermédiaires, appui sur de nouveaux partenaires, etc. Ainsi le Coordonnateur Grand Chantier, longtemps réclamé par les élus, et finalement directement choisi par ces derniers au sein du personnel de la DDAF, permettra cependant de rétablir un certain équilibre et évitera que cette dégradation du climat n'aboutisse à un conflit ouvert :*

« conçue par les initiateurs de la procédure 'Grand Chantier' comme une fonction de relais entre l'aménageur et les communes, la fonction de coordinateur est envisagée par les élus de l'Eau d'Olle comme une mission d'assistance mais aussi de **défense** des communes contre EDF ». C.Hacques, (1994), p.196, (193).

*Le coordinateur Grand Chantier 'protègera' les collectivités d'EDF en arbitrant par exemple en matière de choix de sites pour l'implantation des cités de travailleurs ; il se chargera aussi d'obtenir des crédits (**don de ressources**) auprès des ministères (notamment du sien) et contribuera à résoudre les problèmes les plus divers.*

*La nomination au sein des administrations de l'Etat d'un coordinateur Grand Chantier vient donc en quelque sorte 'briser la règle' qui piègeait la population dans une double contrainte. Quant à lui, il utilisera plutôt des stratégies de compartimentage, s'appuyant d'un côté sur les exigences des élus locaux pour obtenir des crédits et des exceptions à la règle, et de l'autre sur son appartenance à l'appareil d'Etat pour jouer le rôle de médiateur entre EDF et les élus locaux.*

*Après la phase d'Après Grand Chantier, avec le comité U.T.N. (Unités Touristiques Nouvelles) au niveau national et la procédure de 'vallée pilote', on assistera à une tentative de la part de l'Etat à un retour à l'autorité : l'Etat central cherche à imposer aux collectivités locales des règles tatillonnes, notamment pour l'agrément des investissements touristiques, en décalage total avec la volonté locale d'utiliser librement le 'trésor de guerre' résultant de la fiscalité locale.*

*Cette nouvelle pression sur les élus, sera cependant enterrée par le processus de décentralisation qui permettra le développement des projets touristiques propres à chaque commune sans aucune nécessité d'une coordination d'ensemble. A partir de cette date en effet :*

- Les administrations ne seront même plus invitées systématiquement aux réunions des trois **communes** (conduite imprévisible).

---

<sup>256</sup> Sur la sous-traitance voir par exemple Bayle-Ottenheim J., A.Le Thomas, A.Sallez, (1973), M.Capet, (1989)

- *L'union imposée entre Oz, Allemont, et Vaujany, finira par éclater, à l'initiative de la commune la mieux dotée par la nouvelle manne fiscale, Vaujany.*
- *Le poids des responsables politiques locaux d'envergure deviendra prédominant, notamment celui du maire de l'Alpe d'Huez, Conseiller Général de Bourg d'Oisans, dont la station représentait de plus pour Vaujany un attrait touristique de premier plan (construction d'un téléphérique de Vaujany à l'Alpe).*
- *Des efforts seront cependant effectués par certaines administrations d'Etat déconcentrées (notamment la DDE) cherchant à retrouver la confiance de certaines communes (Vaujany) en les conseillant pour la réalisation de leurs projets.*

*Ce qui se laisse entrevoir là encore dans cette histoire d'aménagement est la dynamique particulièrement intéressante des jeux d'acteurs pour résoudre les problèmes dans un milieu en pleine évolution : les mêmes acteurs peuvent changer de stratégies et d'alliances en cours de route, utilisant à chaque fois différentes bases de pouvoir ou de confiance pour atteindre leurs objectifs en augmentant ou réduisant les risques des autres. Ainsi les maires ont-ils parfois joué EDF et parfois l'Etat. Des alliances se nouèrent d'abord entre maires puis avec des acteurs jusqu'alors extérieurs, comme entre Vaujany, le maire de l'Alpe d'Huez et Conseiller Général de l'Oisans, et la Direction Départementale de l'Équipement, ce qui créa alors un conflit avec la commune d'Allemont.*

### **§1 – Implications stratégiques**

La conclusion que nous en tirons est que toute modification de la façon de travailler avec les clients doit être raisonnée soigneusement, en tenant compte de son impact psychologique.

Soulignons que tous les modes d'interaction, globales, ou détaillées, permettent potentiellement de se différencier, quels qu'ils soient. Ainsi, au niveau par exemple de la définition des termes de l'échange il n'y a pas que le marketing mix, ou la co-définition des termes de l'échange (selon le modèle de d'interaction étroite de l'I.M.P.) qui puisse permettre de se différencier, mais tout autant le modèle économique des marchés purs et parfaits, et même, le modèle du purchasing mix. Comme nous l'avons souligné au Chapitre II en Partie (I), même si certains types d'échanges renvoient globalement à un type donné de mode d'interaction, ce sont justement les variantes ('dégradations') autour de ces modes d'interaction dominants qui permettront de créer des contrastes différenciateurs à partir de quelques variables.

Aucune des situations d'échange n'est définitivement figée, car les entreprises peuvent désirer (ou devoir) passer de l'une à l'autre en fonction de leurs stratégies et de l'évolution des marchés (concurrence, demande, environnement juridique...). Nous proposons donc que toute tentative de changement de pratique d'échange sur les marchés implique des changements de mode d'interaction, dont les conséquences en termes d'investissement organisationnel et technique peuvent être très lourdes.

Ces mouvements de différenciation constatables vont souvent à l'encontre d'une vision quelque peu mécaniste et linéaire de l'évolution des systèmes de production qui voudrait que l'on passe systématiquement de l'entreprise 'projet' à l'entreprise 'process' (système très rigide), où la différenciation deviendrait de plus en plus difficile (Abernathy W.J. et J.M.Utterback, 1975 ; Hayes R.H. et S.C.Wheelwright 1979 a et b). Par opposition à ce type de vision de la banalisation, des entreprises comme Sollac ont pu montrer que certaines entreprises qui ne font pas du standard mais du 'sur mesures' (les artisans par exemple) peuvent fort bien connaître une situation de banalisation, et qu'il est par ailleurs tout à fait possible d'évoluer à contre-courant, c'est-à-dire de passer de la vente de produits banalisés sans marketing aucun (modèle économique et guerre des prix) à une approche très 'partenariale' propre au modèle de la co-définition des termes de l'échange. Nous en trouverons un autre exemple plus loin avec Dow Chemicals.

D'un point de vue global, la banalisation correspond à une situation où 'idéalement' se rencontrent le modèle économique et la guerre des prix, où par exemple l'acier se vend dans des conditions parfaitement connues et à partir d'appels d'offres concurrentiels. S'il y a modèle économique mais que -par exemple- des ententes entre concurrents sont possibles, ou tant qu'il y a guerre des prix mais que des relations privilégiées avec les clients permettent de se protéger de la concurrence, le processus de banalisation ne serait pas achevé. En dehors des situations extrêmes (protection totale ou vulnérabilité totale) qui seraient liées à une bonne ou au contraire à une mauvaise situation vis-à-vis simultanément des clients et des concurrents, des compensations seraient possibles, faisant apparaître des situations où la sécurité n'est acquise que par la relation avec les clients (notamment co-définition des termes de l'échange et gré à gré), ou au contraire qu'à travers les modes d'interaction avec des concurrents (dont notamment les formes variées d'entente).

Cependant une bonne différenciation ne pourra être réalisée qu'en prêtant attention aux modes d'interactions à retenir non seulement avec les clients, mais encore avec les concurrents, sous peine de s'aliéner la clientèle recherchée.

### **Sous-Section (B) - Le problème de la compatibilité des interactions simultanées avec clients et concurrents.**

Lorsque Learned E.P., C.R.Christensen, K.R.Andrews, W.D.Guth, (1965) proposèrent de recenser les possibilités d'action en matière de stratégie, ils n'évoquèrent guère l'effet 'psychologique' de ces actions. Pourtant les modes d'interaction adoptés par l'entreprise pour se différencier peuvent s'avérer 'impossibles à jouer' de ce seul point de vue.

La complexité des mouvements de différenciation à contre-courant que nous venons d'évoquer tient aussi à la complexité des ajustements en termes d'interaction face à deux partenaires en même temps (client et concurrent), sachant que le mode d'interaction avec l'une des parties est décodé par l'autre partie de façon plus ou moins positive.

C'est tout le problème de la *connexité* des relations. Entre l'entreprise et le client d'une part, et entre l'entreprise et son concurrent d'autre part, il y a 'interconnexion' au sens de la théorie des réseaux des échanges sociaux : « deux relations, A-B et B-C, sont définies comme étant connectées lorsque l'échange entre A et B affecte jusqu'à un certain point l'échange entre B et C, et vice versa » (Yamagishi T., M.Gilmore et K.Cook (1988), cités par Smith P. et J.Laage-Hellman, (1992, p.43) (195). Selon Cook K.S. et R. Emerson, (1984) selon lesquels "Deux relations d'échange sont connectées dans la mesure où l'échange dans une relation dépend, positivement ou négativement, de l'échange dans l'autre relation" *ibid*, p.3, (196). Anderson J.C., H.Hakansson et J.Johanson, (1994) voient même dans cette connexité le fondement d'une approche en termes de gestion de réseaux.

La transparence globale des interactions que l'entreprise développe avec ses clients et ses concurrents pose nécessairement un problème de cohérence d'image. En effet, entre les modes d'interaction qu'elle adopte avec ses concurrents et avec ses clients il est judicieux qu'il y ait au moins une cohérence relative sous peine de voir se développer des conflits avec les uns ou les autres.

Ce phénomène limite les possibilités d'action, et donc les stratégies réellement 'jouables'. En ce sens, si une telle démarche était réalisable, il faudrait pouvoir demander dans une enquête aux clients non seulement quels sont les modes d'interaction qu'ils souhaitent développer point par point avec leurs fournisseurs pour tel ou tel type d'achat, mais également quelles sont les interactions qu'ils souhaitent ou qu'ils rejettent entre le fournisseur et ses concurrents. Quelques tentatives ont été faites en ce sens lors de l'enquête pour I&TCom sur les pieds d'immeuble, mais les prospects interrogés se sont évidemment montrés assez évasifs sur ce plan, sauf à souligner qu'ils considéraient les consortiums existants sur ce marchés comme des ententes qui représentaient pour eux un risque (en matière de prix notamment).

Les possibilités d'action au plan interactionnel sont en effet extrêmement nombreuses et particulièrement complexes et risquées, parce qu'il s'agit d'anticipations réciproques des réactions aux réactions, et parce que l'échange est un jeu non pas à deux mais à trois parties prenantes (et plus).

C'est là un problème d'atmosphère des relations<sup>257</sup>, même si ce concept fut forgé initialement pour évoquer une situation d'échange dyadique : la séparation que nous venons d'esquisser au niveau de la sélection des activités entre interactions avec les clients et interactions avec les concurrents n'est somme toute qu'académique car en fait toutes les interactions s'effectuent 'à trois' plutôt qu'à deux, en temps réel, et de façon passablement transparente : les clients voient le plus souvent ce que les fournisseurs font avec les autres acteurs et réagissent à ces comportements, et les concurrents réagissent aux comportements de leurs confrères en clientèle. D'où une grande complexité pour prévoir les conséquences d'une stratégie d'interaction donnée.

Notre analyse se fera donc en trois étapes (et au seul niveau de l'offre) : nous analyserons d'abord les effets sur les interactions avec les clients des modes d'interaction choisis avec les concurrents (§1), ensuite les effets sur les interactions avec les concurrents des modes d'interaction choisis avec les clients (§2), et enfin nous évoquerons le caractère très circulaire de ces mouvements (§3).

### ***§1- Les effets sur les clients des modes d'interaction avec les concurrents***

La notion de positionnement<sup>258</sup> veut que ce soit à travers le regard du client que le fournisseur se différencie par rapport à ses concurrents. Il en va de même en termes d'interaction. Si l'on évoque par exemple le stade de l'offre concurrentielle, les politiques de guerre des prix, de distinction, d'imitation, ou d'entente qui sont adoptées face aux concurrents risquent fort d'avoir une influence sur le comportement des clients, ne serait-ce qu'en matière d'organisation de la concurrence entre fournisseurs<sup>259</sup>.

Le 'respect' des clients variera en fonction du 'style d'interaction' adopté par l'entreprise vis-à-vis de ses pairs, qui sera parfois interprété très négativement par certains clients : le suiveur ou imitateur peut devenir un 'copieur' sans éthique ; celui qui développe des ententes tacites sera un 'mafieux' qui complotte sur le dos du client ; celui qui cherche systématiquement à se différencier sera un individualiste invétéré incapable de travailler en équipe, et se préoccupant plus de la concurrence que des clients : 'ils feraient mieux de s'occuper de ce qui nous intéresse plutôt que de chercher sans cesse à faire 'la guerre des boutons' avec leurs concurrents en ajoutant sans cesse des commandes inutiles à leurs chaînes Hi-Fi !' ; celui qui choisit la guerre des prix sera

---

<sup>257</sup> La notion d'atmosphère des relations fournisseur / client, issue de l'ancienne analyse du climat des relations dans une organisation, renvoie aux anciens travaux sur le 'climat' d'une organisation (voir Hellriegel D., J.W.Slocum Jr, 1974), et en inter-organisationnel, à O.E.Williamson, (1975), Hallen L et F.Wiedersheim-Paul (p.316), H.Hakansson, (ed.), (1982), Hallen L. et M.Sandström (1988-1991).

<sup>258</sup> Ries A., et J.Trout (1981).

<sup>259</sup> En fonction des écarts constatés, les clients peuvent à l'inverse agir pour se rendre plus attractifs (durée des contrats) ou pour améliorer la position concurrentielle du fournisseur (part de marché chez lui) en lui assurant une certaine protection concurrentielle (travail en source unique, exclusivités...), ou au contraire agir pour briser des ententes, standardiser la demande interne, etc.

un créateur de discordes. Ainsi H.Price (1996), évoquant *l'anthropologie de la chaîne d'approvisionnement*, va jusqu'à classer les fournisseurs en « *voleurs, formant des clans, docteurs-sorciers, et professeurs* ».

Bien entendu, d'autres clientèles peuvent avoir une vision au contraire positive de ces mêmes stratégies. Et ils peuvent alors en tirer des recommandations du type : 'laissons-les se battre sur les prix, c'est tout à notre avantage'.

Le 'style de relation avec les pairs' utilisé pour emporter un marché et le réaliser (interactions avec les concurrents) induirait donc une 'légitimité' et un respect plus ou moins fort selon le 'style de combat concurrentiel' adopté, et les préférences sur ce plan des clientèles.

On peut a priori penser que les stratégies d'imitation et de guerre frontale avec les autres fournisseurs tendraient à susciter la confiance des clients en facilitant les changements de fournisseur, tandis que les ententes et les stratégies de distinction tendraient à générer de la méfiance chez les clients. Mais en fait tout dépend du contexte : une stratégie de distinction de la part de l'entreprise fournisseur peut fort bien être particulièrement intéressante pour certains clients qu'elle aidera à se différencier sur leur propre marché, et comme particulièrement dangereuse pour d'autres clients qui eux sont plus sensibles aux risques liés au marché amont (fournisseurs), et au prix.

Il importe alors pour l'entreprise de tenter d'anticiper ces attitudes des clients, y compris en matière de responsabilités prises par les concurrents dans la réalisation : le client préfère-t-il que le fournisseur soit co-responsable, qu'il soit un chef de file reconnu, que le fournisseur soit sous-traitant, ou qu'il travaille de façon totalement indépendante des autres, le client se chargeant de coordonner les travaux des uns et des autres ?

## **§2 - Les effets sur les relations avec les concurrents des modes d'interaction avec les clients**

De la même manière les modes d'interaction des clients avec l'entreprise vont avoir des effets sur les interactions entre l'entreprise et ses concurrents, bien que ce soit a priori moins grave. Par exemple, en matière de définition des termes de l'échange, le choix de fonctionner avec les clients en modèle économique ou au contraire en co-définition favorisera ou défavorisera selon le cas l'affrontement concurrentiel. Les différents modes d'interaction des clients avec les fournisseurs vont modifier l'atmosphère des relations avec les pairs et risquent alors de déclencher des contre-mesures de leur part.

### **§3 - Caractère circulaire de toutes ces réactions**

Les réactions des clients face à aux risques concurrentiels liés aux modes d'interaction entre l'entreprise et ses concurrents vont consister en des changements de mode d'interaction du client avec l'entreprise, qui peuvent à leur tour induire des changements d'interaction entre l'entreprise et ses concurrents, ou encore en des changements de mode d'interaction du client avec les concurrents de l'entreprise, lesquels peuvent à leur tour induire des changements d'interaction entre l'entreprise et son client. Nous sommes bien dans un monde de réactions à des réactions.

Si le rôle que les clients peuvent jouer ici est sans doute une des raisons pour lesquelles le Strategor intègre les clients dans la liste des acteurs qui peuvent réduire les risques concurrentiels de l'entreprise, notons que les réactions des clients peuvent tout aussi bien chercher à accroître les risques des fournisseurs. La lecture d'ouvrages sur le marketing achat<sup>260</sup> montre bien qu'il s'agit là de réalités quotidiennes en matière d'achat que de tenter de modifier les risques liés à l'achat par des modifications de la demande interne (standardiser le produit ou acheter des produits de substitution par exemple), mais aussi de la structure du marché amont (recherche de nouveaux fournisseurs, pratique de l'appel d'offre concurrentiel, source unique / multiple, etc.).

**On comprend dès lors pourquoi beaucoup d'entreprises tentent systématiquement de 'cloisonner la perturbation', s'efforçant de dresser des barrières pour préserver l'intimité de leurs relations dyadiques, afin d'éviter le plus possible de faire connaître les modes d'interactions qu'ils pratiquent avec les uns et les autres.**

**En conclusion de cette Section 1, en se penchant sur le rôle des différents modes d'interaction dans la re-différenciation d'activités banalisées, nous avons proposé que des changements de position dans ces modes d'interaction pourraient permettre une différenciation, que de tels changements aient lieu dans un sens ou dans l'autre.**

**Cependant certaines positions s'avèreraient en fait interdites du fait de la difficulté de cloisonner ce que l'on fait avec les clients d'une part et avec les concurrents de l'autre. Si les possibilités de différenciation à contre-courant peuvent bien s'appuyer sur des changements de modes d'interaction avec clients ou concurrents, le caractère conjoint des interactions avec les deux peut poser problème dès lors qu'il y a incohérence évidente dans les politiques d'interaction de l'entreprise.**

---

<sup>260</sup> Comme par exemple Marcel C. et B.Nassoy (1984), ou P.Kraljic, (1984).

Ce problème de management des incohérences nous permet d'effectuer ici la transition avec un autre problème d'incohérence, celui qui naît du management simultané d'un certain nombre d'activités dont les exigences en termes d'interactivité sont hétérogènes.

## SECTION 2-

### STRATEGIES D'INTERACTION ET MANAGEMENT D'UN PORTEFEUILLE HÉTÉROGÈNE

Si l'on se tourne vers la stratégie d'ensemble de l'entreprise (*Corporate Strategy*), c'est la gestion simultanée d'un ensemble d'activités accumulées qui pose très souvent en interne des questions d'hétérogénéité en matière d'interactions, et donc de productivité. *Une gestion différenciée du portefeuille de clients* peut être une première réponse à ce souci de productivité (Sous-Section A).

Nous montrerons ensuite (Sous-Section B) que des *stratégies de compensation* s'appuyant là encore sur les différents modes d'interaction peuvent cette fois permettre de rechercher une optimisation stratégique du couple classique productivité / flexibilité. Il s'agit là d'un outil permettant d'essayer de 'maîtriser' partiellement et latéralement l'hétérogénéité, au prix là encore de stratégies doubles.

#### Sous-Section (A) - Interactivité et gestion de portefeuille

Nous évoquerons ici la question de la gestion d'un portefeuille d'activités hétérogènes en termes de modes d'interaction exigés. Il revient théoriquement à l'entreprise, en fonction de son plan de charge, de synergies ou d'intérêts stratégiques, soit d'éliminer certaines activités (§1), soit d'allouer ses ressources de façon différenciée selon les types d'activités (§2).

##### *§1 - Une évolution globale de l'ensemble du portefeuille d'activités par ajout ou retrait d'activités*

Nous avons déjà noté que la (re)différenciation d'une seule activité était le plus souvent lente et difficile. Nous ajouterons à présent que faire évoluer l'ensemble de la pyramide des activités de l'entreprise par ajout ou retrait d'activités pour reconfigurer progressivement les modes d'interaction gérés est encore plus lent et difficile.

*L'exemple de l'évolution de Dow Chemicals souligne ainsi que l'on peut partir d'une interactivité très faible pour la faire croître peu à peu, mais sans pour autant pouvoir toujours éviter de gérer un portefeuille d'activités hétérogènes en termes d'activités. Les éléments qui suivent sont issus d'un entretien de deux heures en 1992*



avec le 'responsable Customer Satisfaction Europe' de Dow Chemicals. Lorsque Dow s'installa en Hollande dans les années 50 pour y construire un énorme complexe, son métier de base était la chimie lourde. Le marketing était directement pris en charge par le directeur. Il s'agissait en fait d'un 'marketing tuyau' si l'on peut dire, puisqu'il consistait pour ce directeur à s'informer quotidiennement sur les parités monétaires, puis à décider en conséquence des pays qui seraient livrés dans la journée... Il s'agissait là d'une activité banalisée avec les hauts et les bas spéculatifs propres à ce type de produits de base. Un chargé d'études économiques étudiait systématiquement l'état de l'offre et de la demande au plan mondial et dès qu'il entrevoyait un excès structurel de la demande par rapport à l'offre il en avertissait le directeur qui décidait alors de construire une nouvelle usine pour le produit en question. Le problème, c'est que tous les chargés d'études de toutes les compagnies en venaient aux mêmes conclusions et qu'un an plus tard comme tout le monde avait construit une nouvelle usine il y avait surproduction et baisse des prix... C'est pour sortir de cette situation d'industrie de process rigide et banalisée que Dow décida de se lancer dans la chimie fine. Cela impliqua de profonds changements tant organisationnels que technologiques. Cette fois on fit du marketing mix et les vendeurs disposèrent d'un catalogue de spécialités. Mais on continua toujours de faire de la chimie lourde, même si un nouveau 'chapeau' était venu couronner la production de base. Cependant, dix ans après avoir réussi sa transformation il fallut bien constater que les concurrents avaient imité Dow, si bien que tout le monde vendait les mêmes spécialités qui devenaient à leur tour banales. C'est pour tenter une fois de plus de se différencier que Dow se tourna vers une approche radicalement différente de ses clients clés tout au moins. Désormais la société contactait ces derniers avec ses experts et leur tenait le langage suivant : dites-nous quels sont vos projets pour les dix ou vingt prochaines années, nous allons mettre toutes nos ressources à votre disposition. Afin de pouvoir développer cette capacité d'interaction Dow n'a pas seulement parié sur l'ouverture de ses compétences technologiques à ses clients, mais également sur la communication en temps réel avec eux. Son objectif sur ce dernier plan était de pouvoir répondre en ligne à un client qui demandait un produit sur mesures pour lui indiquer d'où partirait la marchandise, par quel transport, à quelle date, et pour quel prix. La réorganisation de Dow Chemicals pour aborder ce nouveau mode d'interaction avec les clients se poursuit depuis des années et n'est pas encore achevée.

Mais le problème structurel majeur tient à l'empilement d'au moins trois modes d'interaction divergents (I, II, IV, voire III) car pendant ce temps Dow continue toujours à fabriquer et à vendre des produits de base et des spécialités chez Dow, de même que l'on réalise régulièrement certaines adaptations. On peut symboliser cette gestion en dynamique de modes d'interaction superposés<sup>261</sup> à partir de l'image d'une pyramide des âges, où les activités exigeant de l'entreprise une forte flexibilité en raison du type d'interaction exigé (III, IV), seraient situées à gauche de l'axe central, tandis que celles exigeant une faible flexibilité (I, II), seraient situées à droite de l'axe central. En effet, il y a le plus souvent 'coexistence des logiques d'accumulation et de rupture' (Joffre P. et G.Koenig, 1992, p.41). S'il est vrai que les différentes activités de l'entreprise ont des âges différents, dans la pyramide évoquée ici, l'échelle d'interaction est croissante vers le haut selon la classification évoquée ici (de I à IV). Une nouvelle activité se positionnera donc le long de cette échelle en fonction de ce qu'elle exige globalement en termes d'interaction.

<sup>261</sup> La notion d'empilement successif de modes d'interaction différenciés, comme dans une pyramide des âges, a déjà été abordée dans D.Bansard (1990b), Bansard D. et R.Salle, (1990). L'image d'une pyramide des catégories de produits du standard en bas jusqu'au véritable sur mesures en haut est également au cœur de la stratégie de Sollac, mais cette entreprise ne montre pas une véritable pyramide des âges, puisqu'elle place en fait en haut de la pyramide les produits sur mesure et en bas, les produits standard représentant de plus forts volumes de commandes, ce qui ne permet pas de visualiser l'évolution des strates d'échanges sur le même tableau.

*Le rôle du management est bien de faire en sorte que par des changements progressifs l'allure globale de la pyramide des activités classées par interactions exigées soit modifiée afin de permettre une rentabilité globale dans des conditions de gestion viables, que ce soit par accroissement ou par réduction globale du nombre d'activités représentant chacun des modes d'interaction. Cette évolution sera lente et difficile.*

## **§2 - La gestion d'un portefeuille d'activités sans sélection ni ajout**

Pourquoi l'entreprise en milieu 'business to business' se trouve-t-elle en fait assez fréquemment devoir gérer des portefeuilles très hétérogènes sur ce plan ? On peut évoquer plusieurs raisons à cela, qui peuvent au reste se superposer :

- (a) L'entreprise préfère parfois ne pas sélectionner parmi ses marchés car sa stratégie est de 'couverture totale' plutôt que d'écrémage, souvent parce que le marché n'est pas assez grand pour lui donner à vivre avec les clientèles qui seraient pour elle les plus intéressantes ou les plus compatibles avec ses préférences comportementales.
- (b) On ne peut gérer avec le même degré d'interaction des activités en phase de lancement ou de déclin.
- (c) L'élimination d'une activité n'est pas toujours possible en raison de synergies<sup>262</sup> d'ordre technologique ou autre.
- (d) L'outil de production ou l'organisation ne peuvent être 'spécialisés' sur autant de produits et de marchés gérés<sup>263</sup>. Ces limites structurelles se rencontrent régulièrement dans les *industries de process* où le même outil doit permettre de produire à la fois des produits 'standards pas chers', des gammes 'sur catalogue', des adaptations 'calibrées', et du vrai 'sur mesures', comme nous avons eu l'occasion de le voir par exemple chez Rhône Poulenc Films ou chez Raflatac (adhésifs). Il y est en effet souvent impossible ou très coûteux de 'tronçonner' une entreprise comme ce fut le cas dans l'exemple déjà cité de la fabrication de contenants en verre chez BSN, dans d'autres industries de process comme les adhésifs (Raflatac). Or ceci est aussi vrai pour d'autres types de processus de production, comme le montre le cas des micro-ordinateurs de traitement de texte cités par M.M.Lele (1983) où la solution qui est apparemment la plus évidente -la segmentation en deux clientèles auxquelles on réservera deux offres bien distinctes- n'est pas nécessairement la solution optimale.

Comme le notent Bonoma T.V. et B.P.Shapiro<sup>264</sup> (1983) en matière de segmentation :

---

<sup>262</sup>H.I.Ansoff, (1968 p 84-106).

<sup>263</sup>Sur la notion d'entreprise 'focalisée' et de spécialisation, W.Skinner, (1974), et J.-C.Tarondeau, (1982)

<sup>264</sup>Sous le titre éloquent de '*Segmentation Economics and the Marketing Mix*'.

*« L'établissement d'une ligne de produits spécialisés est de loin l'approche la plus coûteuse face à un marché segmenté. De grandes sommes d'argent sont nécessaires pour développer, tester, et introduire des produits spécialisés. Ces produits sèment la désorganisation dans un établissement de production, conduisant de force à de courtes séries de production, à une remise en formation constante du personnel, à une automatisation réduite, à des stocks élevés, et à une désorganisation générale. D'un autre côté, les clients qui ont des besoins uniques sont très sensibles aux bénéfices uniques liés à une ligne de produits spécialisés ». (197)*

(e) lors de l'étape de la segmentation stratégique et de la sélection des activités, on n'a pas du tout pris en considération le 'relationnel' mais uniquement les exigences technico-économiques.

Pour ces diverses raisons l'entreprise le plus souvent ne peut donc pas 'spécialiser' ses activités et il lui faut travailler sur des marchés pouvant exiger des statuts et des comportements très différents voire opposés. Ces écarts très importants entre modes d'interaction exigés selon les activités posent problème L'entreprise doit alors apprendre à gérer une très grande '*largeur de bande des relations dans une industrie*', pour reprendre l'expression de Anderson J.C. et J.A.Narus, (1991). Il s'agit là du spectre allant des échanges purement transactionnels aux échanges impliquant une véritable collaboration, si bien que les entreprises auraient à choisir leurs stratégies relationnelles en tenant compte ou non de ces différences :

*« Chaque marché, plutôt que d'occuper un point donné sur un continuum, se caractériserait avantageusement par une gamme de relations impliquant une collaboration ou simplement transactionnelles, dont le degré varie en fonction de la norme sur ce marché. Nous nous référons à cette gamme en parlant du spectre des relations de travail de cette industrie. Ce spectre reflète les stratégies relationnelles explicites ou implicites poursuivies par les fournisseurs dans une industrie. Les entreprises essayent soit de couvrir toute la largeur de bande avec un 'portefeuille' de relations, ou traitent toutes les firmes clientes de façon plus ou moins similaire, gérant alors une gamme plus étroite de relations que la largeur de bande de cette industrie. Naturellement, la gamme des relations industrielles propres aux différents marchés couvre tout le continuum des relations de travail. Ainsi, même les relations les plus transactionnelles dans une industrie peuvent fort bien impliquer en fait plus de collaboration que les relations les plus coopératives dans une autre industrie, et vice et versa.", trad. par nous, (198)*

La gestion d'un portefeuille d'activités apparaît sous cet angle comme un problème complexe de gestion de modes d'interaction hétérogènes qui vont imposer à l'entreprise des tensions technologiques et organisationnelles fortes chaque fois qu'elle ne peut spécialiser ses unités en fonction de chacun des modes d'interaction spécifique exigés par chaque type de marché.

Prenons-en d'abord un exemple chez I&TCom. On a déjà noté que pour cette entreprise le marché de la construction en résidentiel de longue durée fonctionnait avec des règles du jeu -celles de l'appel d'offre ouvert- qui aboutissait à dévaloriser les offres les plus innovatrices en mettant systématiquement l'accent sur le prix et

sur la comparabilité des technologies. Travailler en direct sur ce type de terrain qui ne reconnaissait pas l'innovation en tant que telle aurait alors consisté à banaliser avant l'heure son offre, et ce à une vitesse d'autant plus grande que les opérateurs sont souvent les mêmes sur les marchés de la domotique, si bien que les prix et les attitudes, auraient très vite été partout 'tirés vers le bas' quelle que soit l'activité concernée.

Que peut faire cependant une direction qui ne peut modifier l'allure générale de son portefeuille en ajoutant ou en supprimant des activités, ou en modifiant sa structure (spécialisation) ?

Le plus souvent elle n'a le choix que de tenter de modifier ses allocations de ressources en fonction des activités. Nous illustrerons cette différence en disant que dans ce cas le travail de la direction consiste alors à gérer un 'bar public ouvert à tout le monde' et non plus un 'club écossais'. Le gérant d'un bar public doit en effet disposer de tous types de produits pour répondre aux clients, mais aussi posséder un 'savoir-faire' bien différencié en matière de relations avec ses différents types de clientèle. Tandis que le responsable d'un club d'écossais doit simplement avoir dans son comptoir certains types de scotch et de bières et manager avec l'aide d'un serveur écossais des relations très homogènes avec des clients qui se démarquent clairement du monde extérieur. Les politiques d'offre et l'interaction devront donc varier fortement parce qu'elles sont établies pour tout un portefeuille d'activités et non pour des segments précis.

Des outils de management d'un portefeuille de clients<sup>265</sup> peuvent être alors utilisés pour tenter de corriger les difficultés ressenties. On se sert d'ordinaire de ce type d'outil lorsque l'on découvre que les modes d'interaction de l'entreprise avec les acteurs extérieurs -notamment ses clients- ne sont pas conformes à ses priorités stratégiques. Par exemple la gestion de portefeuille de clients chez R.Fiocca (1982) part d'une matrice combinant les enjeux et la difficulté de gestion (il est cependant dommage que cet auteur ait intégré la vulnérabilité face aux concurrents dans la 'difficulté de gestion'), montrant bien ainsi le lien naturel qu'il y a entre la gestion de portefeuille de clients et une analyse de la stratégie en termes d'exigences en matière d'interaction.

C'est le cas par exemple lorsque certains clients sans intérêt stratégique utilisent leurs relations internes pour obtenir des ressources et notamment des adaptations. Ces 'mauvais clients' peuvent ainsi parvenir à bénéficier de traitements de faveur qui devraient être réservés aux clients cibles ou en développement. On retrouve là tout le problème du contrôle de la diffusion de l'innovation, mais la question concerne aussi bien le coût des adaptations demandés au niveau du produit, du processus de production, de la logistique, du paiement, etc. Ce

---

<sup>265</sup>Voir ici par exemple Dubinsky A. et T.Ingram, (1984), G.Jr.Canning, (1982), R.Fiocca, (1982), Salle R., C.Rost, (1993).

comportement des 'mauvais clients' peut parfois décourager les 'bons clients' de continuer de travailler avec ce fournisseur, car ils en accaparent les ressources et le temps au lieu de les leur consacrer. Les clients clés doivent ainsi souvent faire face à des réponses inadaptées voire contradictoires de la part de certains services de l'entreprise. S'il n'y a pas de sélection possible, tout le problème est donc de parvenir à cloisonner relativement les offres et les attitudes sachant qu'il n'y a pas de véritable cloison possible, mais qu'il reste simplement la possibilité de bien se coordonner pour différencier les attitudes face à quelques classes de clients soigneusement définies.

Etablir, concurremment à la gestion d'un portefeuille d'activités, une gestion de portefeuille de clients présente alors l'avantage de faire remonter clairement ces problèmes puis d'aider à définir des stratégies d'interaction et d'allocation de ressources face à des groupes différenciés de clients qui n'appartiennent pas toujours aux mêmes 'activités' si la phase de segmentation et de sélection des activités n'a pas tenu compte de ces différences entre clients. L'entreprise peut ainsi essayer de mieux coordonner ses réponses internes par catégorie de clientèle, en traitant cette dernière de façon appropriée et coordonnée, quelle que soit le Domaine d'Activité Stratégique (DAS) d'appartenance.

Chaque fois que les clientèles sont choisies sur la base de critères de type 'top down' (technologies, applications...), il y a de grandes chances pour que l'on ait prêté assez peu attention d'une part aux attentes contradictoires en termes d'interaction des différents clients d'un même DAS, et d'autre part aux similitudes des attentes sur ce plan de la part de clients appartenant à des DAS différents. Une gestion de portefeuille clients présente le mérite de faire apparaître tous ces écarts, et leur caractère dès lors souvent conflictuel avec une gestion 'top down' du portefeuille d'activités<sup>266</sup>.

En matière de projets il en va de même : si l'entreprise s'efforce de plus en plus de développer des stratégies d'anticipation lui permettant de se situer plus en amont des projets afin d'éviter d'être systématiquement en situation réactive où elle ne peut choisir que de soumissionner ou non, il serait trop facile de se dire que les choses ont aujourd'hui changé au point que l'on n'ait plus besoin d'outil de gestion de portefeuille de projets : tous les projets ne peuvent être anticipés, traités en gré à gré ou 'préréglés' au niveau du cahier des charges. Il importe alors de tenir compte des évolutions du plan de charge d'un côté, et de la probabilité de difficultés de

---

<sup>266</sup>En matière de projets il en va de même : si l'entreprise s'efforce de plus en plus de développer des stratégies d'anticipation lui permettant de se situer plus en amont des projets afin d'éviter d'être systématiquement en situation réactive où elle ne peut choisir que de soumissionner ou non, il serait trop facile de se dire que les choses ont aujourd'hui changé au point que l'on n'ait plus besoin d'outil de gestion de portefeuille de projets : tous les projets ne peuvent être anticipés, traités en gré à gré ou 'préréglés' au niveau du cahier des charges. Il importe alors de tenir compte des évolutions du plan de charge d'un côté, et de la probabilité de difficultés de gestion imprévues de l'autre, pour laisser une certaine souplesse. L'entreprise ne peut se permettre de ne retenir que les projets qui lui paraissent les plus intéressants à l'instant T, et il lui faudra bien gérer les autres, quitte à modifier son mode d'entrée en fonction du projet afin d'augmenter ou de réduire son implication, ainsi que le souligne B.Cova, (1990b). Mais ceci implique alors autant de conflits à gérer, qu'une gestion de portefeuille de projets peut alors aider à régler.

gestion imprévues de l'autre, pour laisser une certaine souplesse. L'entreprise ne peut se permettre de ne retenir que les projets qui lui paraissent les plus intéressants à l'instant T, et il lui faudra bien gérer les autres, quitte à modifier son mode d'entrée en fonction du projet afin d'augmenter ou de réduire son implication, ainsi que le souligne B.Cova, (1990b). Mais ceci implique alors autant de conflits à gérer, qu'une gestion de portefeuille de projets peut alors aider à régler.

*L'exemple de la mise en place d'une gestion de portefeuille à l'ancienne Cellatose à Troyes, que nous avons pu observer en 1995, peut illustrer ce dernier point : afin d'effectuer un bilan de cette usine fabriquant des emballages plastiques qui avait été récemment rachetée par un groupe anglais qui venait de le nommer, le nouveau directeur de cette entreprise partit de la gamme de produits pour tester leur rentabilité respective sur la base d'indicateurs classiques de coûts de production. Il se rendit cependant très vite compte qu'en faisant à partir de là 'le ménage' dans les produits qui paraissaient les moins bien placés, on éliminerait certains très gros clients particulièrement intéressants, et qu'à l'inverse, en conservant certains produits 'rentables' on continuerait de traiter avec des dizaines de clients sans grand intérêt qui utilisaient largement les ressources de l'entreprise bien que de façon peu visible (adaptations produit, priorités, livraisons, crédit, etc.). Si 'ménage' il y eut, il dut dès lors être effectué en tenant compte à la fois d'une démarche 'top down' (les produits) et 'bottom up' (les clients).*

Cependant si le principe de la gestion d'un portefeuille de clients s'avère intéressant (reclasser les clientèles servies pour mieux coordonner les allocations de ressources), c'est la partie classement des clientèles qui a fait l'objet de l'essentiel de l'attention à ce jour, et les applications en matière d'allocations de ressources s'arrêtent à la définition du principe d'allocation de ressources différenciées par types de clients, sauf à évoquer les principes développés par ailleurs par J.-C.Tarondeau (1982). Nous allons donc aborder à présent dans la Sous-Section (B) un 'outil' pour gérer ce 'chaos' par un biais latéral bien propre au monde du vivant : l'utilisation de 'compensations', ici en matière d'interaction.

**En conclusion de cette Sous-Section (A), la gestion d'un ensemble d'activités impose souvent de tenter de gérer une très grande hétérogénéité au plan relationnel. Les dirigeants peuvent alors soit tenter de faire évoluer peu à peu l'allure globale de leur 'pyramide d'interactions' par des ajouts ou des retraites d'activité, soit adopter, en parallèle d'une gestion de portefeuille d'activités, les principes potentiellement conflictuels d'une gestion de portefeuille de clients.**

### **Sous-Section (B) - Stratégies de compensation.**

Nous entendons ici montrer que l'utilisation de stratégies de 'compensation' peut permettre d'aider à gérer de façon à la fois productive et adaptée les différents modes d'interactions exigés en fonction des marchés, des sous-marchés, ou même des clients (notamment à l'occasion des négociations).

Au §1 nous évoquerons d'abord les formes les plus simples de compensation, qui peuvent être adoptées pour accéder à un marché a priori intéressant, mais pour lequel l'offre doit être adaptée, au besoin par recours à des stratégies de coopération avec d'autres firmes. Dans ce cadre nous évoquerons à nouveau le cas d'I&Tcom. Nous soulignerons au passage qu'en cas de vision commune sur les modes d'interaction à adopter, encore faut-il s'assurer qu'ils ne sont pas trop éloignés quand même de ce que la situation technico-économique exigerait, sous peine de risques ou de coûts excessifs.

Au §2 nous montrerons en quoi l'usage de compensations peut favoriser la gestion d'un portefeuille hétérogène de demandes d'interaction en s'appuyant sur toute la hiérarchie des niveaux de décision.

Au §3 nous évoquerons l'analyse des compensations possibles dans le cadre de la préparation de négociations. Le cas de la société Froche & Graff Ltd, que nous avons déjà présenté au Chapitre I lorsque nous avons parlé de marginalisation, permettra ici de dégager une systématique de compensations possibles à partir des variables présentées au Chapitre II.

### *§1 – La recherche de palliatifs pour mieux s'adapter aux profils d'interaction*

Pour le cas où il n'y aurait pas vraiment compatibilité entre les attentes d'un marché considéré par ailleurs comme attractif, et les préférences et capacités du fournisseur en matière d'interaction, des ajustements peuvent être réalisés à partir de deux bases : des modifications internes, technologiques ou organisationnelles, ou la recherche de partenaires pour compléter ou corriger l'offre.

#### (a) modifications du système d'offre

L'ajustement avec le marché peut aussi bien s'effectuer par des modifications de l'offre que par des changements de clientèle<sup>267</sup>. Si le client est cible, le fournisseur peut décider d'investir pour se mettre à la hauteur des attentes interactionnelles de la clientèle. Encore faut-il que ces modes d'interaction collent approximativement à la réalité des risques encourus.

Si le fournisseur détecte un écart significatif entre certaines exigences majeures d'une clientèle et son offre, il peut, avant d'éliminer ce marché de ses choix possibles, penser à réinvestir sur ce terrain jusqu'à redevenir un fournisseur potentiel<sup>268</sup> pour ce type de client en ajustant ses 'compétences interactionnelles'<sup>269</sup>, en développant son 'répertoire' (F.H.Allport, 1924).

---

<sup>267</sup> Ceci rejoint pour partie le couple 'différenciation / segmentation' chez W.R.Smith, (1956).

<sup>268</sup> Il fera partie de l'ensemble des fournisseurs évocables (c'est la notion de 'evoked set' : par ex. B.M.Campbell (1969), ou Chandon J.-L. et A.Strazzieri (1986).

<sup>269</sup> La notion de 'compétences interactionnelles' permet de préciser celle de 'compétences psychologiques'. Ces dernières complètent selon le Strategor (1988-1993) les compétences économiques et les compétences de gestion : «*Les compétences psychologiques (...) tiennent à l'assimilation par l'entreprise des règles comportementales de l'univers dans lequel elle évolue* » p.50, (199). La notion de compétence interactionnelle contient à la fois les éléments organisationnels de l'entreprises qui ont un effet en

L'approche marketing traditionnelle suppose d'ordinaire que c'est le plus souvent une insuffisance d'interaction de la part de l'entreprise qu'il s'agira de combler, ce qui peut par exemple être le cas lorsque son produit risque d'être perçu par certains clients comme trop standard par rapport au degré de sur mesures demandé. Néanmoins l'inverse peut être aussi vrai, puisque certains clients préfèrent être traités à distance et de façon très standard pour certains types d'achat. Dans ce cas l'investissement peut au contraire impliquer un 'désinvestissement en termes de personnel' et un investissement productif dans des machines ou des processus de formalisation des échanges.

*Cas particulier d'un écart entre niveau de risque effectif au plan technico-économique et attitudes adoptées par le fournisseur et le client*

**Nous avons jusqu'à présent insisté sur l'importance du relationnel par rapport au technico-économique dans les décisions que prennent les entreprises, et sur l'importance d'user dès lors de stratégies d'interaction. Nous ne voulons par pour autant dire ce faisant qu'il faut tout sacrifier au relationnel, mais souligner au contraire qu'il importe de bien mesurer les écarts entre les décisions que l'on pourrait prendre selon l'un ou l'autre facteur. Ce cas concerne les situations où les deux partenaires tout-à-fait d'accord sur les modes d'interaction à retenir, mais où il y a malheureusement une discordance profonde entre le mode d'interaction en question et la réalité du risque encouru par les deux parties prenantes. Dans de tels cas, l'investissement (ou le désinvestissement) peut être nécessaire même s'il ne semble pas y avoir de problème interactionnel. De ce point de vue, la logique interactionnelle ne doit pas être hégémonique ou aveugle.**

Si l'échange est particulièrement risqué *pour les deux parties* en raison de sa nouveauté mais que fournisseur et client se mettent d'accord pour le traiter sur le mode du 'modèle économique', un grand risque est encouru pour le projet en question. En effet, lorsque les problèmes surgiront, ce qui ne manquera pas d'advenir car rien (ou trop peu) n'a été fait pour détecter les problèmes potentiels, pour les prévenir ou les traiter, le fournisseur et le client considéreront alors chacun de leur côté que l'échec du projet est de la faute de l'autre, qui n'aurait pas investi suffisamment de ressources pour que le projet fonctionne.

Tel est régulièrement le cas des grands projets internationaux uniques en leur genre qui sont réalisés à partir d'appels d'offre ouverts visant à rendre les offres plus concurrentielles. Il s'ensuit régulièrement, soit l'abandon des projets en cours de route, soit une durée beaucoup plus longue de réalisation et des rallonges énormes en

---

termes d'interaction (proximité par exemple), et la performance des membres du 'centre de vente' face aux exigences interactionnelles



termes de facture. En présence de risques extrêmement élevés l'approche partenariale par exemple peut être plus recommandable dans un premier temps, la multiplicité et la durée des contacts préalables à l'échange entre les entreprises tendant à fiabiliser l'échange. C'est là un plaidoyer pour le gré à gré, tout au moins dans le cadre de la gestion de grands projets effectivement risqués *pour les deux parties*.

*On peut citer ici à titre d'exemple la construction du chemin de fer Transgabonais<sup>270</sup>, qui en raison de problèmes d'origines multiples (politiques, économiques, techniques, humains, financiers) prit quatre ans de retard et coûta dix fois plus cher que prévu, alors même que le troisième tronçon n'était pas plus construit que les liaisons annexes, pour ne pas parler des nombreux problèmes ultérieurs d'entretien et de gestion de la ligne qui s'ensuivirent pour l'Octra (gestionnaire de la ligne), au point que sa gestion en fut finalement confiée (sous forme de concession) à un opérateur extérieur<sup>271</sup>.*

A l'inverse, un excès de comportement 'partenarial' entre deux parties prenantes pour échanger des biens fortement banalisés ne peut que nuire à la compétitivité des deux parties en aggravant inutilement les frais liés à l'échange.

La stratégie d'offre doit donc s'efforcer de ne pas trop s'éloigner quand même de la logique technico-économique en matière de risques liés à l'échange.

#### **(b) Le choix de stratégies de coopération pour pallier aux déficiences interactionnelles**

Les incompatibilités détectées peuvent aussi bien conduire à la définition de stratégies de coopération (alliances).

Si l'entreprise ne dispose pas de tous les éléments correspondants en termes d'interaction pour satisfaire aux attentes d'un marché potentiellement intéressant, elle peut également passer par un intermédiaire, prestataire, fournisseur, gestionnaire, distributeur, (...), qui serait apparemment plus en mesure d'apporter ces valeurs interactionnelles aux clients de ce marché. Encore faut-il pour cela bien connaître le marché final afin d'éviter de se baser sur les seuls dires de ces partenaires, car sinon, de fournisseurs et prestataires de l'entreprise, ils pourraient bien vite devenir des clients rois. Cette connaissance du marché, acquise par enquêtes directes, ne suffit pas cependant : il faut également connaître quelles seront les attitudes des partenaires potentiels sur ces marchés, bref savoir quelles sont leurs réponses au même type de questionnaire, mais formulé cette fois de façon à être rempli par un fournisseur.

---

des clients.

<sup>270</sup> qui a donné lieu à une étude de cas que nous n'avons pas encore publiée, intitulée 'Le Transgabonais'.

<sup>271</sup> C'est là une solution de plus en plus fréquente dans les services publics africains, comme le souligne P.Plane, (1998).

Ceci a pu être réalisé chez l'un des partenaires d'I&TCom, Critel, pour les applications dans le domaine de la sécurité, en tant qu'il s'agit d'un spécialiste en télésurveillance. La demande d'interaction sur le marché du boîtier d'immeubles (marché de la construction en résidentiel de longue durée), pour ce type d'achat, fut alors comparée aux préférences d'I&TCom puis à celles de Critel. Il apparut alors que les préférences interactionnelles d'I&TCom étaient en général fortement décalées vers le bas par rapport aux attentes de ce marché, et ce tout particulièrement pour ce qui est des variables Syst, Serv, Tran, et Dist (Prix aussi, mais cela n'a rien à voir). Critel proposait effectivement une interaction plus étroite qu'I&TCom tout au moins au niveau de ces variables Sys, Serv, et Tran, ce qui correspondait donc à une meilleure adaptation aux besoins interactionnels exprimés par ce marché sur la question des prestations de service en matière de sécurité.

Ces éléments purent alors permettre de confirmer la sélection d'un partenaire en tenant compte des incompatibilités les plus criantes entre le fournisseur et son marché, et des atouts que possède ce partenaire sur ces terrains.

Soulignons cependant que le recours à l'externalisation et la coopération avec tout un réseau d'entreprises, parfois privilégié pour régler ces problèmes d'hétérogénéité (Bansard D., B.Cova, R.Salle, 1993), poserait souvent lui-même autant de problèmes qu'il n'en résoudrait si l'on en croit la littérature sur les stratégies de coopération<sup>272</sup>.

## ***§2- Utilisation du principe de la compensation***

Généralisant les travaux de J.-C.Tarondeau (1982) sur la 'différenciation retardée', nous nous intéresserons ici aux stratégies qui consistent à offrir des compensations en matière d'interaction permettant de pallier pour partie à des incompatibilités entre modes d'interaction préférés.

### **(a) définitions**

Qu'est-ce qu'une '*compensation*' ? Outre les '*compensations*' en tant que modes de paiement au moins en partie en nature<sup>273</sup>, on retrouve en gestion la problématique de la compensation : en stratégie (G.Koenig, 1996,

---

<sup>272</sup> Voir par exemple Contractor F.J., P.Lorange, (eds) (1988). Ces auteurs soulignent en effet notamment la question de la stabilité des coopérations et de leur efficacité parfois aléatoire, alors que d'autres ont pu se montrer plus optimistes.

<sup>273</sup> Par exemple J.-P.Lemaire, (1990).

p.37)<sup>274</sup>, en marketing classique<sup>275</sup>, dans le modèle dit compensatoire<sup>276</sup>, en négociation<sup>277</sup>, et en gestion de projets<sup>278</sup>.

Nous reviendrons ici à la conception de base de ce qu'est une compensation : on appellera ici compensation tout substitut fonctionnel pouvant pallier au moins pour partie à une défaillance. C'est le propre d'une compensation que d'offrir une équivalence fonctionnelle globale mais cependant imparfaite. Si l'on se tourne par exemple vers la linguistique et les possibilités de 'substitution paradigmatique', les compensations que nous évoquerons ici renvoient bien davantage au rôle complexe que jouent les tropes en linguistique, en tant qu'à la fois 'réserves de stabilité sémantique' (I. Lotman, 1973), et facteurs d'innovation, qu'aux simples synonymes qui ne renvoient qu'aux équivalences parfaites de la mathématique classique.

Il s'agit surtout pour nous d'évoquer l'utilisation habile d'*équivalences imparfaites* pour obtenir un effet interactionnel donné, à partir d'une opération qui ressort plutôt du bricolage propre à la pensée sauvage (C. Levi-Strauss, 1962), ou de l'analyse des palliatifs possibles à des handicaps (Conte M., C. Limousin, L. Chenot, J.M. André, 1991). Une compensation permettrait en fait de retrouver à l'aide d'expédients un équilibre approximatif en cas de défaillance, à défaut d'éléments de remplacement strictement équivalents.

Par ailleurs, en l'absence de défaillance, l'utilisation de ce même processus de compensation permet parfois de chercher à produire des effets spéciaux. Ainsi avons-nous évoqué en introduction le couple diaphragme / vitesse d'obturation en photographie, et le fait que les matrices utilisées très couramment en gestion sont un outil idéal pour faire apparaître systématiquement de telles possibilités de compensation dans les zones où il reste une latitude de choix.

Le grand principe théorique des stratégies est depuis très longtemps de rechercher la cohérence des décisions d'un niveau à l'autre de l'analyse. Pourtant, comme le soulignent Ford D., H. Hakansson, et J. Johanson, (1986, p.31), l'incohérence (*'inconsistency'*) pourrait bien en effet être importante pour le management de l'interaction.

*« L'incohérence est un aspect important -bien que négligé- de l'interaction. C'est probablement l'un des aspects les plus difficiles à gérer au plan managérial du fait qu'elle s'attaque à la plupart des conseils de management*

---

<sup>274</sup> Même la menace de produits ou services substitués qui peuvent frapper un fournisseur dans le modèle de M. Porter (1980), présupposent la recherche par les clients de produits de remplacement plus ou moins équivalents, et donc l'usage de compensations.

<sup>275</sup> Cette notion renvoie d'ordinaire aux *'trade-off'* dans la décision d'achat : R.M. Johnson, (1974), Green P.E. et V.R. Rao, (1971), Faivre J.Ph. et A. Pioche, (1976), Faivre J.Ph. et I. Schwoerer, (1975).

<sup>276</sup> Faivre J.P., J. Schwoerer, (1975).

<sup>277</sup> par ex. H. Raiffa, (1982 chap.II), T.C. Schelling (1960).

*normaux, lesquels poussent à adopter des politiques 'claires et cohérentes' (Porter M., 1985). L'incohérence est cependant une clé du changement et du développement de l'interaction, et le management de l'incohérence est un point central pour une bonne interaction entre entreprises ». p.31, (200)*

De fait, s'il est des cas où la cohérence totale peut donner un 'effet' particulièrement significatif dans un sens ou dans l'autre, il ne faudrait pas rejeter pour autant toute valeur aux autres cas où justement, c'est à l'aide d'une combinaison de décisions de niveaux différents et de sens opposé que l'on peut obtenir des contrastes intéressants, et des compensations (D.Bansard, 1991a). Il s'agit là d'une sorte de '*principe d'incohérence stratégique*' qui s'appuie sur le fait que le phénomène des compensations, représente en fait, derrière un apparent désordre, un outil potentiellement fécond, à partir d'une sorte de '*défense en profondeur*', comme nous allons le voir.

Ce point a pour origine les réflexions de G.Bateson (1963) à partir des travaux de W.R.Ashby, (1952). Bateson écrit ainsi :

*« Ashby a montré que l'une des caractéristiques formelles générale des systèmes de ce type (les systèmes ultra-stables), consistait en ce que les circuits qui contrôlent les variables qui fluctuent les plus rapidement agissent comme des mécanismes d'équilibrage pour protéger la préservation de la constance des variables pour lesquelles le changement est normalement lent et de faible amplitude ; et il montra que toute interférence qui fixerait les valeurs des variables destinées à bouger doit avoir un effet perturbateur sur la constance des composants du système qui sont normalement stables » , p.322, trad. par nous, (201).*

Ainsi, comme le soulignait P.Massé, le crayon sauve l'encre, le flexible protège le fixe, et le malléable garantit le dur. Cette approche de la décision implique l'existence de niveaux hiérarchiques qui peuvent se compléter. C'est par la flexibilité de certaines variables que l'on préserve la stabilité (rigidité) de celles qui sont considérées comme centrales (les objectifs)<sup>279</sup> : on a là l'idée d'un régulateur faisant contrepoids.

On peut là encore s'appuyer sur les travaux de Y.Guiard (1989) :

E.Noël : *« Les leviers articulés fonctionnent, au fond, d'une façon sérielle ; or les deux mains ne sont pas articulées, elles ne se touchent pas, il n'y a pas une cheville entre elles. Elles ont pourtant une fonction qui ressemble à cela. »*

Y.Guiard : *« Vous soulignez un point qui me paraît extrêmement intéressant : les montages sériels sont, comme je l'ai dit, des montages asymétriques, mais ce sont surtout des montages hiérarchiques. Ce qui veut dire qu'un bras, par exemple, qui est une application particulière -et de très grande généralité dans le monde vivant - de*

---

<sup>278</sup>H.Kerzner (1989) expose dans son chap.16 'l'analyse trade-off dans un environnement de projet', où des compensations peuvent être recherchées entre performance, délais, et coût.

<sup>279</sup>W.R.Ashby, (1952) ; R.E.Callahan, (1979).

*l'assemblage sériel de moteurs, est une structure possédant la vertu de produire à son extrémité des mouvements d'une très grande résolution, grâce à la contribution des éléments périphériques de l'assemblage, tout en étant capable de couvrir de vastes espaces grâce à la contribution complémentaire des éléments, comme on dit, les plus proximaux (je parlais des doigts et du poignet, je parle maintenant de l'épaule). Tous ces éléments contribuent à la même action à des échelles différentes. En fait, on a dans un bras une division hiérarchique du travail. (...) l'homme a trouvé une nouvelle application de ce principe hiérarchique. (...) l'habileté manuelle de l'homme, dont on ne doit pas sous-estimer l'importance dans sa genèse en tant qu'espèce originale, réside non pas dans les aptitudes singulières de sa main droite, mais dans celles de la paire que forment une main droite spécialisée dans les mouvements à haute résolution et une main gauche spécialisée dans les mouvements à basse résolution. (...) Que fait le pianiste avec sa main gauche (je parle des musiques les plus largement représentées dans la tradition occidentale) ? Sa main gauche va produire les références temporelles, les périodes de base ; elle va marquer les temps - ça, c'est pour la durée ; en ce qui concerne la hauteur tonale, qui est l'autre dimension de la musique, la main gauche va essentiellement contribuer à fournir les accords de référence. Et par rapport à ces cadres, temporel d'une part, harmonique d'autre part, la main droite viendra insérer des figures - l'important étant la somme, ou plutôt la totalité du cadre et de son contenu, si je puis dire, qui fait la musique ». p.170, (202)*

**(b) Compensations entre variables appartenant à des niveaux hiérarchiques distincts, et gestion d'un portefeuille hétérogène en termes d'interactions à gérer.**

Comme nous venons de le voir, un portefeuille d'activités hétérogènes en termes d'interactions à gérer incite à une gestion du portefeuille des clients potentiellement contradictoire avec la gestion du portefeuille d'activités. Ce type de résultat peut alors conduire à la définition de '*stratégies de compensation*' pour permettre une gestion plus productive bien que globalement adaptée à la demande.

Dans ce cadre le modèle du montage sériel hiérarchique proposé par Y.Guiard s'applique bien aux problèmes d'articulation entre différents niveaux de décision dans l'entreprise : à l'intérieur d'un cadre général défini par les décisions d'ordre supérieur, les décisions commerciales par exemple peuvent produire de façon autonome des effets d'affinement de la résolution, et surtout, de contrepoint.

Le recours à la compensation consiste en effet à raisonner les adaptations en matière d'interactivité en s'appuyant sur une architecture hiérarchique qui distingue plusieurs niveaux de décision en matière d'interaction, du PDG au vendeur (et à l'acheteur). Les niveaux en question peuvent être représentés :

- par une hiérarchie du type Chaîne de Valeur (Porter M., 1985), où les niveaux sont à la fois reliés et autonomes, ce qui assurerait justement une bonne stabilité de l'entreprise en dépit d'inévitables conflits d'objectifs et de moyens. A condition que la demande d'interaction ne soit pas extrêmement précise et détaillée, il sera possible de répondre à une même demande en modifiant les ingrédients de l'échange (résultat

d'activités principales parfois alternatives), ou encore les ressources et compétences affectées (activités de soutien parfois alternatives), à partir des célèbres *effets de chainage*.

- par une grille hiérarchique telle que le Multistrat (Dorey F. et J.-P.Valla, 1984 a), où les adaptations du mix par clients au niveau micro peuvent permettre d'affiner les modes d'interaction arrêtés au niveau macro de l'offre de base ; où les décisions marketing liées aux Produits, Prix, Délais, Services à ce niveau macro peuvent à leur tour affiner les tendances interactionnelles lourdes liées aux investissements technologiques et organisationnels. Ici l'emporte l'idée d'affinement des stratégies du haut en bas de la hiérarchie de décisions. Nous ajouterons qu'une compensation à l'un ou l'autre de ces niveaux aurait en fait davantage pour rôle de corriger que d'affiner, afin de permettre des adaptations interactionnelles face à des clients, des segments de marchés, ou des activités, qui seraient moins en ligne avec les choix arrêtés au niveau de décision immédiatement supérieur. Une telle correction s'effectuerait par l'utilisation au niveau de décision inférieur d'une variable de même type mais de signe opposé, ayant donc valeur régulatrice. L'idée qu'il puisse y avoir des compensations entre éléments du 'marketing mix', en dépit du besoin de cohérence de l'image d'ensemble, remonte à L.-G.Mattson (1972) :

*« Deux variables d'action peuvent être complémentaires au sens où elles se renforcent mutuellement (produisant un 'effet de synergie'), ou elles peuvent se substituer l'une à l'autre. Elles peuvent également être indépendantes au niveau de leurs effets sur la valeur de la variable objectif, ou elles peuvent avoir sur elle des effets contraires. Dans ce dernier cas une augmentation de l'effort de l'entreprise portant sur l'une des variables produit une diminution du rendement de l'effort sur l'autre. (...) Très peu de travaux analytiques ou empiriques ont été menés spécifiquement sur l'interaction entre les activités. Même lorsque toutes les variables marketing sont considérées simultanément dans un modèle de décision, il est typique que l'interaction entre ces variables ne soit pas prise en considération ou que la nature de l'interaction soit traitée comme une donnée. » (trad. par nous), p.1, (203).*

Mais ce n'est que dans un modèle où l'on admet l'idée que les variables du mix puissent correspondre à des niveaux de décision bien différents, que le jeu des compensations aboutirait aux effets de compensation *en termes d'interaction* que nous souhaitons évoquer ici.

Dans l'un ou l'autre cas, on recherchera alors des compensations sur un niveau ou un autre pour apporter les degrés d'interaction nécessaires. Bien sûr, les services peuvent parfois être accordés à tous les clients, le fournisseur ayant alors une offre globale y compris en termes de services (perspective marketing). Mais les services peuvent au contraire servir à différencier plus finement les offres et à rentabiliser davantage la politique commerciale en ne les accordant qu'aux clients clés exigeant des interactions plus étroites.

Si la stratégie retenue par une entreprise consiste à vendre un produit tout à fait standard mais que cette approche apparaît trop 'distante' au gré de certains des clients du marché en question, cette même entreprise peut avoir intérêt à compléter cette politique de produit par une politique d'adaptation forte au niveau de la logistique ou du service après vente par exemple, qui impliquent une forte interactivité avec ces clients<sup>280</sup>. Etre très interactif au niveau des priorités de mise en fabrication ou de la logistique de livraison (J.A.T.) sur certains marchés compensera pour le fait qu'on ne l'est pas au niveau technologique puisque que l'on veut vendre 'le même produit pour tous'.

Il faut cependant faire attention au fait qu'à l'inverse la flexibilité peut être enracinée au niveau supérieur, et la rigidité, au niveau inférieur de l'arbre de décision. Par exemple une entreprise peut décider d'offrir à tous ses clients, même à ceux qui veulent conserver leurs distances un produit sur mesures (co-définition des termes de l'échange impliquant beaucoup d'interactions car il est nouveau et risqué), mais avec le minimum de services ou des livraisons impliquant une très faible interactivité.

Ce qui pourrait alors apparaître comme une incohérence stratégique au regard des principes classiques de planification peut donc s'avérer stratégique. D'où le caractère essentiel d'une approche de l'interactivité au niveau de la stratégie d'ensemble. Ainsi le développement d'une offre produit / services, au lieu d'être raisonné séparément peut être le résultat d'une conception raisonnée conjointement, globalement (par exemple : fiabilité / maintenance), comme le souligne H.Mathé<sup>281</sup>(1986, 1988 a et b), afin de développer une démarche cohérente. Si les variables d'offre de niveau commercial (les services, au sens large) peuvent parfois souligner les effets interactionnels liés aux variables technologiques choisies par exemple, elles peuvent au contraire en corriger leurs effets (P.P.Dornier,1990-1991)<sup>282</sup>. Ces compensations peuvent alors permettre de stabiliser l'atmosphère de certaines relations fournisseur / client par l'élaboration de stratégies compensatrices « *en mode mineur* »<sup>283</sup>, les solutions commerciales pouvant être d'allure inverse que celles développées au niveau supérieur au lieu de les renforcer. Ceci autorise dès lors toutes les sortes de jeux entre fond et forme évoquées par G.Bateson, (1949).

De telles compensations peuvent réduire l'effet particulièrement perturbateur d'exigences trop hétérogènes en termes d'interaction. Il s'agit en fait de faire en sorte que les différentes clientèles obtiennent malgré tout à *peu près* le niveau d'interaction qu'elles recherchent, à l'aide d'expédients. Les *stratégies de l'incohérence*

---

<sup>280</sup>Cf. P.P.Dornier, (1990, 1991).

<sup>281</sup>H.Mathé, (1986-1988a, 1988 b).

<sup>282</sup>P.-P.Dornier, (1991).

<sup>283</sup>D.Bansard, 1990a ; Bansard D., C.Chaumont, E.Fay, 1991.

consistent donc à déterminer les différentes compensations que l'entreprise peut faire jouer entre les différents éléments possibles de son offre compte tenu de leurs implications respectives en termes d'interaction. Les '*incohérences stratégiques*' pourraient bien alors permettre de conserver cette partie de la clientèle, par exemple à l'aide d'une interaction forte au niveau commercial, mais sans remettre en cause la politique de non- interaction (de 'distances') qui a été décidée en matière de produit et qui correspond à une autre partie de la demande. L'efficacité de telles stratégies de l'incohérence pourrait bien être cachée par la notion trop systématiquement négative d' 'enlèvement dans la voie médiane' développée par M.Porter en 1980.

Le tableau N°49 page 437 donne un exemple de telles *stratégies de compensation* (D.Bansard, 1991b).

Soulignons cependant que notre objectif n'est pas ici de chercher à accroître systématiquement la productivité immédiate de l'entreprise, ce qui est par contre l'objectif essentiel d'une démarche un peu voisine la '*différenciation retardée*' de J.-C.Tarondeau (1982) comme nous le verrons plus loin, mais de différencier à des fins de stratégie interactionnelle les couples 'produits / services' offerts pour l'obtention de résultats globalement adaptés aux clients en dépit de leurs différences d'exigences en termes d'interaction.

Ainsi, pour parvenir à gérer un problème de portefeuille de clients au quotidien, des stratégies de compensation qui pourraient là encore être qualifiées de *stratégies doubles*, s'appuient sur une sorte de tentative de '*maîtrise latérale*' de l'hétérogénéité : elles reposent sur des combinaisons entre les éléments de l'offre tenant compte de leurs implications respectives en termes d'interaction (D.Bansard, 1991b), afin de 'donner à l'ensemble un effet' globalement acceptable.

### **(B) Les choix entre plusieurs variables alternatives pour résoudre un problème**

Il faut cependant se tourner également vers l'entreprise, et ses impératifs d'évitement des conflits internes.

La '*différenciation retardée*' de J.-C.Tarondeau (1982, 1993) est l'un des premiers concepts qui furent évoqués pour permettre de tenter de résoudre le dilemme du type flexibilité / productivité face à des demandes externes de sur mesures auxquelles il faut répondre pour se différencier. Les principes proposés par cet auteur consistent à rechercher une différenciation le plus en aval possible du processus de production, et à limiter la variété des produits afin de rester productif. A partir de là J.-C.Tarondeau propose une hiérarchie de variables alternatives pour régler un même problème (1982, p.158-194), dont les moins coûteuses sont en haut de la liste suivante et les plus coûteuses en bas :



TABLEAU N°49

**LES DIFFERENTES COMBINAISONS ET COMPENSATIONS  
POSSIBLES ENTRE ENTRE VARIABLES D'INTERACTION**

	PRODUIT STANDARD	PRODUIT DE POINTE	PRODUIT ADAPTABLE	PROJET EN COMMUN
VENTE AU GUICHET	<i>Cohérence</i>			Compensation de type I / IV
PARC DE VÉHICULES RÉCENTS		<i>Cohérence</i>	Compensation de type II / III	
LIVRAISONS EN URGENCE		Compensation de type II / III	<i>Cohérence</i>	
JUSTE-A-TEMPS	Compensation de type I / IV			<i>Cohérence</i>

BANSARD, D. 02/1991, IRE, GROUPE ESC LYON

À partir des variables 'résolution de problème' et 'capacité de transfert' de Hakansson H., (1980, 1981, 1986) (cf chapitre II).

Note

Les compensations peuvent être recherchées, en fonction des exigences interactionnelles de la clientèle soit pour accroître son niveau de contrôle (III), soit pour accroître son niveau de confiance (II), soit pour accroître les deux (IV), soit pour réduire son besoin de contrôle et de confiance (I).

Si les compensations sont recherchées en matière de produit plutôt qu'à partir de services périphériques, cela améliorera par la suite la productivité, mais diminuera la flexibilité de l'entreprise fournisseur.

la participation du client à la distribution  
la personnalisation du produit par l'utilisateur

la différenciation perceptuelle des produits  
la conception modulaire des produits  
la standardisation des produits

Tarondeau évoque par ailleurs les automates flexibles, qui représenteraient en fait une intégration plus 'en dur' de la flexibilité nécessaire à l'adaptation, dans la mesure où elle porte sur l'outil de fabrication lui-même.

Il est ici intéressant de souligner que dans cette recherche d'une différenciation le plus en aval possible de l'acte de production J.-C.Tarondeau évoque justement le fait de confier au client un rôle plus ou moins important dans la personnalisation du produit ou dans la distribution, qui renvoient en fait à certaines variables de notre '*investissement dans la réalisation*'.

Tandis que l'utilisation de '*pseudo-projets*' évoqués par Bansard D., B.Cova, R.Salle, (1993), qui consistent à tenter de limiter l'imagination du client en lui proposant d'entrée de jeu une sorte de modèle type qu'il a alors 'toute liberté' pour enrichir, renvoie plutôt à notre '*définition des termes de l'échange*'.

Nous sommes ici sortis des sentiers classiques en matière de stratégie, puisque nous avons proposé de pouvoir regarder sous un angle positif le choix d'utiliser des moyens au besoin contradictoires (compensatoires) d'un niveau à l'autre de l'offre, plutôt que de viser à ce qu'ils soient toujours 'en ligne', cumulant leurs effets.

Au total, le très classique souci de cohérence entre les choix stratégiques de différents niveaux serait loin de devoir être une norme impérative.

Toutes ces approches peuvent aider l'entreprise à élargir son champ d'intervention en termes de marchés, de clients ou de projets, ce qui est souvent une nécessité en milieu industriel. Ces compensations peuvent alors contribuer à la conservation d'un portefeuille diversifié de modes d'interaction à un coût restant raisonnable. Mais le prix à payer en est une gestion passablement hétéroclite qui jongle à coup de 'compensations'.

Pour illustrer notre propos nous allons à présent montrer à travers le cas de 'Froche et Graff Ltd' que lorsque des écarts apparaissent entre les profils d'attentes, une solution peut consister à rechercher des compensations soit en changeant de variable utilisée pour obtenir un même résultat, soit par des changements de modes d'interaction à

partir d'une même variable, avec des implications bien différentes pour l'entreprise en termes de coût et de flexibilité.

## **§2- Analyse des compensations possibles et préparation à la négociation**

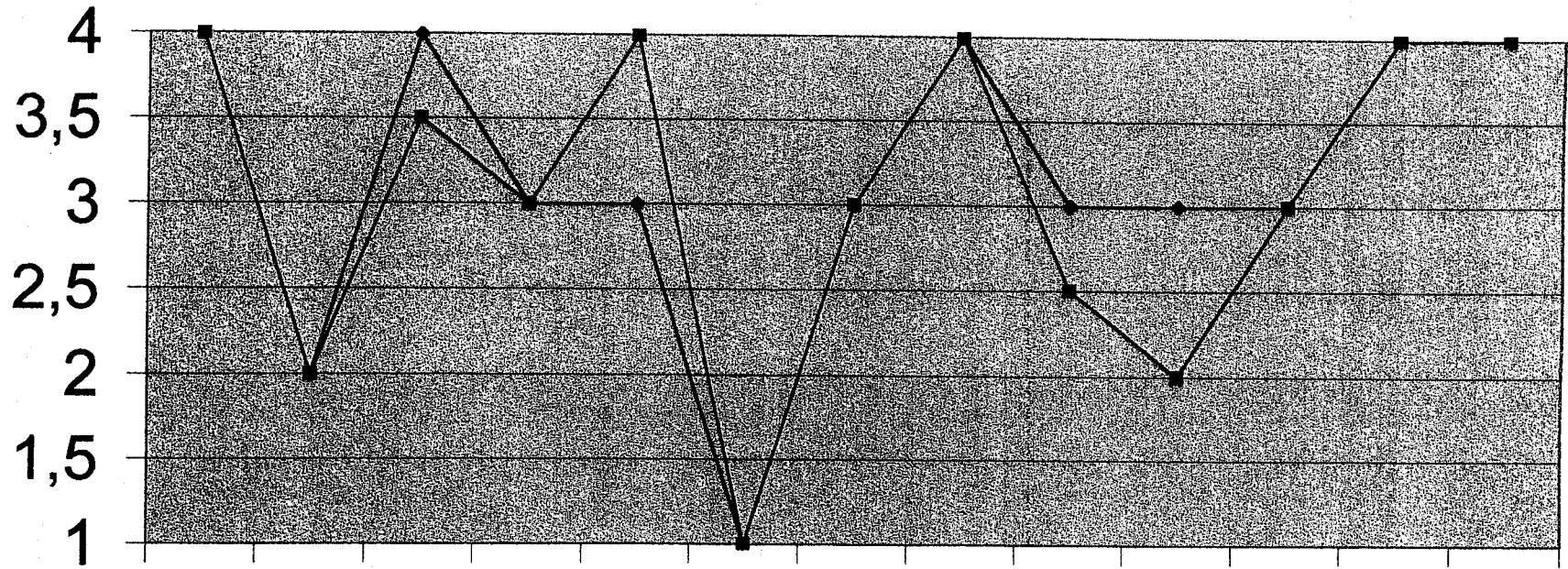
*« The structural fit is not given in advance »  
L.-G. Mattson, (1975) p.63, (204)*

**Si des incompatibilités majeures en termes d'attitudes doivent pousser à l'abandon de clientèles, des incompatibilités mineures pourront être gérables au besoin lors du processus de négociation ou au cours de la relation, par des renversements de modes d'interaction si les deux parties souhaitent quand même travailler ensemble pour des motifs liés aux éléments plus classiques d'attractivité réciproque. L'échange peut alors faire l'objet de négociations pour trouver sur quelles variables l'un et l'autre vont devoir s'adapter sur ce terrain pour fonctionner. L'approche proposée ici peut alors faciliter la préparation des stratégies de négociation pour pré-tester sur quels points il vaut le mieux accepter ou exiger des adaptations.**

Les tables d'interaction peuvent faciliter la prise de conscience de ce que des différences ponctuelles sur une variable isolée par rapport à la courbe générale d'interaction (médiane) sont parfois susceptibles conduire à l'échec une négociation, et cela chaque fois que la partie prenante (il peut s'agir du vendeur ou de l'acheteur dans une relation fournisseur-client) risque d'anticiper à partir de cette seule variable que la partie adverse a une préférence généralisée pour le mode d'interaction indiqué par cette variable, dont les tables permettent de voir qu'elle en fait excentrée par rapport aux autres.

Il importe alors soit de ne pas anticiper trop vite et d'avoir confiance dans la poursuite du processus de négociation, soit de prendre conscience de ce phénomène qui serait dû au caractère irréversible et interactif de la négociation. Si par exemple l'une des parties se montre intransigeante sur ce point (interaction de type I ou II) sur une variable de l'échange dès le début de la négociation au point de refuser toute adaptation sur ce point (de type III ou IV), la partie adverse pourrait y voir une attitude de fond, même si l'allure de la courbe est plutôt interactive sur l'ensemble des autres variables. Sur ce plan il est parlant de faire clairement apparaître aux participants d'une négociation les écarts possibles entre la façon dont chaque partie pense qu'elle va négocier (son intention), et son attitude effective lors de cette négociation (contenu, atmosphère). Il nous a en effet été donné régulièrement de constater que les intentions de coopération des deux côtés finissaient très vite par tomber à l'eau au fil de la négociation, bien que leurs courbes d'interaction respectives avant négociation aient pu être très voisines. Il faut donc distinguer entre les écarts 'objectifs' (tableau des anticipations croisées) et les attitudes possibles des négociateurs lorsqu'ils découvrent ces écarts.

## DONNEES PREALABLES A LA NEGOCIATION



RESE LOCA ORGA R&D CIBLE SYST SOLU PRIX CONT SERV TRAN CADR DIST

	RESE	LOCA	ORGA	R&D	CIBLE	SYST	SOLU	PRIX	CONT	SERV	TRAN	CADR	DIST
◆ Acheteurs	4	2	4	3	3	1	3	4	3	3	3	4	4
■ Vendeurs	4	2	3,5	3	4	1	3	4	2,5	2	3	4	4

En fait plusieurs courbes peuvent être construites à cet égard afin d'analyser et de préparer la négociation. Nous avons pu notamment tester, à l'occasion d'une étude de cas faisant intervenir de multiples équipes d'acheteurs et de vendeurs (un total de quatre-vingt dix participants), une mesure des écarts entre toutes les parties<sup>284</sup> à la fin de leur travail préparatoire à la négociation, avant que cette dernière n'ait lieu. Le tableau N°50 page 440 représente la superposition entre la courbe médiane correspondante des vendeurs et des acheteurs lors de cette mini expérimentation.

L'analyse permet de tester la probabilité *a priori* très grande de réussite d'une négociation réelle d'ensemble qui aurait opposé ces deux camps, et de localiser les points clés susceptibles d'être à l'origine des difficultés rencontrées lors de cette négociation, que ce soit au niveau du contenu, ou de l'atmosphère des relations. Sont en effet apparues à cette occasion de fortes similitudes entre les deux grands groupes agrégés de vendeurs et d'acheteurs lors la phase préalable à la négociation, ce qui explique la réussite finale de cette dernière qui fut constatée dans la plupart des négociations effectives entre équipes.

Il est à noter également que l'un des membres d'une équipe, monsieur A.K. (d'origine russe), avait été constamment à contrecourant des tendances de sa propre équipe (orientation plus 'dure' en négociation), Cette attitude conduisait à un contraste qui apparut dans les tableaux (réponses du type I ou II très systématiquement). Ceci explique que ses coéquipiers se soient efforcés de lui ôter rapidement le rôle de leader dans la négociation qui lui avait été accordé au départ, afin -nous expliqueront-ils ultérieurement- de ne pas mettre la négociation en péril.

**La méthode proposée pourrait donc faciliter la préparation de négociations, ainsi que l'analyse des échecs rencontrés face aux clients.**

#### FROCHE & GRAFF Ltd

Nous avons déjà eu l'occasion de présenter la société Froche & Graff Ltd au Chapitre 1. Cette fois l'analyse visera à tester l'idée selon laquelle il existe presque toujours une multiplicité de réponses possibles à un problème de gestion, ou dans une négociation, et qu'il s'agit d'abord de bien en faire le tour avant -dans une deuxième étape seulement- de les comparer, en mesurant correctement l'incidence des solutions possibles par rapport aux attentes des clients et aux comportements des concurrents, puis par rapport aux objectifs et aux moyens du fournisseur.

---

<sup>284</sup>Cette mesure impliqua la construction par agrégat de deux grands groupes : tous les vendeurs, quel que soit leur équipe d'appartenance, et tous les acheteurs, quel que soit leur équipe d'appartenance.

Il s'agit dans ce cadre de travailler sur les substitutions possibles entre les différentes variables susceptibles de répondre -avec des impacts différents en termes d'interaction- à un même problème. On vise donc à montrer les alternatives, ou substitutions possibles entre variables de décision.

### **Les différents choix possibles pour Ripen**

Nous examinerons ici les solutions possibles pour le fournisseur Ripen au problème de son client le distributeur Froche & Graff Ltd. Ce problème, rappelons-le, dérivait d'un temps beaucoup trop court pour importer désormais ses 'laits crus' et les distribuer avant qu'ils ne soient à jeter, du fait de la législation canadienne. Pour ce faire nous partirons d'abord des variables d'interaction retenues au Chapitre II :

**Rese (1), Loca (2), Orga (3) R&D (4), Syst (5), Solu (6), Prix (7), Serv (8), Trans (9), Cadr (10).** Quant aux variables 'stratégiques' elles seront abordées en conclusion de ce cas :

**Cibles (Cib), Durée des engagements (Cont), et Gestion des distances (Dist).**

### **Proposition (1) : Gestion de réseaux (RESE)**

*Le fournisseur peut envisager de peser, au-delà du client lui-même, sur l'environnement de son marché, qui lui ouvrirait son propre marché :*

Dans le cas de Froche Ltd il s'agira par exemple d'actions de réseaux et de lobbying s'appuyant notamment sur des institutions françaises à l'étranger (Sopexa, Chambre de Commerce Française, PEE, etc...) afin de tenter de réduire les pressions tendant à limiter les importations. On pourra viser ici :

- l'abolition du système des quotas ;
- l'augmentation du tonnage actuel des quotas ;
- la réduction du nombre de normes ;
- la réduction du nombre d'inspections sur le terrain.

Par rapport à ces approches possibles de la part du fournisseur, il faut noter que le client Froche & Graff Ltd rencontre acteurs depuis quinze ans, mais sans pouvoir peser vraiment sur eux. La question se pose donc de savoir s'il va être d'accord pour que ses fournisseurs aillent 'faire de la politique' au Canada ou s'il craint d'avoir encore davantage de problèmes par suite de leurs interventions. En deux mots, Froche Ltd ne préfère-t-elle pas défendre son propre dossier lui-même au niveau des autorités locales ?

Par ailleurs ces actions pourraient être concertées, Froche & Graff Ltd pouvant par exemple se charger de peser sur le consommateur final, au Canada, en passant par le biais d'associations de consommateurs à mobiliser.

Au jour d'aujourd'hui Froche & Graff Ltd semble préférer agir comme s'il s'agissait d'un marché non politique.

**Proposition (2) : répartition des responsabilités entre fournisseur et client au niveau de la fabrication (LOCA)**

L'entreprise peut définir la répartition des responsabilités en matière de fabrication en fonction de plusieurs choix possibles. Panorama des solutions :

- Froche & Graff Ltd pourrait fabriquer directement au Canada : la proximité résoudrait en effet le problème de la durée de vie du produit, une production locale permettrait de ne plus se préoccuper des quotas, et vraisemblablement de diminuer la fréquence et la rigueur des différentes inspections. Si Froche & Graff Ltd ne cherche pas à le faire lui-même derrière son dos, Ripen pourrait lui transférer sa technologie (vente de licence ou de brevet).
- Le fournisseur pourrait de son côté s'implanter au Canada pour fabriquer les spécialités à partir de sa propre usine locale.
- On peut envisager éventuellement une répartition des ressources entre Ripen et Froche & Graff Ltd avec création d'une usine commune au Canada.
- Ripen pourrait prendre totalement en charge la gestion d'une usine appartenant à Froche & Graff Ltd, par exemple celle de Beloeil.

Quels sont les facteurs qui aideront l'entreprise à faire les choix appropriés ?

*(a) Froche Ltd décide de fabriquer lui-même :*

L'exportateur doit examiner cette possibilité avec soin : un client étranger peut fort bien en venir à faire concurrence à ses fournisseurs français en fabriquant désormais eux-mêmes une version proche de leurs produits. On le voit par exemple au Canada dans l'achat en France de moûts de raisin, transportés par container-bateau au Canada pour fabriquer localement du vin Québécois... Un fournisseur doit donc se méfier d'une concurrence éventuelle en retour sur son propre territoire. A ce jour, c'est plutôt la situation inverse qui a prévalu, Froche & Graff Ltd ayant obtenu de faire mettre bien des produits importés sous sa propre marque...

Ce client pourrait-il en avoir l'intention ? A ce jour il est vrai que Froche & Graff Ltd a déjà obtenu de faire mettre bien des produits importés sous sa propre marque...

Cette possibilité est-elle probable compte tenu des ressources disponibles pour Froche Ltd (hommes, outils, savoir-faire, finances) ? Il y a de fait un risque d'imitation par Froche & Graff Ltd car ce dernier pourrait théoriquement tenter à partir d'analyses des produits du fournisseur, de fabriquer des imitations des produits de après avoir acheté au besoin les ferments lactiques spécifiques en France. Froche & Graff Ltd dispose déjà des bases générales nécessaires : une petite fabrique à Beloeil, avec un "chef fromager" français, mais qui produit essentiellement du camembert pasteurisé, et un fromage à pâte molle affinée en surface ('soft ripened cheese'). En fait les compétences de Froche Ltd restent limitées en matière de fabrication, et par ailleurs l'ingrédient de base, le lait, est beaucoup trop acide pour permettre de réaliser des fromages à pâte molle affinée en surface qui sont les plus recherchés, sans un appoint important de lait concentré qui gâche tout au plan organoleptique. Quant à faire venir du lait par container...

*(b) Fabrication locale par Ripen*

En admettant que Ripen décide plutôt de s'implanter lui-même au Canada, cela comporte deux grands types de solutions possibles :

- tenter de racheter Froche & Graff Ltd (ou une autre fabrique locale)
- construire une fabrique neuve au Canada

Ces développements dépendent bien sûr de la valeur des marchés considérés (étude de marché), dont les résultats sont pris en considération dans la variable 'Cible' analysée plus loin : quel est le degré d'attractivité réciproque ? Nous y reviendrons également en conclusion. Selon la fréquence de la demande locale des produits considérés, et/ou sa croissance prévisible Ripen pourrait choisir d'acquérir ou non des droits de propriété (sur la marque, sur l'outil, ou sur l'usine) : l'optique change selon qu'il s'agit de marchés captifs mais limités comme ici (quotas) ou de marchés en expansion (Amérique du Nord).

Pour ce qui est de la solution du rachat d'une entreprise, il s'agit sans doute d'une opération qui présenterait des avantages (héritage d'une enseigne connue sur le marché et de sa clientèle, outils et main-d'oeuvre d'emblée aux 'normes locales'). Mais encore faut-il aussi que Froche Ltd (ou toute autre société) soit prête à vendre, et à quel prix ? Le prix de marché, ou un prix établi sur la valeur des quotas soit à peu près \$1 le kilo, pour 800 tonnes annuelles d'importation ?



Derrière les grandes solutions évoquées, les répartitions envisageables des responsabilités sont variées car la transaction effective peut varier poste par poste (fabrication, affinage...) avec appel à du personnel permanent, ou temporaire, ou de l'achat de prestations de service (peu probable sauf temporairement, compte tenu des distances) : conseil sur les outils à acheter, formation au savoir-faire nécessaire au niveau des techniques de production (formation initiale, documentation, mise à disposition d'un ingénieur, etc.). Même au niveau du matériel, outre l'achat d'équipements au lieu de produits tout faits (fromages), il peut y avoir prêt de certains matériels pour certains postes.

Cependant toutes les solutions ne sont pas vraiment ouvertes du fait des distances. Ainsi par exemple :

- Est-il facile de faire venir au Canada temporairement des ingénieurs français pour piloter la production d'une usine nouvelle, ou les lois sur l'immigration sont-elles de fait une barrière à l'entrée ?
- N'y a-t-il pas des normes de sécurité différentes au Canada pour le matériel de fromagerie, qui imposent de fait au client de s'approvisionner sur place ?

*(c) La préférence pour l'absence de toute fabrication locale :*

La menace d'imitation par le client peuvent être liée à un transfert de technologie du fournisseur au client. D'où le choix possible pour le fournisseur de refuser tout transfert des technologies considérées comme clés, ou tout au moins de refuser de le faire pour certains de ses clients. Si par exemple il considère comme clé de conserver son savoir-faire technologique au niveau du pilotage des outils de production, il aura tendance à refuser toute cession de licence ou de brevet, et toute formule de formation du personnel du client...

Mais peut-être Froche & Graff Ltd ne cherche-t-il ni à fabriquer lui-même ces fromages, ni à devenir technologiquement dépendante de Ripen...

**Proposition (3)- Coordination de l'échange : qui en assure la gestion ? Comment se répartir les tâches au niveau du pilotage de l'échange ? (ORGA)**

Soulignons d'abord que cet aspect porte sur la coordination de l'échange, et non pas sur le pilotage de la fabrication chez le client comme dans le cas des 'contrats de gestion' évoqués dans la variable 'Loca'.

Cette coordination peut par exemple porter ici :

- sur le contrôle *qualité* en termes de pourcentage d'agents bactériens considérés comme nocifs par les autorités canadiennes. Un tel contrôle doit-il être exercé préalablement, ou à la réception ? Aujourd'hui, ce sont les diverses autorités administratives canadiennes qui s'en chargent pour l'essentiel.
- sur la *coordination des achats auprès des fournisseurs français*, qui permet d'éviter que le retard de l'un ne nuise à toute l'expédition. Le recours à un grossiste spécialisé à Rungis permettra de régler cette question (Albagnac et Florance), d'autant qu'ils ont déjà régulièrement des stocks.
- sur les *étiquettes*. Là encore Albagnac et Florance s'en chargent.
- sur l'*organisation logistique* : qui doit se charger de son pilotage ? Froche & Graff Ltd décideront finalement de fonctionner avec un tiers, un transitaire qui gère toute l'opération en France.

#### **Proposition (4) - Résolution des problèmes technologiques (R&D).**

Qui doit trouver la solution au problème de Froche ?

Le texte (cf Chapitre I) montre clairement que le client se tourne ici vers son fournisseur dont il attend à la fois performance et adaptabilité. Mais Ripen pourrait fort bien renvoyer la balle à Froche pour lui demander de lui faire des propositions précises. Comment réagirait alors le président de Froche & Graff Ltd ? Enfin ils pourraient encore se concerter. Pour le moment ce n'est pas le cas.

#### **Proposition N°5 - Système de financement (SYST).**

Qui doit financer le projet ? Cette question vaut pour toutes les solutions évoquées. Si le distributeur Canadien semble au départ penser que c'est nécessairement à ses fournisseurs de le faire, cela n'a rien d'évident. C'est par exemple le cas d'un transport par container cargo, dont le coût supérieur sera à la charge du client. On peut également évoquer la participation de Ripen à la promotion effectuée par Froche & Graff Ltd auprès du consommateur final. Cette participation peut être directe, la publicité étant réalisée par le producteur lui-même sur place (par exemple : Bongrain), ou indirecte (financière), cette dernière solution étant préférée par Froche & Graff Ltd. Tout dépendra ici de l'attractivité respective des deux acteurs.

#### **Proposition N°6 - Adaptation technique (SOLU)**

Il s'agit ici d'évaluer les adaptations produites en distinguant celles qui seront plutôt à la charge du fournisseur, ou du client.

Au niveau de l'offre, nous trouvons plusieurs solutions différenciées qui n'ont pas du tout les mêmes conséquences sur la productivité interne, concernant l'organisation de production, l'appréciation de l'offre par la clientèle, et les possibilités de différenciation par rapport aux concurrents. Quatre solutions se présentent :

- (1) contrôle de la qualité sur l'ensemble de la chaîne, y compris en amont de Ripen (lait et problèmes de butyriques par exemple, qui dégradent le produit final très rapidement)
- (2) stabilisation plus grande du produit à l'aide d'additifs.
- (3) pasteurisation pour l'export.
- (4) pascalisation avec opération finale de fermentation effectuée par le client (innovation en cours de développement).

Chacune de ces solutions a des avantages et des inconvénients en termes de flexibilité/productivité :

Le contrôle de la qualité bactériologique, qui ne fait qu'éviter que les produits ne se dégradent plus vite encore (comme le contrôle de la chaîne du froid, mais à une échelle moins dramatique), implique que le fournisseur remette en question non seulement les mesures internes qu'il peut prendre en matière d'hygiène, mais encore, les relations en amont avec ses propres fournisseurs de lait : qualité du lait (par exemple au niveau des 'butyriques', c'est-à-dire des micro-organismes dont la prolifération à partir de litières contaminées se transmet au pis des vaches, puis au lait, se traduisant d'une part par une perte totale de goût, et d'autre part par "la gonflette", c'est-à-dire par la croissance d'une poche de gaz qui finit par faire exploser les pâtes pressées). Or des mesures sur ce terrain impliquent le plus souvent une concertation au niveau régional avec les fournisseurs de lait, l'obtention éventuelle de subventions publiques, etc. Le fournisseur a-t-il les moyens et l'envie de se lancer dans ce type de renégociation avec le milieu en amont ? Quels sont ses relations avec les acteurs concernés (réseau en amont) ?

Si l'entreprise se décidait à développer un produit ou un procédé spécifique pour Froche & Graff Ltd (*même si le procédé est standard comme dans le cas de la pasteurisation*), de durée de vie supérieure à son produit "standard", cela risquerait de la faire passer d'une production de masse à un fonctionnement d'atelier, et à la limite de projet, avec la production de lots de plus en plus petits pour répondre aux spécifications de chaque client. Toutes les opérations qui pourraient se traduire par des changements de produit sans modifier pour l'essentiel l'outil et l'organisation de production seraient donc préférables pour le fournisseur (addition de conservateurs plutôt que pasteurisation...).

L'approche en termes de 'différenciation retardée' chez J.-C. Tarondeau (1982) est ici directement applicable : les solutions les plus intéressantes pour Ripen seraient celles qui permettent de diminuer la variété des produits,

ou de la créer le plus tard possible dans la chaîne. Pour suivre le raisonnement de Bateson, les solutions sont de plus en plus 'définitives' et irréversibles de (1) à (4), au sens où elles répondent plus clairement et plus totalement au problème du client, mais sans pouvoir être aisément changées ensuite. En effet plus on s'oriente de la solution (1) à la solution (4), plus est rigidifiée l'organisation de production de Ripen, la faisant passer d'un système de production de masse à un système de production du type atelier ou projet, de moins en moins productif : à terme, à chaque changement de client il faudrait modifier les outils de production pour réaliser de nouveaux lots. Serait-ce une bonne stratégie pour Ripen ? A la limite le fournisseur peut au contraire refuser au client de lui livrer le type de produit qu'il demande, et ne lui donner qu'un produit standard ('marketing global'), le client de Ripen devant s'adapter tout autant que les clients de la Ford T noire... Entre ces deux extrêmes on voit que les solutions ne sont pas satisfaisantes pour les clients qui y perdent de toute façon en qualité organoleptique. Or compte tenu du prix sur place d'un reblochon, le client de ce type de spécialité - en fait bien souvent français - a des exigences élevées : « il veut du vrai ».

*Mais l'adaptation peut aussi passer par l'emballage et le conditionnement. Deux choix sont ici effectivement possibles :*

- (1) Réalisation par Ripen d'emballages et de conditionnements spécifiques permettant d'allonger la durée de vie du produit. C'est techniquement la solution la plus efficace car elle fonctionne dès l'usine. L'entreprise isole en sortie de fabrication un lot spécifique pour l'export, ou pour Froche & Graff Ltd à conditionner par exemple en boîtes métal (comme Besnier en France et Champignon en Allemagne) plutôt qu'en boîtes en bois de peuplier. Ceci implique l'achat de types d'emballage nouveaux (quels fournisseurs ?) ou deux chaînes d'emballage en parallèle si la production est régulière, ou la réalisation de petits lots 'quand il y a des espaces libres dans le planning' ?
- (2) Suremballage spécifique à l'arrivée permettant d'allonger la durée de vie du produit, Froche Ltd se choisissant alors seul ses fournisseurs canadiens pour l'emballage.

Si la différenciation devait passer par des solutions de pointe fortement liées à de nouveaux investissements technologiques, il faudrait donc que ces solutions valent pour un nombre de clients ou de commandes suffisantes, au moins potentiellement, et que ces clients considèrent ce type d'offre comme au moins important, voire veto pour eux (cf la variable 'Cible'). En effet la mobilisation de moyens importants et peu réversibles à court terme pour ne remplir qu'un critère secondaire de différenciation n'aurait guère de sens. Seuls des moyens techniques plus en amont dans la chaîne devraient alors être utilement proposés comme nous le verrons plus loin avec la variable 'Trans' : affinage diminué, raccourcissement des délais d'expédition, etc.

### **Proposition N°7 - Qui définit la parité de l'échange (PRIX) ?**

La variable prix peut être évaluée en tant que solution possible au problème. En effet un bon prix peut accélérer les ventes à l'arrivée, et la prise de commande des agences et des principaux clients avant même l'arrivée du container (bien entendu on ne parle pas ici des opérations de promotion consistant à se débarrasser au plus vite des marchandises vraiment trop avancées sur le marché d'Ottawa, spécialisé dans ce type d'achat).

### **Proposition N°8 - Qui prend en charge les services périphériques ? (SERV)**

Il peut d'abord y avoir externalisation de ces prestations (transport, emballage, etc.), prise en charge par le fournisseur, par le client, ou par les deux ensemble. Ici, c'est Froche et Graff Ltd qui en supporta finalement la responsabilité.

### **Proposition N°9 - Adaptations en termes de transfert (TRANS)**

*Ceci soulève la question des implications des différents types d'offre pour la clientèle en termes de délais.*

Parmi les solutions qui ne seraient pas des échappatoires dangereuses à court terme (comme l'expédition des fromages à Ottawa ou à New York pour les rapatrier ensuite par camion sur Montréal), on peut évoquer les suivantes :

- (1) expédition de produits plus 'jeunes' : circuit logistique interne spécifique avant la fin de l'affinage normal ou priorité à la production pour l'export (modification du planning de production pour que Froche Ltd puisse bénéficier d'une production en 'juste-à-temps'). Mais perte importante et définitive de certaines qualités organoleptiques (croutes trop fines des reblochons par ex.)
- (2) utilisation d'un container avion et non plus d'un container bateau (ce qui pose le problème de la participation éventuelle aux surcoûts) ; raccourcissement du circuit logistique export pour éviter de passer par New York (question à étudier avec le transitaire) ; expéditions directes à chaque agence depuis l'Europe (trop cher, sauf si l'agence de Vancouver existait encore).
- (3) sélection par Froche Ltd de niveaux de consommation plus proches du consommateur final avec refus de vente désormais aux grossistes intermédiaires canadiens de ce type de fromage. Le Marketing direct

et l'expédition directe (du type comtesse du Barry) étaient cependant impossibles (rupture de la chaîne du froid).

- (4) Privilège accordé à Montréal. Problème du transit indirect pour Chicoutimi à régler par des expéditions directes, ou fin de la livraison de ce type de produits à cette agence (les deux furent successivement adoptés...).

En fait, si les containers avion ne modifiaient pas du tout le problème *en théorie* puisque les délais de stockage sortie usine restaient les mêmes, ce changement de politique de transport, certes plus coûteux pour Froche & Graff Ltd, permettait de modifier profondément la situation. En effet dès que les fromages étaient réceptionnés sur Montréal il devenait possible :

- que toutes les analyses bactériologiques (cinq à sept jours) soient réalisées avant le feu vert et non après, avec en prime de meilleurs résultats puisque les laits crus étaient moins 'avancés'.
- de poser toutes les étiquettes aux normes canadiennes sur les produits, de les peser un par un , etc.
- de préparer à l'avance toutes les commandes pour les agences et des comptes clés.
- par voie de conséquence, d'envoyer à partir de là en France totalement ajustées à ces commandes, de telle sorte qu'aucun lait cru ne reste dans les rayons le jour de 'libération des fromages'.

Les solutions (1), (3) et (4) énumérées ci-dessus furent retenues.

#### **Proposition N°10 - Définition du cadre des échanges (CADRE)**

*Il s'agit ici de la question du mode de distribution*

Le raisonnement de Ripen peut -dans une première option- intégrer les possibilités de coopération (alliances formelles ou informelles) avec d'autres acteurs pour monter une distribution propre aux fabricants (comme cela s'est fait aux U.S.A.). En effet pour chacun d'entre eux le marché est a priori trop étroit au Canada pour justifier l'ouverture d'une agence, la demande étant (encore ?) insuffisante. L'intérêt d'une distribution propre dépendrait de l'importance de conserver toute liberté de développement autonome sur ces marchés : en cas d'ouverture d'une agence, Ripen pourrait peut-être avoir une réelle opportunité d'accroître sa part de marché locale. Cependant un certain nombre d'incertitudes et de difficultés doivent être envisagées : cette solution est-elle

réellement possible compte tenu des relations passées de Ripen avec ces autres fromagers ? Et quelle pourrait être la réaction de Froche Ltd à une telle attaque frontale ? Risque-t-il de "verrouiller" le marché (barrières à l'entrée) ? Ripen dispose-t-il par ailleurs d'une gamme suffisamment complète pour concurrencer Froche & Graff Ltd ?

Une seconde option consiste pour Ripen à demander à Froche Ltd de passer désormais par des intermédiaires en France... En admettant que Ripen continue à vouloir travailler avec Froche Ltd, il se peut en effet qu'il préfère ne plus en entendre parler directement, considérant que Froche Ltd 'devient vraiment difficile à gérer'. Froche sera alors éliminé de son portefeuille de clients directs (cessation de tout commerce avec lui), quitte à lui suggérer d'avoir désormais passer désormais recours à des grossistes spécialisés sur Rungis qui s'approvisionnent chez Ripen...

Ce passage par un grossiste coordonnant toutes les expéditions de laits crus pour Froche Ltd en France peut d'ailleurs être une bonne solution technique pour Froche Ltd qui risque d'y gagner quelques jours : sur les nombreuses semaines de voyages, quelques jours au moins sont perdus régulièrement en raison du retard de livraison en France de la part de tel ou tel fournisseur qui pénalise l'ensemble du marché. Or les grossistes de Rungis disposent déjà en stock pour leur assortiment de la plupart des spécialités demandées... Et de surcroît ils peuvent pour la plupart d'entre elles effectuer à l'avance certaines opérations (vérification du poids, étiquetage...). Cependant ils sont plus chers, mais Froche Ltd aura-t-il le choix ?

#### **En conclusion sur ces analyses,**

nous avons déjà évoqué au Chapitre I ce qu'il advint finalement de Froche et Graff Ltd. Compte tenu des normes canadiennes relatives aux laits crus et du besoin contradictoire d'allonger leur durée de vie commerciale tout en restant productif, deux décisions furent d'abord prises :

- 1- A très court terme il fut décidé de livrer désormais Froche Ltd par petits containers avion atterrissant à Toronto ou à New York, avant redistribution directe sur les agences. Ce qui revient à contourner, en atterrissant loin du siège social de cette entreprise, les habitudes des administrations locales : les administrations de Toronto n'avaient pas encore vraiment appris à connaître suffisamment les fromages et leurs circuits de distribution pour prêter attention aux dates. Mais il ne pouvait s'agir là que de pis-aller, qui ne préservent en rien la sécurité du fonctionnement des marchés amont et aval de Froche Ltd : risque de pénalités à la frontière, contrôle annuel de l'administration sur toutes les entrées réalisées à

l'occasion du décompte des quotas, vérification de l'origine des produits chez les détaillants, une fois les produits revenus par camion sur Montréal...

2- A moyen terme il fut décidé par la plupart des fournisseurs de spécialités de demander à Froche Ltd de concentrer ses achats de laits crus auprès de grossistes sur la place de Rungis (Albagnac & Florange notamment) qui soient capables de coordonner les achats des petits lots en question auprès de plusieurs fournisseurs spécialisés, et à la limite d'effectuer par avance quelques petites adaptations (étiquetages...). Cette politique a été acceptée par Froche Ltd, en dépit du fait qu'elle était moins intéressante financièrement (passage par un intermédiaire). En effet seuls quelques tout petits fabricants, très artisanaux, s'étaient déclarés prêts à modifier produit, process et organisation pour s'adapter à ce client.

- Une solution -structurelle cette fois- ne fut trouvée que cinq ans plus tard, (Cf.Chapitre I) : Froche Ltd fut rachetée par une coopérative locale qui fabriquait depuis longtemps des imitations des produits français et faisait constamment pression sur les administrations pour contrôler Froche Ltd. Cette coopérative ne se pose plus la question de la durée de vie de ses produits haut de gamme et des rapports avec les administrations, tout simplement parce qu'elle n'achète ni n'en vend de laits crus... Elle se contente d'importer 'de la cavalerie', c'est-à-dire des fromages qui de toute façon représentent pour la clientèle canadienne actuelle une qualité, une variété, et un coût, encore amplement suffisants en termes de différenciation. Les seuls qui pourraient s'en plaindre sont les 'français de France' implantés au Canada (et l'ancien directeur de Froche Ltd, réintégré dans cette coopérative, lequel s'ennuierait terriblement depuis !). Mais nous croyons savoir qu'une toute petite entreprise a rempli le "vide" ainsi créé, se lançant sur ce petit créneau de 'la crème de la crème'...

**Après avoir ainsi exploré les solutions plus ou moins envisageables pour Ripen, quelles conclusions en tirons-nous dans le cadre de cette Sous-Section ?**

1) Les solutions passent par des variations du mode d'interaction d'une ou de plusieurs des dix variables.

Quelle que soit la variable choisie pour tenter de régler le problème, le fournisseur peut essayer de jouer la partie soit en s'adaptant lui-même, soit en pesant activement sur son client afin que ce dernier change sa stratégie (plutôt que de devoir modifier lui-même sa propre stratégie initiale). *Quelles que soient les variables utilisées* il s'agit donc de savoir qui des deux va définir les termes de l'échange et qui de ces deux acteurs va endosser les responsabilités liées aux investissements liés à la réalisation. Les enjeux sont importants : ce n'est pas du tout la



même chose si c'est le client qui modifie sa logistique de distribution, ou si c'est le fournisseur qui le fait. Ainsi le rôle conféré au client par Tarondeau comme facteur de différenciation retardée ne vaut pas que pour les variables situées le plus en aval du processus de production, mais tout aussi bien pour les variables qui sont au coeur même de la production : qui définit la solution technologique, et qui s'adapte au plan technique par exemple ?

2) Selon le type d'entreprise le choix de la variable utilisée est cependant essentiel.

Si l'on adopte les principes convergents de W.R.Ashby (1952), G.Bateson (1963, 1970, 1979), J.D.Thompson (1967) ou J.-C.Tarondeau (1982, 1993), il vaut mieux éviter de toucher aux variables les plus 'intégrées' et rechercher la solution au problème à l'aide de variables 'de surface' ('réglage', voire calibrage) le plus en aval possible de l'acte de production. On préférera ainsi par exemple une modification de la logistique à une modification de l'emballage, mais une modification de l'emballage à une modification du procédé de fabrication (ne pas laisser la solution aux seuls ingénieurs R&D !). Cependant tous les fournisseurs ne sont pas structurés de la même façon en matière technologique et organisationnelle : certains peuvent avoir un outil de production flexible tandis que d'autres ont un outil rigide. Selon le cas leurs préférences ne seront bien évidemment pas les mêmes. Dans le cas d'un outil rigide le fournisseur recherchera une adaptation de la part du client, et à la rigueur essaiera de trouver des compensations à l'aide d'adaptations 'de surface', substitués à tout changement profond de son outil et de son organisation. Dans le cas d'une structure de production flexible le fournisseur s'est au contraire structuré en profondeur pour pouvoir réagir en interne -à l'intérieur d'une certaine plage- à de tels problèmes par des changements de produits et / ou de process, facilitant alors les interactions avec ses clients à ce niveau technologique, et il tendra à délaissier les autres solutions possibles plus 'périphériques'.

Du point de vue d'une gestion de portefeuille de clients et de préparation de négociations (qui est le nôtre dans cette section), les solutions "logistiques" peuvent présenter un certain intérêt en termes de communication sur l'offre : par rapport au fait de régler définitivement le problème, dont très vite on ne parlera plus avec le client alors qu'il continuera d'être source de difficultés pour le fournisseur. Par exemple, l'envoi régulier de containers-avion spécifiques rappelle à chaque fois au client l'effort d'adaptation que le fournisseur consent à lui faire. Cela ne vaut bien sûr que lorsque le client est 'cible', et lorsqu'il prête effectivement attention à son approvisionnement. Mais la contre-indication sera totale lorsqu'un client vise justement à se rendre plus autonome par rapport à ses fournisseurs, rejetant vigoureusement toute proposition de service qui aboutirait nécessairement à raccourcir les distances avec eux. Compte tenu du type d'entreprise que représente Ripen, puisque cette société a affaire à deux espèces de clientèle à la fois ou séparément, elle doit essayer de s'adapter

aux uns (qui refusent ou limitent les contacts) comme aux autres (qui appellent pour un rien et vous réclament sans arrêt). D'où un type de solution par recherche de compensations ne touchant pas à sa technologie profonde.

Cette approche fournisseur-client ne doit pas faire oublier le besoin de différenciation par rapport à la concurrence : pour trancher entre diverses solutions, le fournisseur devait aussi chercher à se positionner par rapport à la concurrence au niveau de ses modes d'interaction. Cette différenciation peut être recherchée au niveau de l'offre comme dans le cas, soit en se distinguant par rapport aux concurrents (par exemple en n'acceptant de travailler que par containers avion comme le fait Boursin), soit en adoptant une attitude de suiveur (imitation par Besnier de la solution de type conservation longue durée pour l'export par l'utilisation de 'boîtes métal' chez Champignon)<sup>285</sup>. Pour ce qui est de la répartition entre concurrents des responsabilités en matière de réalisation, il n'apparut ici que dans le cas où les différents concurrents s'allieraient pour fabriquer ou distribuer au Canada.

Au-delà de cette première analyse, il faut encore étudier pourquoi Ripen, comme l'essentiel des fabricants français, a préféré modifier simplement la variable 'Cadre' (en laissant Froche & Graff Ltd s'approvisionner sur Rungis), tout en l'incitant à effectuer des modifications significatives de sa politique de prise de commandes, d'importation, de distribution, et de livraison. Pour mener à bien cette analyse il faut étudier de plus près les trois variables interactionnelles 'stratégiques' : la sélection de la clientèle ('Cible'), la durée des engagements ('Cont'), et les distances ('Dist').

### **Selection de la clientèle (CIBLE)**

Il s'agissait d'abord d'examiner le caractère plus ou moins cible du client, des marchés du Canada, de l'Amérique du Nord, et plus largement encore, de tous les marchés à l'export ayant les mêmes contraintes. Selon l'attractivité relative, que traduit en fait le couple classique 'attractivité / position concurrentielle' (à enrichir cependant par une approche interactionnelle comme celle proposée ici), client ou fournisseur vont tenter de se rapprocher ou de s'éloigner l'un de l'autre (variable distances 'Dist'). Ce qui implique préalablement pour Ripen de mesurer l'impact de ce choix de clientèle sur la productivité de sa propre structure, et d'évaluer sa capacité à atteindre grâce à Froche & Graff Ltd les objectifs fixés en termes de volume et de croissance, de marge, d'image, ou d'implantation stratégique (Amérique du Nord)...

---

<sup>285</sup>S'il existe ici des ententes entre fournisseurs, elles ne sont pas connues.

Puis il s'agissait d'estimer la position de Ripen chez Froche & Graff Ltd : dans quelle mesure ce client est-il vital pour lui ? Ce dernier s'en rend-il compte ? Quelle est sa position réelle et perçue par rapport à ses concurrents ?

En cas de rapport d'attractivité négatif (si le fournisseur est cible mais non l'inverse, comme c'est ici le cas), plusieurs solutions s'offrent encore à Ripen au niveau des choix de clientèle. Le fournisseur dispose d'un levier important : fortement sélectionner le nombre et la qualité des clientèles qu'il accepte de continuer à servir, ou modifier la façon dont il les servira les unes et les autres s'il travaille avec toutes (segmentation / gestion de portefeuille clients)<sup>286</sup>. Ripen peut ainsi ouvrir plus ou moins grand l'éventail des choix, ou le refermer :

- abandonner tout export dans des zones à export difficile.
- ne travailler désormais avec Froche Ltd que si ses contraintes se retrouvent dans d'autres pays d'exportation et si l'on peut trouver des solutions communes (emballages...)
- abandonner tout le marché de l'Amérique du Nord ou seulement la voie d'accès à l'Amérique du Nord par le Canada, en raison des quotas...
- continuer de livrer Froche & Graff Ltd, mais au minimum, et choisir un autre client cible au Canada (au besoin l'aider à naître et à se développer), avec tout ce que cela peut vouloir dire en termes de privilèges perdus pour Froche & Graff Ltd : adaptations, prix ou conditions de paiement, promotion, communications, logistique...

Mais il est vrai qu'il est plus aisé d'éliminer un segment ou un client que de faire face à des problèmes liés aux exigences spécifiques de l'exportation, aux difficultés de la communication interculturelle, etc. : plus l'on peut raisonner en termes de 'Club de clients' soigneusement triés sur le volet aux comportements identiques, plus l'organisation marketing et le contact avec la clientèle seront simples et productifs. Dans le cas contraire, il faudra être capable de faire face à l'hétérogénéité des types de clientèle à partir de la même organisation.

Par ailleurs, en cas de changements de ce client l'image de Ripen peut en pâtir en retour : les acteurs de ce *milieu* conserveront là aussi longtemps en mémoire l'opportunisme de Ripen, et peu souhaiteront s'engager réellement dans des investissements avec lui plutôt qu'avec l'un de ses concurrents. Le fait de livrer sur certains marchés en priorité et d'en refuser d'autres précode donc fortement l'image du fournisseur considéré : s'il ne fait que de l'«écrémage», son image ne sera pas la même que s'il livre à tous mais de façon différenciée, ou s'il ne livre que des 'marchés pourris'. Cette image, une fois établie, est difficile et longue à changer, ce qui impose des

---

<sup>286</sup>D.Bansard, (1991b).

précautions : si par exemple Ripen se retire totalement du marché Canadien, il lui sera d'autant plus difficile d'y revenir plus tard.

### **Gestion des distances (DIST)**

Si Ripen est cible pour Froche mais pas l'inverse, une forte présence de Froche chez Ripen ne peut qu'être perçue comme un excès d'intimité (téléphoner à Soft à la maison un samedi, visites et réunions trop fréquentes chez lui pour trouver une solution avec ses services, etc...). Or l'attitude de Froche & Graff Ltd est en flagrante contradiction avec cet état de fait. Par ailleurs ce client devrait normalement être d'autant plus sensible à un geste éventuel de la part de Ripen s'il sent que son fournisseur peut le considérer comme de peu de 'poids' en termes de chiffre d'affaires par exemple. Mais le président de Froche & Graff Ltd l'a-t-il senti ? Il a réagi en fait 'à l'américaine' : charmant avec ses clients, il était très exigeant avec tous ses fournisseurs dès qu'il s'agissait de parler affaires. Il y a ici inadéquation entre la position effective de Froche & Graff Ltd, telle qu'analysée par Ripen, et son attitude. D'où les problèmes de compatibilité qui aboutissent à des solutions sous-optimales pour ce distributeur.

Cependant satisfaire ce client et lui donner très clairement un statut de client cible serait peut-être une entrave forte à l'entrée ou au maintien d'autres fournisseurs chez Froche & Graff Ltd, d'autant plus que le 'partenariat' se serait souvent traduit techniquement par des adaptations formant autant de barrières à l'entrée pour les autres. Ripen améliorerait ainsi sa position concurrentielle. Mais le président de ce distributeur y sera-t-il sensible ?

### **Durée des engagements (CONT)**

Il s'agit ici du degré d'engagement réciproque, notamment sous forme de contrat mais pas seulement puisque des investissements spécifiques peuvent représenter une forme d'engagement. Peut-être Ripen est-il prêt à faire certains efforts, mais pas sous n'importe quelles conditions. La durée du contrat peut être alors un moyen de rééquilibrer une situation qui ne l'est pas. Les conditions à négocier peuvent inclure par exemple :

- la définition d'une durée de contrat assurant Ripen d'une rentabilité acceptable avec une certaine part de marché chez Froche Ltd par type de produit (lorsqu'il y a substitution possible entre produits, ce qui n'est qu'en partie le cas).
- un contrat cadre sur le niveau des quantités annuelles achetées par Froche Ltd chez Ripen, et peut-être même sur leur progression.

Le point clé était de savoir jusqu'où Froche & Graff Ltd était prêt à faire des concessions sur ces plans, et en l'échange de quels types d'adaptations (investissements) de la part de Ripen ? Or il fut vite clair, lors de la conversation téléphonique suivante entre Mr Frais et Mr Soft, que Monsieur Frais n'entendait pas modifier sa politique commerciale de mise en concurrence systématique de ses fournisseurs, et qu'il considérait toujours les adaptations de ses fournisseurs comme un dû. Monsieur Soft en tira les conséquences. Il se permit d'évoquer quelques solutions qui pouvaient être mises en oeuvre par Froche & Graff Ltd, puis lui fit comprendre que le meilleur moyen désormais pour accélérer sa logistique export était d'acheter directement désormais chez Albagnac et Florange à Rungis, un grossiste qui avait toute sa confiance.

**En conclusion de cette Section 2, l'hétérogénéité des exigences des clients en termes d'interactions pose un problème sérieux à l'entreprise qui ne peut pas toujours se régler par des opérations d'ajout ou de retrait dans la pyramide de ses activités. L'un des moyens pour régler ce problème peut consister justement à utiliser en fonction des différents groupes-types de clients dégagés par une analyse de portefeuille clients des 'compensations interactionnelles' par combinaison de variables à forte ou faible interaction. Une autre forme de compensation consiste à modifier les modes d'interaction de certaines variables d'offre plutôt que d'autres pour régler les problèmes de la clientèle. La contribution de ces compensations est ainsi effective tant en externe où elles peuvent pallier une approche trop décalée par rapport aux attentes interactionnelles des clients, qu'en interne où elles permettent de préserver une certaine productivité.**

### **CONCLUSION DU CHAPITRE III**

A l'aide des deux sections de cette Partie (II), nous pouvons conclure que deux problèmes de dynamique se posent à l'entreprise : celui de l'équilibre de son portefeuille d'activités, et celui de la re-différenciation de ses activités. Dans les deux cas une traduction des problèmes à gérer en termes de modes d'interaction permet d'améliorer les décisions, qu'il s'agisse de changements de modes d'interaction pour se différencier, ou de compensations en matière d'interactions pour gérer en même temps productivité et flexibilité, coûts et différenciation.

Enfin, il a été montré que les modes d'interaction s'avèrent être un outil particulièrement utile pour choisir les activités de l'entreprise parmi celles qui lui sont a priori ouvertes, comme pour manager en dynamique la différenciation d'activités existantes, et la gestion en dynamique d'un ensemble d'activités hétérogènes en termes d'exigences interactionnelles.

Nous soutenons dans cette thèse que les facteurs relationnels sont une clé majeure dans les affaires, qu'ils renvoient à des questions de risque, de pouvoir et de confiance, et impliquent une bonne maîtrise des interactions. La définition de stratégies coordonnées d'interaction avec les différents acteurs d'un milieu, ainsi qu'avec clients et concurrents lors de l'échange, doit permettre de déterminer avec qui interagir, jusqu'où, et sur quels plans. La mise au point de méthodes adaptées devient dès lors impérative si l'on entend transformer le processus classique de la préparation des décisions stratégiques (positionnement dans une filière, segmentation stratégique, choix des activités et gestion de portefeuille, re-différenciation), pour y intégrer à chaque fois une analyse des relations.

A cet effet, la thèse met d'abord en évidence l'effet direct que peut avoir l'augmentation et la réduction des risques des différents acteurs d'un milieu d'affaires sur le capital de pouvoir et de confiance dont peut y bénéficier un acteur donné pour développer sa propre influence. La thèse en tire alors des conclusions en matière d'analyse d'un milieu, et de gestion *proactive* d'un réseau.

La thèse souligne ensuite la nécessité complémentaire de se demander cette fois comment *réagissent* les acteurs face au risque en situation d'échange, et démontre l'existence de deux grandes attitudes possibles pour maîtriser les risques relationnels : chercher à contrôler (stratégie de pouvoir) et / ou à pouvoir faire confiance. Selon les préférences sur ce plan des clients et des concurrents, certains modes de coordination seront alors recherchés par les uns et les autres pour chacune des variables d'échange, lors des phases de l'offre et de la réalisation. L'entreprise fournisseur devra alors être capable de faire preuve d'une flexibilité adaptée sur ces plans, si elle souhaite travailler sur certains marchés.

En conclusion, la thèse dessine d'abord le champ de futurs travaux de recherche (caractérisation du comportement des acteurs sur un plan à la fois proactif et réactif, développement de stratégies combinées, résolution de conflits). Puis la problématique s'élargit, la thèse s'efforçant de démontrer l'intérêt et la nécessité de fédérer les travaux existants sur l'interaction en sciences de gestion.

---

DISCIPLINE : SCIENCES DE GESTION

---

MOTS-CLES : Interaction, Stratégie d'entreprise, Marketing Industriel, Projet, Risque, Pouvoir, Confiance, Réseau, Jeux d'acteurs, Echange, Attitudes, Mécanismes de coordination, Interdisciplinarité.

---

LABORATOIRES : LEARN et CLAREE

