

**PARTENARIAT VERTICAL ET FORCE DE PROPOSITION POUR LES
FOURNISSEURS?**

Carole DONADA

ESSEC - Département Marketing
Avenue Bernard Hirsch BP105
95021 Cergy-Pontoise Cedex France
01.34.43.30.49

donada@essec.fr

Mots clefs

Partenariat– coopérations verticales - Fournisseurs automobiles – méthode PLS

La plupart des industries manufacturières occidentales ont connu au cours de la dernière décennie une évolution radicale. Sous la pression de la concurrence mondiale, les trois critères classiques de performance industrielle, à savoir les coûts, la qualité et les délais sont devenus des armes stratégiques majeures qui conditionnent le succès et, dans certains cas, la survie des entreprises en présence. Cette évolution a conduit les grands donneurs d'ordres industriels à changer en profondeur l'organisation de leur filière de production et à revoir leur politique de marketing achat (Sostène, 1994). Alors que le taux d'externalisation a augmenté de manière extrêmement significative, le nombre des fournisseurs s'est paradoxalement réduit et surtout, les relations verticales ont changé de nature. Le partenariat client-fournisseur, s'est substitué dans de nombreux cas aux relations d'achats et de sous-traitance. Au lieu de faire faire aux fournisseurs des produits préalablement conçus et définis dans des cahiers des charges détaillés, les donneurs d'ordres se mettent à coopérer avec leurs fournisseurs pour concevoir, développer et fabriquer avec eux leurs produits.

Les motivations des donneurs d'ordres pour cette évolution sont bien connues et bien formalisées mais le point de vue des fournisseurs eux-mêmes a été jusqu'ici peu étudié. L'initiative venant de l'aval, le partenaire amont apparaît bien souvent comme celui qui ne peut que s'aligner sur la volonté du donneur d'ordres. Cette vision déterministe repose sur l'idée que les fournisseurs sont principalement des entreprises sous-traitantes, exécutantes, en forte concurrence sur des marchés difficiles à obtenir et sans aucun pouvoir réel vis-à-vis des donneurs d'ordres. Pourtant, de plus en plus d'entreprises fournisseurs se développent au point de devenir des partenaires économiques puissants. L'exemple de Microsoft qui dépasse IBM sur de nombreux points constitue un des plus beaux cas d'école sur le sujet. Mais, si les effets du partenariat sont significatifs pour l'ensemble des fournisseurs, il semble que tous les fournisseurs ne parviennent pas, comme Microsoft dans l'informatique ou Valéo dans les équipements automobiles, à tirer leur épingle du jeu et à acquérir une véritable force de proposition qui modifie en leur faveur leur position de dépendance vis-à-vis de leurs clients.

L'objectif de cette étude est donc de comprendre *comment les fournisseurs peuvent-ils construire une force de proposition en coopérant avec leurs clients ?* Pour répondre à cette question, nous avons formulé six hypothèses qui visent d'une part à identifier les facteurs explicatifs d'un fort degré de coopération verticale et, d'autre part, à montrer l'existence d'un lien entre ce degré de coopération et la force de proposition qu'en retirent les fournisseurs vis-à-vis de leurs clients partenaires. Les fondements théoriques de ces hypothèses sont présentés dans la première partie de l'article. S'en suit la description de l'étude empirique proprement dite qui a été conduite auprès de 2500 entreprises fournisseurs automobiles dans le monde (les données collectées par questionnaire ont été analysées dans un modèle d'équations structurelles avec variables latentes Partial Least Squares - PLS). Les résultats obtenus sont discutés dans la troisième partie de l'article et, enfin, les principales limites et perspectives de la recherche concluent le document.

1. Cadre théorique et formulation des hypothèses

Les auteurs qui examinent les coopérations verticales, s'appuient généralement sur les cadres théoriques suivants :

- l'économie des coûts de transaction et l'analyse stratégique qui permettent de comprendre les types d'organisations des échanges entre les partenaires (Walker et Weber, 1987 ; Heide et John, 1988-1990 ; Heide, 1994 ; Weiss et Kurland, 1997).
- l'approche par les ressources et les compétences qui permet de comprendre les principales motivations des coopérations et les problèmes d'appropriation de ressources par les partenaires (Quélin, 1996 ; Quélin et Mothe, 1998).
- la théorie du pouvoir et de la dépendance qui constitue la base conceptuelle de la majorité des travaux sur les échanges entre les acteurs d'un même réseau de distribution (Frazier et Rody, 1991 ; Gaski et Nevin, 1985 ; Kohli, 1989 ; Buchanan, 1992).

Nous nous sommes également appuyés sur ces différents cadres théoriques pour formuler les hypothèses de la recherche.

Les deux premières hypothèses (H1, H2) reposent sur les propositions des économistes des coûts de transaction¹. Dans ce cadre théorique, les partenariats verticaux se sont développés en réponse aux limites des modes de gouvernance traditionnels qui sont l'intégration verticale et le marché. En tant que formes hybrides, les partenariats réduisent les coûts de transaction du marché (i.e., de la sous-traitance)² et diminuent les coûts d'organisation de l'intégration verticale. De plus, la spécificité des produits et des services proposés par les entreprises fournisseurs est devenue telle qu'une "transformation fondamentale" (Williamson, 1985) est apparue dans les grands secteurs manufacturiers. Dans l'automobile notamment, en devenant des experts incontournables sur des produits et des domaines d'activités très spécifiques et peu substituables (et notamment sur tous les produits à forte composante électronique), les fournisseurs se présentent en "petit nombre" et disposent de ce fait d'un véritable potentiel d'opportunisme face aux constructeurs (Lamming, 1993). Selon Williamson, la meilleure organisation pour les constructeurs automobile menacés est l'intégration verticale. Cependant, ce mode de gouvernance est aujourd'hui inadapté car les constructeurs ont perdu les savoir et les savoir-faire nécessaires à la prise en charge des activités qu'ils confient depuis plusieurs années à des fournisseurs extérieurs. Le partenariat vertical apparaît donc comme la solution la plus appropriée (Heide et John, 1988 ; Klein, Frazier et Rost, 1990). La première proposition théorique de la recherche est donc que les coopérations verticales sont d'autant plus fortes que les projets à réaliser reposent sur des contextes de transactions très spécifiques. Cette proposition fait l'objet de deux hypothèses :

H1. Plus la spécificité du produit est forte, plus le degré de la coopération avec le client est élevé.

H2. Plus l'activité du fournisseur est difficile à intégrer par le client, plus le degré de la coopération avec le client est élevé.

Les caractéristiques des transactions ne sont pas les seuls déterminants du degré de coopération entre des partenaires d'échange. Il faut aussi tenir compte des caractéristiques des fournisseurs eux-mêmes (Lamming, 1993 ; Mohr et

Spekman, 1994). Pour cela, l'approche par les ressources et les compétences permet de montrer que la performance des fournisseurs et les formes de leurs échanges ne se déterminent plus en référence à la quantité d'inputs nécessaires à la production, à la réduction des coûts ou à leur part de marché, mais à leur capacité à se procurer des ressources productives, à les exploiter et à les valoriser dans le temps (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1997). Dans ce cadre, nous formulons trois hypothèses (H3, H4, H5) pour identifier les ressources dans lesquelles les fournisseurs doivent investir en priorité pour devenir des partenaires reconnus et écoutés de leurs clients. Ces hypothèses portent sur la capacité d'innovation des fournisseurs, leur expérience en gestion de projet et le niveau de partenariat interne entre les membres de leur propre structure.

En effet, depuis une dizaine d'années, la ressource la plus recherchée par les grands industriels est l'innovation (Granstrand et Sjolander, 1990 ; Kotler, 1991 ; Parsons, 1991). Les constructeurs automobiles n'échappent pas à cette règle car ils espèrent extraire directement de l'innovation des nouvelles rentes de marché en répondant mieux aux préférences des consommateurs. Pour trouver de nouvelles sources d'innovations, les responsables et les ingénieurs des constructeurs ont quitté leurs bureaux d'études et mobilisé des partenaires externes pour constituer des équipes de recherche performantes. Dans l'ensemble des partenaires possibles, les sous-traitants traditionnels sont exclus des procédures de sélection car ils ne sont pas, par nature, de grands innovateurs ni des spécialistes maîtrisant les nouvelles technologies. En effet, ces derniers n'ont jamais été incités à développer des idées nouvelles puisqu'ils sont payés pour exécuter strictement des cahiers des charges entièrement conçus et développés par les donneurs d'ordres (Laigle, 1996). En revanche, les fournisseurs spécialistes (et notamment les grands équipementiers) qui gèrent depuis plusieurs années déjà des budgets R&D en très forte progression, présentent une capacité d'innovation plus importante. Cette capacité est rare parce qu'elle est difficilement imitable ou disponible sur les marchés et qu'elle constitue de ce fait une véritable source d'avantage pour l'organisation qui la détient (Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Black et Boal, 1994).

Ainsi, le lien théorique entre la capacité d'innovation du fournisseur et le degré de la coopération verticale s'explique d'une part, parce que le fournisseur innovant cherche à valoriser ses ressources et ses compétences (Quélin, 1996) et, d'autre part, parce que le client a besoin de collaborer étroitement avec le fournisseur dont il dépend pour accéder lui aussi à une plus grande capacité d'innovation (Teece, Pisano et Shuen, 1997). L'hypothèse H3 résume ce lien : *H3. Plus le fournisseur a une capacité d'innovation importante, plus le degré de la coopération avec le client est élevé*

Un autre vecteur majeur de la performance des partenariats pour les grands industriels et, plus spécifiquement pour les constructeurs automobiles, semble être la gestion de projet et l'ingénierie concourante (Midler, 1993 ; Garel, 1998). Là encore, ces nouvelles formes d'organisation ne concernent pas tous les fournisseurs. Les sous-traitants notamment, n'ont pas besoin de se former à la gestion de projet puisque leurs tâches (fixées dans les cahiers des charges) ne nécessitent aucun échange d'information autre que le prix, les quantités et les délais de livraison, aucun transfert de savoir et savoir-faire particulier, et aucune collaboration spécifique avec le client. En revanche, les fournisseurs impliqués dans les phases de conception et de développement doivent savoir gérer des projets pour

participer aux plateaux, envoyer des chefs d'équipe négocier les contrats ou travailler de manière séquentielle et sans un plan de travail très structuré. Mais, dans l'ensemble des fournisseurs capables de constituer des équipes transversales et pratiquer la concourance, tous n'ont pas la même expérience. Dans ce cadre, notre proposition est que les fournisseurs qui gèrent des projets depuis longtemps doivent être plus efficaces, donc plus impliqués dans des relations supposant une étroite collaboration entre les partenaires. D'où l'hypothèse *H4*. *Plus le fournisseur a une expérience en gestion de projet, plus le degré de la coopération avec le client est élevé.*

Parallèlement aux contraintes organisationnelles relatives à l'innovation et à la mise en place des équipes projet, la plupart des grands donneurs d'ordres industriels ont modifié leur structure bureaucratique et hiérarchique héritée de la grande période de l'intégration verticale. Les changements de structure portent essentiellement sur la mise en place d'organisations transversales et dynamiques (Tarondeau et Wright, 1995 ; Desreumaux, 1996) dont les principaux avantages pour les constructeurs automobiles ont été plusieurs fois démontrés par Clark et Fujimoto (1991) ou Cusumano et Nobeoka (1992). Pour les fournisseurs qui ont été obligés de mettre en place des structures équivalentes dans leur organisation, les conséquences sont plus ambiguës (Donada, 1997). Il semble néanmoins que les entreprises qui gèrent efficacement les interfaces avec les clients disposent d'un avantage particulier par rapport à leurs concurrents (Dwyer et Oh, 1988 ; Mohr et Nevin, 1990 ; Hendrick et Ellram, 1993). Concrètement, ces fournisseurs ont instauré ce que Lecler (1992) nomme le "partenariat interne" ; ils ont développé une organisation spécifique qui prolonge à l'intérieur de leur entreprise les relations partenariales qu'ils ont avec leurs clients. Ces fournisseurs sont *a priori* plus à même de travailler en étroite collaboration avec leur client et cela pour deux raisons principales. La première est liée à leur plus grande flexibilité et capacité à prendre des initiatives. Le partenariat interne repose en effet sur une organisation qui facilite et encourage les démarches innovantes et les initiatives du personnel (autant de compétences recherchées par les clients). La seconde raison est liée au fait que les fournisseurs qui sont organisés en partenariat interne ont l'habitude de faire participer tous les membres d'un projet aux réunions de travail. Ils connaissent donc le fonctionnement des structures transversales et savent travailler en équipe sur des plateaux³ qui rassemblent à la fois des spécialistes du marketing, des bureaux d'études ou des unités d'assemblage. Ainsi, un fournisseur dont l'organisation favorise le partenariat interne entre les services et les niveaux hiérarchiques doit naturellement savoir gérer les coopérations externes basées sur un mode de fonctionnement équivalent. D'où *H5* : *Plus le fournisseur a une organisation fondée sur le partenariat interne, plus le degré de la coopération avec le client est élevé.*

La validation des cinq hypothèses formulées précédemment doit permettre d'identifier des facteurs explicatifs d'un degré élevé de coopération entre des partenaires d'une même filière. Cependant, la réponse à la question centrale de la recherche *-comment les fournisseurs peuvent-ils construire une force de proposition en coopérant avec leurs clients ?-* appelle une hypothèse supplémentaire (H6) construite sur les propositions des auteurs sur le pouvoir et la dépendance.

Dans cette approche, les chercheurs qui s'inscrivent dans la lignée des travaux de Emerson (1962) ou de Pfeffer et Salancik (1978) montrent que les coopérations créent des environnements favorables pour apporter des ressources indispensables à la réalisation d'une activité et procurent un certain pouvoir aux détenteurs de ces ressources (Heide et John, 1988 ; Buchanan, 1992). Dans la réalité, ce pouvoir correspond à une force de proposition que le fournisseur peut exprimer. La notion de force de proposition dépasse largement la notion de pouvoir de négociation qui dépend essentiellement des conditions sectorielles des échanges et qui se traduit par une capacité à demander des prix supérieurs à ceux mentionnés habituellement (Cool et Henderson, 1998). Plus précisément, la force de proposition traduit le fait que les fournisseurs peuvent être reconnus crédibles, écoutés et surtout, qu'ils ont la possibilité de faire des propositions à leurs clients et de les faire accepter par ces derniers. Ainsi, la force de proposition constitue un potentiel de développement à long terme des entreprises alors qu'un simple pouvoir de négociation procure une rémunération immédiate difficilement reproductible sur des transactions futures. Dans ce cadre, notre proposition est que les fournisseurs qui coopèrent et interagissent fortement avec leurs clients dans des coopérations peuvent construire une force de proposition vis-à-vis de ces derniers. La dernière hypothèse du modèle est donc : *H6. Plus le degré de coopération avec le client est élevé, plus le fournisseur améliore sa force de proposition.*

2. Cadre méthodologique

Le terrain d'investigation choisi pour réaliser l'étude et tester les hypothèses du modèle est l'industrie automobile car les relations de partenariat y sont particulièrement développées. De plus, ce secteur apparaît souvent comme précurseur des nouveaux modes d'organisation industrielle qui s'étendent ensuite aux autres industries. Ce fut jadis le cas de l'intégration verticale puis de la désintégration progressive, plus récemment celui du juste à temps, et c'est maintenant le cas du partenariat.

Les indicateurs retenus pour opérationnaliser les variables du modèle ont été définis en "triangulant" plusieurs sources d'informations. Tout d'abord, une revue des études sur le thème des relations verticales a permis de sélectionner des échelles de mesure déjà validées et utilisées par d'autres chercheurs. Ces échelles ont été ensuite adaptées aux spécificités de cette recherche et de son cadre d'observation. Enfin, plusieurs experts du secteur automobile et des spécialistes des études par questionnaires ont été consultés pour valider le choix et la formulation des items dans le questionnaire.

Principalement élaboré selon la procédure formalisée par Mucchelli (1975) ; Dillman (1978) ; Rossi *et al* (1983) ; Yammarino, Kinner et Childers (1991), le questionnaire de la recherche a été envoyé à 2500 entreprises fournisseurs dans le monde. Près de 14% des entreprises consultées ont répondu et, au final, la base de données obtenue regroupe des informations sur 307 entreprises fournisseurs. Ces entreprises sont essentiellement des fournisseurs européens très spécialisés dans l'industrie automobile et travaillant directement pour les grands constructeurs. Les premiers traitements statistiques (tris croisés, tableaux de contingence...) montrent que la perception des répondants sur les gains des partenariats reste encore ambiguë. Ce

résultat confirme les observations effectuées lors d'une première étude exploratoire. Ainsi, les relations verticales fortement coopératives sont jugées comme étant plus rentables que les relations de sous-traitance traditionnelle, mais les répondants disent également qu'il est difficile de rémunérer la spécificité des produits réalisés à partir de cahiers des charges fonctionnels propres aux coopérations partenariales⁴.

La méthode d'analyse des données qui a été retenue pour valider les hypothèses est l'approche PLS (Partial Least Squares)⁵. C'est une méthode d'équations structurelles avec variables latentes dans laquelle les conditions de normalité (voire de multinormalité) des variables et des résidus ne sont pas nécessaires, la taille de l'échantillon importe peu et les échelles de mesure peuvent être de nature différente. Il n'y a pas non plus de contraintes particulières sur l'indépendance des observations.

Plusieurs analyses descriptives préliminaires au test du modèle proprement dit ont été réalisées. Ces analyses ont permis de vérifier la qualité de l'échelle de mesure composée pour la recherche, c'est à dire, d'en évaluer sa fiabilité et sa validité. Globalement, l'échelle construite est de bonne qualité mais deux problèmes sont apparus. Le premier problème porte sur l'instrumentalisation de la variable "spécificité du produit" qui constitue le cœur de l'hypothèse H1. Une échelle a été construite mais les analyses ne retiennent qu'un seul item⁶ ; ce qui est insuffisant pour assurer la qualité de l'échelle. Le second problème concerne la mesure de la variable latente "partenariat interne". À l'origine, l'instrumentation de cette variable reposait sur deux groupes d'indicateurs représentant chacun une dimension spécifique. Le premier groupe d'indicateurs traduisait la capacité du fournisseur à motiver son personnel par la récompense des idées nouvelles et l'encouragement des initiatives personnelles et, le second groupe d'indicateurs illustre l'idée que le partenariat interne facilite les échanges entre tous les acteurs impliqués dans un projet, à commencer par le personnel de l'entreprise elle-même. Les analyses descriptives réalisées sur ces indicateurs ont conduit à accepter le premier groupe d'indicateurs et à éliminer les items du second groupe d'indicateurs jugés non fiables et non valides.

En ce qui concerne les variables de contrôle du modèle, celles-ci portent d'une part sur les caractéristiques des entreprises qui échangent (nationalité, taille, diversification géographique et sectorielle, position concurrentielle, type et nombre de clients) et, d'autre part, sur les caractéristiques des relations (antériorité des relations, dépendance des partenaires dans la relation). Ces variables ont été identifiées sur la base des propositions théoriques non prises en compte dans les hypothèses, des études appliquées sur les coopérations verticales ainsi que des pratiques quotidiennes des entreprises fournisseurs de l'automobile. L'objectif est ici de contrôler que l'effet observé dans le modèle est bien lié aux seules variables de l'expérimentation définies dans les hypothèses.

3. Résultats

3.1 Présentation

Les résultats obtenus dans l'approche PLS s'analysent en deux temps. On examine tout d'abord le modèle de mesure (outer model) et ensuite, les relations causales et prédictives (inner model).

L'analyse du modèle de mesure se fait à travers l'étude de la fiabilité, de la validité convergente et de la validité discriminante. Les tableaux suivants présentent les résultats obtenus.

Tableau 1 - Corrélations entre les variables manifestes et leur variable latente

Variables latentes	Variables manifestes	Corrélations
<i>spécificité du produit</i>	spé-pdt	Non introduite dans le modèle
<i>activité difficile à intégrer</i>	cooptemp	.927
	coopdep	.904
<i>capacité d'innovation</i>	inopdt	.821
	inocli	.762
	inord	.756
	inoprot	.745
<i>expérience en gestion de projet</i>	exprocl	.817
	expsimcl	.867
<i>partenariat interne</i>	orgaidee	.887
	orgaini	.771
<i>degré de coopération</i>	r_soustr	.842
	r_avproj	.749
	r_partic	.510
	r_platea	.567
	r_cahier	.504
<i>force de proposition</i>	apaccep	.681
	apmodif	.770
	appropo	.788

Tableau 2 - Validité⁷

Variables latentes	Internal Consistency	Average Variance Extracted
<i>activité difficile à intégrer</i>	.91	.83
<i>capacité d'innovation</i>	.85	.59
<i>expérience en gestion de projet</i>	.83	.70
<i>partenariat interne</i>	.81	.69
<i>degré de coopération</i>	.77	.42
<i>force de proposition</i>	.79	.58

Suite à cette première estimation du modèle de mesure, on évalue le modèle théorique.

Tableau 3 - Validation des hypothèses

Hypothèses		Validation	Paramètres
H₁	Plus la spécificité du produit est forte, plus le degré de la coopération avec le client est élevé	Non	
H₂	Plus l'activité du fournisseur est difficile à intégrer par le client, plus le degré de la coopération avec le client est élevé	Oui t= 2.67	.13
H₃	Plus le fournisseur a une capacité d'innovation importante, plus le degré de la coopération avec le client est élevé	Oui t= 6.39	.33
H₄	Plus le fournisseur a une expérience en gestion de projet, plus le degré de la coopération avec le client est élevé	Oui t= 3.95	.20
H₅	Plus le fournisseur a une organisation fondée sur le partenariat interne, plus le degré de la coopération avec le client est élevé	Partielle t= 2.99	.15
H₆	Plus le degré de la coopération avec le client est élevé, plus le fournisseur améliore sa force de proposition	Oui t= 8.07	.42

p<.001

t correspond à la valeur du test de Student

R² adj: 0.27 ; F (4, 294) = 27.97 pour les hypothèses H2, H3, H4, H5

R² adj: 0.18 ; F (1, 297) = 65.27 pour l'hypothèse H6

Au total, quatre hypothèses sur les six formulées ne peuvent être rejetées (H2, H3, H4, H6). Une hypothèse est partiellement validée (H5) et une autre doit être rejetée (H1). Les résultats obtenus à l'issue des différentes analyses PLS apportent donc une réponse empiriquement valide à la question centrale de la recherche. Ils montrent que les fournisseurs peuvent construire une force de proposition vis-à-vis des clients avec lesquels ils coopèrent. Ils permettent également d'identifier et de hiérarchiser des ressources et des compétences détenues par les fournisseurs (H3, H4, H5) ainsi que des caractéristiques des transactions engagées avec les clients (H2) qui expliquent et prédisent un fort degré de coopération verticale.

Le traitement des variables de contrôle du modèle (annexe 2) a mis en évidence l'importance des liens entre les entreprises partenaires. Plus ces liens sont forts (i.e., les entreprises sont très liées commercialement, elles se connaissent depuis longtemps et plus les fournisseurs sont spécialisés dans le secteur automobile), plus les coopérations verticales sont intenses.

3.2. Discussion

La validation de l'hypothèse H6 qui est au cœur de la recherche montre que les fournisseurs peuvent obtenir une force de proposition vis-à-vis de leurs clients avec lesquels ils coopèrent. Cette force de proposition correspond à une capacité des fournisseurs à se faire écouter des clients, et à faire en sorte que ces derniers acceptent leurs propositions ; (ce qui est traditionnellement impossible dans un format de relations classiques de sous-traitance). Dès lors, le partenariat n'est pas un discours traduisant une sous-traitance déguisée comme l'affirme la plupart des responsables d'entreprises fournisseurs (Donada, 1997), c'est aussi une opportunité pour les fournisseurs qui, en devenant des interlocuteurs crédibles, peuvent améliorer leur pouvoir et rééquilibrer en

leur faveur une situation de dépendance vis-à-vis de leurs anciens donneurs d'ordres. L'existence d'une causalité positive et statistiquement significative entre le degré de coopération et la force de proposition qu'en retirent les fournisseurs donne ainsi raison aux responsables des grands équipementiers automobiles comme Valéo ou Bertrand Faure qui ont vu très tôt dans le développement du partenariat la possibilité d'une nouvelle marge de manœuvre stratégique vis-à-vis des constructeurs automobiles dont ils dépendent entièrement. Plus globalement, la validation de l'hypothèse H6 laisse penser que la force de proposition constitue une première dimension d'une notion plus générale que l'on peut définir comme un *avantage partenarial* pour les fournisseurs. Cette notion peut être définie en référence au concept déjà bien formalisé d'avantage compétitif. De même que l'avantage compétitif traduit l'idée qu'une entreprise peut améliorer sa position dans un environnement concurrentiel en exploitant cet avantage, l'avantage partenarial permet à l'entreprise de se renforcer dans un environnement coopératif. En résumé, cette recherche montre que les entreprises fournisseurs qui coopèrent fortement avec leurs clients créent une source d'avantage partenarial dans leur filière.

Cependant, il ne s'agit de faire du partenariat dans n'importe quel contexte pour obtenir cette force de proposition. Les résultats statistiques révèlent en effet que les transactions sur des produits très spécifiques ne nécessitent pas forcément une forte collaboration verticale et qu'il faut rejeter la proposition formulée dans l'hypothèse H1⁸. Concrètement, un fournisseur qui veut coopérer de manière intense avec son client sur un projet peut très bien le faire sur un produit relativement standard. On trouve ici une explication à ce que nous avons pris pour une contradiction dans les premières analyses de la base de données : les répondants jugeaient peu rentable de travailler sur des produits très spécifiques alors même qu'ils jugeaient plus rentable de travailler dans des relations très coopérantes. Il semble donc que ce n'est pas la spécificité des produits qui implique la coopération comme l'affirme les économistes des coûts de transaction (Heide, 1994).

Également liée à la théorie des coûts de transaction, l'hypothèse H2 qui établit une relation positive entre la difficulté pour le client à intégrer l'activité du fournisseur et le degré élevé de la coopération verticale est validée par le modèle. Ce résultat confirme l'étude de Heide et John (1988) qui montre qu'un client peut se protéger contre les effets d'une forte spécificité des activités de son fournisseur en coopérant avec lui.

Par ailleurs, les résultats des hypothèses H3, H4 et H5 montrent que la force de proposition des fournisseurs ne pourrait exister sans leurs investissements massifs dans des ressources et des compétences stratégiques. Parmi celles-ci, la capacité d'innovation occupe la première place. En effet, la validation de l'hypothèse H3 montre clairement que les entreprises disposant d'importantes capacités d'innovation se donnent les moyens de développer une force de proposition en coopérant davantage avec leurs clients. Ce résultat renforce les propositions de Jones (1987), de Clark et Fujimoto (1991), de Lamming (1993) ou de Mueller (1993) qui vantent les atouts des fournisseurs automobiles innovateurs. Au niveau théorique, ce résultat est également conforme aux propositions des auteurs sur les ressources qui placent la capacité d'innovation d'un fournisseur au cœur de sa réputation sur les marchés et de son avantage concurrentiel (Kay, 1993).

La validation de l'hypothèse H4 qui présente un lien positif entre l'expérience du fournisseur en gestion de projet et le degré de coopération dans la relation avec le client complète les résultats de Garel (1998) et de Kessler (1998). Ces auteurs montrent à partir d'études de cas détaillées que l'expérience en gestion de projet constitue la clef des partenariats verticaux. De plus, ce résultat valide empiriquement les propositions des auteurs qui montrent que les organisations détenant une ressource tacite profondément ancrée dans ses routines, augmente ses capacités d'apprentissage (Nelson et Winter, 1982 ; Collis, 1991 ; Barney, 1991 ; Hall, 1992) et présente de ce fait les caractéristiques d'un bon partenaire. Il apparaît en effet que les fournisseurs bénéficiant d'une forte expérience en gestion de projet sont des partenaires recherchés par les clients qui espèrent ainsi bénéficier de leur expérience.

Enfin, la dernière hypothèse construite sur la base de l'approche par les ressources (H5) établit une relation positive entre le partenariat interne chez le fournisseur et le degré de coopération verticale. Cette hypothèse n'a été que partiellement validée pour des questions d'opérationnalisation mais le résultat montre que les entreprises fournisseurs peuvent et doivent investir massivement dans leur organisation pour que celle-ci favorise le partenariat interne, troisième ressource stratégique influençant fortement le degré de coopération avec les clients.

4. Contributions, limites et perspectives

Le positionnement de ce travail à l'intersection des disciplines du marketing et de la stratégie est particulier. Par rapport aux travaux de recherche en stratégie et politique d'entreprise, l'étude des entreprises fournisseurs est rare puisque ce sont très majoritairement les donneurs d'ordres qui intéressent les chercheurs en stratégie travaillant sur les politiques d'impartition. Par rapport aux travaux de recherche en marketing, l'analyse des conséquences à long terme des relations verticales pour les fournisseurs est également une particularité puisque c'est plutôt la performance directe des échanges (i.e., l'augmentation du volume des ventes des entreprises fournisseurs, la croissance de leur marge commerciale etc.) qui est habituellement au centre des préoccupations du marketing.

Sur un plan méthodologique, le principal intérêt de la recherche réside dans la complémentarité des démarches suivies. Le fait d'avoir conçu le modèle non seulement à partir des propositions conceptuelles formulées par les théoriciens des organisations (i.e., des économistes des coûts de transaction, des théoriciens des ressources et des compétences, des théoriciens du pouvoir et de la dépendance), mais aussi à partir d'éléments concrets recueillis lors d'entretiens avec des praticiens du partenariat, a permis d'adopter une double démarche exploratoire et confirmatoire. Par ailleurs, l'utilisation de PLS pour ce type de problématique vient enrichir les travaux actuels qui visent à développer l'approche PLS dans la recherche en gestion (Tenenhaus, 1998).

Cependant, les limites de la recherche sont à la fois théoriques, empiriques et méthodologiques. Au niveau théorique, on peut regretter la non-exploitation approfondie de certaines propositions conceptuelles utilisées par d'autres auteurs sur le sujet (et

notamment, la théorie des jeux, la théorie de l'agence, la théorie des contrats et des conventions ainsi que les très nombreux travaux sur la confiance). La première limite méthodologique est liée au fait que les indicateurs retenus pour instrumentaliser les variables latentes sont des mesures perceptuelles très simplifiées qui ne traduisent qu'un aspect limité des concepts théoriques beaucoup plus riches. La seconde limite méthodologique est inhérente au choix d'une approche quantitative avec un recueil de données par questionnaire pour étudier les partenariats verticaux. En effet, ce type d'approche autorise seulement des analyses en coupe instantanée et ne permet pas de comprendre la dynamique temporelle des partenariats.

Cependant, cette première étude ouvre des perspectives de recherches intéressantes. Elle introduit tout d'abord la notion *d'avantage partenarial*. Pour les entreprises fournisseurs traditionnellement dominées par leurs clients, cet avantage se traduit par la présence d'une véritable force de proposition vis-à-vis des clients. Une première perspective de recherche est donc d'identifier d'autres dimensions de l'avantage partenarial et de discuter de manière plus approfondie le sens de la causalité entre les deux notions de coopération et de force de proposition. Une autre perspective de recherche est de tester la validité externe de l'échelle qui mesure le degré de coopération. Cette échelle a été spécifiquement créée pour cette recherche et les items qui la composent sont fortement liés au secteur automobile. Enfin, les résultats des variables de contrôle (non détaillés dans cet article) laissent penser que certaines variables doivent être intégrées dans le modèle PLS en tant que variables modératrices du degré de coopération ; nous pensons notamment à la variable composite qui traduit les liens avec les clients et qui trouve un solide appui conceptuel dans les travaux sur la relation "confiance-dépendance" dans les relations d'échanges.

En conclusion, cette étude sur les gains des fournisseurs à devenir partenaires montre que dans un secteur où les rapports de force entre les clients et les fournisseurs sont encore très défavorables aux fournisseurs, ces derniers peuvent s'appuyer sur leurs partenariats pour développer une force de proposition qu'ils n'obtiendraient pas dans des relations verticales traditionnelles. Les premiers écrits sur la réussite de l'industrie automobile japonaise (Womack, Jones et Roos, 1990 ; Clark et Fujimoto, 1991 ; Coriat, 1991) laissaient entendre que l'organisation partenariale des relations client-fournisseur constituait la clef de la réussite pour les constructeurs. De leur côté, les fournisseurs qui subissent aujourd'hui les audits des constructeurs voient dans les coopérations une perte d'autonomie liée au droit de regard des clients sur leur propre organisation. À ces fournisseurs qui doutent de l'intérêt des coopérations verticales, notre recherche apporte des arguments nouveaux. Certains choix stratégiques et organisationnels peuvent transformer un partenariat discours en une véritable marge de manœuvre pour les fournisseurs. Ces derniers ne doivent donc pas rechercher les meilleures notes des audits clients pour améliorer leur position (leur rang) dans les processus de sélection définis par les constructeurs ; ils doivent aussi définir une stratégie de portefeuille de relations et investir prioritairement dans l'innovation. L'avenir des fournisseurs n'est donc pas entièrement déterminé par leurs clients, il dépend de leur capacité à construire et à valoriser leur avantage partenarial.

Références bibliographiques

- Barney J. B., (1997), *Looking Inside for Competitive Advantage*, Core Competency-Based Strategy, Campbell A., et Sommers Luchs K. (Ed.), International Thomson Business Press.
- Barney J. B., (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol. 17, 99-120.
- Black J. A., et Boal K. B., (1994), *Strategic Resources : Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage*, Strategic Management Journal, Vol. 15, 131-148.
- Buchanan L., (1992), *Vertical Trade Relationships : The Role of Dependence and Symetry in Attaining Organizational Goals*, Journal of Marketing Research, Vol. 29, 65-75.
- Clark K. B., et Fujimoto T., (1991), *Product Development Performance. Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- Collis D. J., (1991), *A Resource-Based Analysis of Global Competition : The Case of the Bearings Industry*, Strategic Management Journal, Vol. 12, 49-68.
- Cool K., et Henderson J., (1998), *Power and Firm Profitability in Supply Chains : French Manufacturing Industry in 1993*, Strategic Management Journal, Vol. 19, 909-926.
- Coriat B., (1991), *Penser à l'envers*, Christian Bourgeois Editeur, Paris.
- Cusumano M.A., et Nobeoka K., (1992), *Strategy, Structure and Performance in Product Development : Observations from the Auto Industry*, Research Policy, 21, 265-293.
- Desreumeaux A., (1996), *Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise*, Revue Française de Gestion, Janvier-février, 86-107.
- Dillman, D. A., (1978), *Mail and Telephone Surveys : The Total Design Method*, New York, Wiley & Sons, Interscience.
- Donada C., (1997), *Fournisseurs, déjouez les pièges des partenariats*, Revue Française de gestion, Juin-Juillet, 94-105.
- Doz Y., et Shuen A., (1988), *From Intent to Outcome : A Process Framework for Partnerships*, Working Paper, INSEAD, 88/46.
- Dwyer F. R., et Oh S., (1988), *A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies*, Journal of Marketing, Vol. 52, April, 21-34.
- Emerson R. M., (1962), *Power-Dependence Relations*, American Sociological Review, Vol. 27, 31-41.

- Frazier G. L., et Rody R. C., (1991), *The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels*, Journal of Marketing, Vol. 55, 52-69.
- Garel G., (1998), *Externalisation d'une activité stratégique et performance de co-développement*, Colloque des IAE, Nantes.
- Gaski J. F., et Nevin J., (1985), *The Differential Effects of Exercised and Unexercised PowerSources in a Marketing Channel*, Journal of Marketing Research, Vol. 22, 130-142.
- Granstrand O., et Sjolander S., (1990), *The Acquisition of Technology and Small Firms by Large Firms*, Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 13, June, 367-386.
- Grant R. M., (1991), *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, Vol. 33, 114-135.
- Hall R., (1992), *The Strategic Analysis of Intangible Resources*, Strategic Management Journal, Vol. 13, 135-144.
- Heide J. B., (1994), *Interorganizational Governance in Marketing Channels*, Journal of Marketing, Vol. 58, 71-85.
- Heide J. B., et John G., (1988), *The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels*, Journal of Marketing, Vol. 52, January, 20-35.
- Heide J. B., et John G., (1990), *Alliances in Industrial Purchasing : The Determinant of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships*, Journal of Marketing Research, Vol. 37, 24-36.
- Hendrick T. E., et Ellram L. M., (1993), *Strategic Supplier Partnering : An International Study*, Center for Advanced Purchasing Studies.
- Jones G. R., (1987), *Organizational-Client Transactions and Organizational Governance Structures*, Academy of Management Journal, Vol. 30, June, 197-218.
- Kay J., (1993), *Foundations of Corporate Success : How Business Strategies Add Value*, Oxford University Press.
- Kessler A., (1998), *The Creative Supplier. A New Model for Strategy, Innovation, and Customer Relationships in Concurrent Design and Engineering Processes*, Thèse de Doctorat, CRG Ecole Polytechnique, Paris.
- Klein S., Frazier G. L., et Rost V. J., (1990), *A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets*, Journal of Marketing Research, 27, May, 196-208.
- Kohli A., (1989), *Determinants of Influence in Organizational Buying : A contingency Approach*, Journal of Marketing, Vol. 53, 50-65
- Kotler P., (1991) *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 7th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

- Laigle L., (1996), *La coopération Inter-firmes : le co-développement entre constructeurs et fournisseurs de l'industrie automobile*, Thèse de Doctorat de l'ENPC, Noisy le Grand
- Lamming R., (1993), *Beyond Partnership. Strategies for Innovation and Lean Supply*, Prentice Hall International (UK) Limited.
- Lecler Y., (1992), *Partenariat industriel et transfert de compétences : une comparaison France - Japon*, Revue Française de Gestion Industrielle, Vol. 1, 6-47.
- Midler C., (1993), *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, InterEdition, Paris.
- Mohr J., et Nevin J. R., (1990), *Communication Strategies in Marketing Channels : A Theoretical Perspective*, Journal of Marketing, 54, 36-51.
- Mohr J., et Spekman R., (1994), *Characteristics of Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques*, Strategic Management Journal, Vol. 15, 135-152.
- Mucchelli R., (1975), *Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale*, Librairies Techniques, Editions ESF, Paris.
- Mueller F., (1993), *Understanding Technological Leadership : Observations from the Automobile Industry*, Technology Analysis and Strategic Management, Vol. 5, 15-26.
- Nelson R. R., et Winter S. G., (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belnap Press of Harvard University Press.
- Penrose E., (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford Basil Blackwell.
- Pfeffer J., et Salancik G. R., (1978), *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, Publishers.
- Quélin B., (1996), *Coopération inter-entreprises et création de ressources*, in *Coopération entre les entreprises et Organisation Industrielle*, J.-L. Ravix (ed.), Ed. du CNRS.
- Quélin B., Mothe C., (1998), *How Firms Benefit From Collaborating Within R&D Consortia*, in *Managing Strategically in an Interconnected World*, M. Hitt, J. Ricart, R. Nixon (Eds), à paraître, John Wiley.
- Rossi P. H., Wright J. D., et Anderson A. B., (1993), *Handbook of Survey Research*, San Diego, Academic Press.
- Sostène M. J., (1994), *Le partenariat dans l'optique du marketing achat*, Revue Française de Gestion, Jan-Fév, 5-19.
- Tarondeau J. C., et Wright R., (1995), *La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus*, Revue Française de Gestion, Juillet-Aout, 112-121.
- Teece D. J., Pisano G., et Shuen A., (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, Vol. 18, 509-533.
- Tenenhaus M., (1998), *La régression PLS : Théorie et Pratique*, Technip, Paris.

- Walker G., et Weber D., (1987), *Supplier Competition, Uncertainty, and Make-or-Buy*, Academy of Management Journal, Vol. 30, 589-596.
- Weiss A. M. et Kurland N., (1997), *Holding Distribution Channel Relationships Together/ The Role of Transaction-Specific Assets and Length of Prior Relationships*, Organization Science, Vol. 8, 6, 612-623.
- Wernerfelt, B., (1984), *A Resource Based View of the Firm*, Strategic Management Journal, Vol. 5, 171-180.
- Williamson O.E., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, NY.
- Womack J. P. Jones D. T., et D. Roos, (1990), *The Machine that Changed the World*, Trad. française, Le système qui va changer le monde, Dunod, Paris.
- Yammarino F. J., Skinner S. J., et Childers T. L., (1991), *Understanding Mail Survey Response Behavior : A Meta-Analysis*, Public Opinion Quaterly, Vol. 55, 613-639.

ANNEXE 1 : Tableau Récapitulatif des indicateurs

Items	Échelle
inopdt	Le fournisseur est créateur de nouveaux produits (et/ou process)
inord	Les dépenses en R&D du fournisseur exprimées en % du chiffre d'affaires
inocli	Les clients perçoivent le fournisseur comme innovant
inocoo	Le fournisseur coopère avec d'autres organisations sur des programmes de R&D
inoprot	Le fournisseur protège industriellement ses innovations
expsimcl	L'expérience du fournisseur en ingénierie simultanée est <à 1 an ; entre 1 an et 5 ans ; > à 5 ans
expprocl	L'expérience du fournisseur en équipes projets est <à 1 an ; entre 1 an et 5 ans ; > à 5 ans
orgainfo	Dans l'organisation du fournisseur les échanges d'informations entre les différents services sont difficiles
orgaini	Dans l'organisation du fournisseur les initiatives personnelles sont encouragées
orgaidee	Dans l'organisation du fournisseur les idées nouvelles sont récompensées
orgadeci	Dans l'organisation du fournisseur les processus de décision sont longs
spe_pdt	Le produit réalisé est spécifique au client
spe_inv	Le fournisseur a fait des investissements spécifiques pour réaliser le produit
cooptemp	Le temps nécessaire au client s'il décidait de faire lui-même le produit
coopdep	Les dépenses nécessaires au client s'il décidait de faire lui-même le produit
coopsy	Les synergies que le client obtiendrait s'il décidait de faire lui-même le produit
r_soustr	Le fournisseur participe à la conception et au développement du produit
r_avproj	Le fournisseur intervient dans la phase avant-projet
r_partic	Les membres de l'équipe projet du fournisseur et du client participent aux réunions
r_platea	Le fournisseur intervient directement sur le plateau projet
r_cahier	Le caractère détaillé ou non des cahiers des charges du produit
apmodif	Le client retient les modifications proposées par le fournisseur
appropo	Le fournisseur fait des propositions à son client
apaccep	Les propositions du fournisseur sont acceptées par le client

ANNEXE 2 : Analyse factorielle sur les variables de contrôle

		facteur 1	facteur 2	facteur 3	facteur 4
	Items	Nationalité	Liens avec le client	Taille	Avantage compétitif
Nationalité européenne vs non européenne	c_ceurope	.93	-.01	-.00	-.02
des clients et des fournisseurs	c_feurope	.92	-.07	.01	-.07
Spécialisation sectorielle	c_diver	.13	.74	.43	-.09
Dépendance commerciale du fournisseur	c_depcom	-.12	.69	.04	-.05
Antériorité des relations	c_cldure	-.03	.67	-.28	.21
Le fournisseur est une PME -PMI	c_pme	.08	.10	-.76	-.18
Niveau d'internationalisation du fournisseur	c_inter	.13	.28	.56	-.33
Position concurrentielle du fournisseur	c_concu	.08	.03	.25	.78
La difficulté pour le client à remplacer le fournisseur	c_rempl	-.14	.01	-.18	.66

¹ ...et dans une moindre mesure, sur les propositions des auteurs en analyse stratégique qui s'inscrivent dans la lignée de Porter.

² Les auteurs qui s'appuient sur la théorie des coûts de transaction assimilent généralement les relations de sous-traitance à des relations de marché.

³ Un plateau est un lieu de rencontre et de travail pour l'équipe chargée d'un projet.

⁴ On note ici une certaine contradiction car les produits très spécifiques sont à l'origine des coopérations partenariales (selon la théorie des coûts de transaction). En fait, contradiction sera levée lors des tests des hypothèses et commentées dans la partie consacrée aux résultats.

⁵ Les traitements ont été réalisés sous logiciel SIMCA-P.

⁶ "le produit est très standard, plutôt standard, plutôt spécifique au client, très spécifique au client".

⁷ La formule statistique de l'indicateur de validité convergente (IC = Internal Consistency) de Fornell et Larcker est : $IC = (\sum \lambda_{yi})^2 / (\sum \lambda_{yi})^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)$ avec λ_i = loading de l'item i et ϵ_i = l'erreur de l'item i, $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_{yi}^2$

La formule de la validité discriminante AVE est la suivante : $AVE = \sum \lambda_{yi}^2 / \sum \lambda_{yi}^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)$ avec λ_i = loading de l'item i et ϵ_i = l'erreur de l'item i, $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_{yi}^2$.

⁸ Nous avons vu que cette hypothèse n'a pas été directement testée dans l'approche PLS à cause d'un problème d'opérationnalisation. Cependant, le lien entre le degré de coopération verticale et la spécificité du produit commandé par le client (représenté par un item) a été examiné à travers des régressions linéaires incorporant toutes les variables latentes estimées par PLS, ainsi que les variables de contrôle du modèle.