

Carole DONADA
Assistante
Département Stratégie et Politique d'Entreprise
Groupe HEC
78351 JOUY EN JOSAS Cedex
Tél. 39.67.72.28
email: donada@gwsntp.hec.fr

Bernard GARRETTE
Professeur-Associé
Département Stratégie et Politique d'Entreprise
Groupe HEC
78351 JOUY EN JOSAS Cedex
Tél. 39.67.72.28
Visiting Professor, University of Cambridge
The Judge Institute of Management Studies

QUELLES STRATEGIES POUR LES FOURNISSEURS PARTENAIRES ?

Résumé: *Face à la volonté des grands donneurs d'ordre industriels de travailler en partenariat avec des fournisseurs sélectionnés, ceux-ci n'ont guère le choix. Ils doivent se réorganiser et investir massivement pour passer du rang de sous-traitant à celui de partenaire. Mais cela ne suffit pas. Le partenariat a toutes les chances de se transformer en un véritable piège pour les fournisseurs qui ne parviennent pas à formuler et à mettre en oeuvre une véritable stratégie d'entreprise. Fondé sur un travail de recherche original auprès des entreprises du secteur de l'équipement automobile, cet article aboutit à une série de recommandations formulées dans le but d'aider les fournisseurs à tirer profit de leur situation de partenaires et à se ménager un réel espace de liberté stratégique.*

QUELLES STRATEGIES POUR LES FOURNISSEURS PARTENAIRES ?

Depuis plus de dix ans, les grands donneurs d'ordre industriels augmentent le volume de leurs achats à l'extérieur alors que, paradoxalement, ils réduisent le nombre de leurs fournisseurs. Ainsi, les fournisseurs de Renault, par exemple, sont environ deux fois moins nombreux qu'il y a quinze ans (700 aujourd'hui contre 1800 en 1980) (Midler, 1994), tandis que la part qu'ils représentent dans le prix de revient des voitures a pratiquement doublé (70 % du coût de fabrication de la Twingo résulte d'achats contre 40 % pour la R5). Cette évolution va de pair avec une transformation radicale des relations au sein de la filière économique: les fournisseurs sélectionnés deviennent des "partenaires" et la notion de "partenariat client-fournisseur" ou "partenariat vertical" se substitue aux rapports de force classiques.

Les motivations qui poussent les entreprises donneuses d'ordre à développer des partenariats avec leurs fournisseurs sont maintenant bien connues et bien formalisées: réduction des coûts de transaction (Monteverde et Teece, 1982; Walker et Weber, 1984; Baudry, 1991), gains en temps et en qualité au moment du développement des produits (Clark et Fujimoto, 1991; Womack, Jones et Roos, 1992), concentration des ressources sur les compétences fondamentales (Doz et Shuen, 1988; Lecler, 1992), gestion de la dépendance envers les fournisseurs (Frazier et Raymond, 1991; Buchanan, 1992), etc. En revanche, 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 le parent pauvre qui, de toute manière, ne peut que s'aligner sur les choix de son donneur d'ordre. C'est pour dépasser cette vision partielle du problème que nous avons mené une étude sur les équipementiers et sous-traitants de l'industrie automobile. L'objectif de cette étude était de cerner les conséquences réelles du partenariat vertical pour les fournisseurs et de formuler des recommandations sur la stratégie que ceux-ci doivent adopter face aux nouvelles relations que leur proposent (ou leur imposent) leurs clients.

1. Le partenariat vertical et son contexte

Aujourd'hui, le partenariat est à la mode, ce qui conduit à des abus de langage: le terme est utilisé pour désigner toutes sortes de relations au sein de la filière économique, dès qu'elles sont plus complexes et plus structurées que de simples achats. C'est pourquoi il est indispensable de clarifier la notion de partenariat vertical en la distinguant des autres formes de relations fournisseur-client et en précisant le contexte industriel bien particulier dans lequel elle est pertinente.

L'apparition puis le développement rapide des partenariats verticaux dans différents secteurs industriels, notamment l'automobile, s'expliquent avant tout par le passage d'un mode de "production de masse" (*mass production*) à un mode de "production au plus juste" (*lean production*). En production de masse, les entreprises cherchent à réduire leurs coûts en jouant uniquement sur les volumes, grâce aux économies d'échelle et à l'effet d'expérience. En production au plus juste, l'abaissement des coûts découle d'une amélioration de la logistique et il s'accompagne

d'une recherche systématique de la qualité totale. Dans l'industrie automobile, cette mutation, qui a complètement bouleversé les rapports client-fournisseur, correspond au passage du "fordisme" au "toyotisme" (Womack, 1990).

1.1. Relations client-fournisseur et production de masse

En production de masse, pour atteindre le volume nécessaire à l'obtention d'économies d'échelle et de gains d'expérience, deux stratégies sont possibles: soit l'entreprise produit tout elle-même en quantités suffisantes, soit elle externalise la production de certains composants vers des fournisseurs capables d'atteindre plus rapidement les volumes requis. Le premier mode d'organisation correspond à l'intégration verticale et le second à la sous-traitance.

1.1.1 L'intégration verticale

On parle d'intégration verticale lorsque dans une même entreprise sont réunies deux activités telles que l'output de la première soit l'un des input de la seconde. Cette internalisation de la relation client-fournisseur permet aux grands industriels d'assurer un contrôle total sur tous les constituants des produits qu'ils proposent, et de créer des synergies entre les différents stades de leur filière. L'entreprise intégrée contrôle l'ensemble de ses coûts et s'efforce de les réduire en fabriquant tout de A à Z de manière standardisée.

Ce système trouve ses limites lorsqu'il se rigidifie et se bureaucratise, car les économies d'échelle réalisées sont compensées par une augmentation des coûts internes d'organisation. Victimes de leur gigantisme, les grandes entreprises intégrées risquent de devenir des "dinosaures", trop lents et trop lourds pour pouvoir s'adapter aux changements de l'environnement, pendant que de petits concurrents plus mobiles et plus flexibles grignotent leurs parts de marché. Ainsi, General Motors qui, au cours des années quatre-vingt, affichait des coûts de production parmi les plus élevés du monde, a payé un lourd tribut pour se dégager de ses choix passés en matière d'intégration. La crise qu'a connue IBM à la même période s'explique en grande partie par des problèmes de même nature.

1.1.2. La sous-traitance

Alternative à l'intégration verticale, la sous-traitance est une relation de subordination, inscrite dans un contrat, qui oblige le preneur d'ordres (le sous-traitant) à respecter les prescriptions du donneur d'ordres (le client) dans l'exécution de la tâche qui lui est confiée¹. En production de masse, l'objectif prioritaire étant de réduire les coûts, une entreprise qui souhaite externaliser la production d'un composant ou d'un produit commence par mettre en concurrence un grand nombre de fournisseurs potentiels pour ne retenir que ceux qui promettent le prix le plus faible.

¹ Le Conseil Economique et Social définit la sous-traitance comme: "*Une opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle, et selon un cahier des charges préétabli, une partie des actes de production ou de services dont elle se réserve la responsabilité finale*". in *Livre Blanc sur le partenariat*, Commission technique de la sous-traitance, Afnor, 1986, page 75.

Une fois sélectionnés, les sous-traitants sont dans l'obligation d'exécuter les commandes en respectant strictement les exigences du cahier des charges défini de manière unilatérale par le client. A chaque nouvelle offre, la procédure de sélection se répète.

Les limites de ce système tiennent essentiellement à la faiblesse de la communication entre le donneur d'ordre et le sous-traitant. Le fournisseur, qui a pour seul souci de maximiser sa marge de manoeuvre, ne partage qu'une seule information avec son client, le prix de vente à l'unité. Pour le reste, il prend soin de cacher ses gains de productivité, de manière à essayer d'augmenter ses marges, et il n'est en aucune façon encouragé à prendre des initiatives pour améliorer le produit. De plus, la coordination entre les différents fournisseurs est difficile car la responsabilité de chacun d'eux se limite au composant qu'il produit. Cela engendre de fréquents problèmes de compatibilité et d'ajustement entre les différents composants fournis par les divers sous-traitants, problèmes toujours difficiles et coûteux à rattraper au moment de l'assemblage final.

1.2. Relations client-fournisseur et production au plus juste

Le système de production au plus juste a été conçu par Toyota, dès la fin des années cinquante, pour surmonter les limites de la production de masse et concurrencer ainsi les constructeurs automobiles occidentaux. L'objectif poursuivi était à la fois de réduire les coûts de production, d'améliorer les délais, de gagner en qualité et de produire sans stock, en profitant des compétences de tous les acteurs du système industriel. La production au plus juste s'accompagne de deux formes principales de relations client-fournisseur: la coopération opérationnelle et le partenariat vertical.

1.2.1. La coopération opérationnelle

Trop souvent confondue avec le partenariat vertical, la coopération opérationnelle est simplement l'application chez les fournisseurs des principes du "juste à temps", fondés sur la qualité totale, les flux tendus et les plans de progrès. Ce mode d'organisation implique une réelle coopération entre un client et son fournisseur, mais, comme dans la sous-traitance, le donneur d'ordres reste seul responsable du cahier des charges. En fait, la coopération opérationnelle est une relation dans laquelle les donneurs d'ordres externalisent des problèmes de stocks en les faisant supporter désormais par leurs fournisseurs. Ainsi, ce mode de coordination apparaît comme la simple adaptation du concept de sous-traitance au contexte de la production au plus juste.

C'est en poussant plus loin la logique de la production au plus juste que les constructeurs automobiles japonais ont fini par rompre définitivement avec l'organisation traditionnelle de la filière économique et qu'ils ont créé de véritables partenariats avec leurs fournisseurs.

1.2.2. Le partenariat vertical

Dans sa définition originelle, le "partenariat vertical", tel qu'il a été institué par les entreprises japonaises, reposait sur quatre principes:

- Le secteur des fournisseurs est structuré en rangs. Au premier rang, se trouvent les fournisseurs associés au constructeur dès les phases de conception du produit ou des procédés. Ces fournisseurs disposent également d'un réseau d'entreprises appelées fournisseurs de deuxième rang. L'organisation générale du système prend la forme d'une pyramide (Guilhon et Gianfaldoni, 1990; Coriat, 1991; Lecler, 1992).

- Le constructeur est au sommet de cette pyramide et prend une participation minoritaire dans le capital de chacun de ses fournisseurs de premier rang qui reproduisent à leur tour cette relation avec les autres fournisseurs de rang inférieur. Un tel lien évite au constructeur d'intégrer ses fournisseurs tout en se protégeant contre d'éventuels comportements opportunistes de leur part. De plus, comme tous les fournisseurs de même rang ont leur propre client pour actionnaire commun, ils sont incités à collaborer entre eux plutôt qu'à se livrer à une lutte fratricide pour l'obtention du marché (Guilhon et Gianfaldoni, 1990).

- Les fournisseurs d'un même constructeur sont organisés en *kyoryokukai*, c'est à dire en "club" d'entreprises qui échangent entre elles du personnel, des informations ou des technologies. La force de ce système est que tout en restant indépendants, les fournisseurs se sentent durablement liés à leur maître d'oeuvre. (Aoki, 1990; McMillan, 1990; Lecler, 1992).

- Enfin, la fixation du prix ne se fait plus sur la base du coût du fournisseur, mais sur la base du prix de marché. Autrement dit, à partir d'un prix de vente cible, le constructeur recherche avec son fournisseur de premier rang la meilleure manière d'atteindre ce prix tout en laissant à ce dernier une marge bénéficiaire. Ensemble, ils appliquent la méthode du "kaizen" (Imai, 1989): ils décomposent les coûts de chaque étape et isolent les sources d'économies successives.

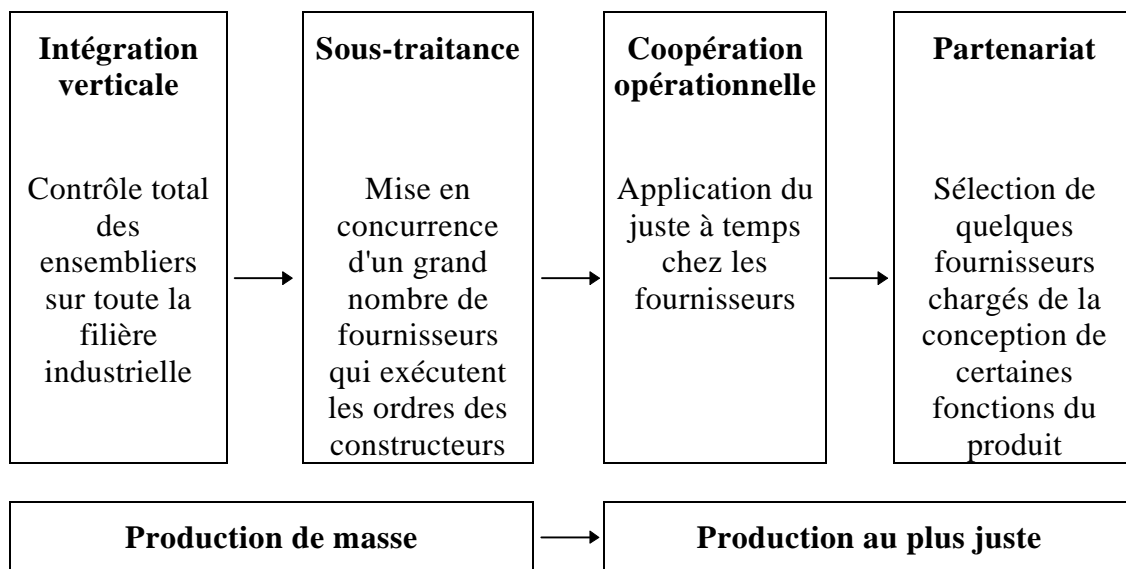
Aujourd'hui, la définition du partenariat vertical est moins stricte, elle est davantage liée au contenu de la relation qu'à ses aspects structurels. On parle de partenariat lorsqu'un client et un fournisseur acceptent de *partager des risques et des responsabilités* pour *concevoir et réaliser* une fonction ou un sous-ensemble d'un produit complexe, en *coordonnant leurs compétences et leurs ressources*. C'est une véritable collaboration stratégique qui repose sur le partage, la confiance et la dépendance mutuelle. Les partenaires coopèrent pour augmenter ensemble leurs gains, et accroître leurs avantages concurrentiels. Dans ce cadre, le donneur d'ordres se comporte comme un client qui s'adresse à un partenaire spécialiste et non plus à un subordonné. Concrètement, plutôt que d'imposer un cahier des charges détaillé, le client précise les spécifications fonctionnelles et économiques du produit, et c'est au fournisseur de décider des meilleurs moyens pour réaliser la commande. Le fournisseur peut donc à son tour décider de prendre en charge l'intégralité du projet ou choisir d'en sous-traiter une partie.

Au-delà de ses objectifs immédiats, le partenariat vertical est un choix qui engage les entreprises partenaires dans des orientations stratégiques quasi-

irréversibles. En effet, le client abandonne certaines de ses prérogatives et désinvestit de certaines technologies au profit d'un nombre réduit de fournisseurs partenaires. De leur côté, les fournisseurs sélectionnés prennent part à la conception des ensembles et sous-ensembles qu'ils produisent; ils se distinguent donc des sous-traitants qui se contentaient d'exécuter les ordres de fabrication formulés par les donneurs d'ordres. Pour devenir partenaires, les fournisseurs doivent donc se doter de moyens nouveaux qu'il leur faudra rentabiliser par la suite.

La figure 1 résume l'évolution des relations client-fournisseur, telle que nous venons de la retracer.

Figure 1. L'évolution des relations verticales dans l'industrie



2. Un détour théorique

Le développement rapide des partenariats verticaux ne pouvait pas laisser indifférents les chercheurs qui s'intéressent à la question des relations inter-firmes et de l'impartition (Barreyre, 1968). Aussi la littérature sur le sujet est-elle maintenant relativement fournie. Elle est irriguée par deux courants théoriques principaux :

- D'une part, les théories qui examinent les *coûts* des relations client-fournisseur en fonction du comportement des acteurs, par exemple la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction ou la théorie des jeux;
- D'autre part, celles qui analysent les *gains* possibles pour les partenaires impliqués dans la relation, comme la théorie des ressources, la théorie de l'apprentissage et la théorie de la dépendance.

2.1. Les coûts de la relation client-fournisseur

Les travaux relevant de la première catégorie sont les plus répandus. Et, parmi ceux-ci, la théorie des coûts de transaction domine largement. Les bases conceptuelles en sont maintenant bien connues. Il s'agit de déterminer le mode d'organisation le moins coûteux pour administrer une relation client-fournisseur donnée, en fonction de la spécificité des actifs nécessaires, de la fréquence des transactions, du degré d'incertitude et de l'opportunisme des partenaires (Williamson, 1975, 1985; Baudry, 1991; Letourneur, 1994). Dans ce cadre, les partenariats sont vus comme des modes d'organisation économiquement optimaux lorsqu'ils minimisent les coûts de transaction et les coûts d'organisation interne du client. Ils sont aussi décrits comme des relations qui enferment les partenaires dans des coopérations bilatérales et les obligent à supporter des coûts irrécouvrables (Teece, 1986). Plusieurs études empiriques sur les relations client-fournisseur ont testé les hypothèses de l'économie des coûts de transaction (Walker et Weber, 1984; Heide et John, 1990). Elles ont permis de démontrer la validité de cette théorie pour éclairer les décisions des entreprises clientes dans le choix du mode d'organisation à adopter ainsi que dans le choix des productions à externaliser en partenariat avec un fournisseur.

Mais, si ces études traitent de manière pertinente des choix du client, elles restent en général muettes sur la stratégie des fournisseurs. Il en est de même pour les recherches qui s'appuient sur les propositions des théoriciens de l'agence (Eisenhardt, 1989). Le problème posé dans ces travaux est celui du choix de la procédure d'incitation que le donneur d'ordres (le principal) devra mettre en oeuvre envers son fournisseur (l'agent), en fonction des coûts d'obligation, de surveillance et d'opportunité des partenaires (Baudry, 1993). Les recommandations que l'on peut tirer de cette approche sont donc destinées à ceux qui initient les partenariats, c'est-à-dire aux donneurs d'ordres. Elles portent notamment sur les procédures de multiplication des appels d'offre pour diminuer les risques d'une sélection aberrante ("adverse selection") de fournisseurs. Dans la même lignée, les études qui s'appuient sur la théorie des jeux évaluent les incidences, toujours pour les donneurs d'ordres, des comportements coopératifs ou non coopératifs des fournisseurs dans les relations verticales (Heide et Miner, 1992).

2.2. Quels gains pour les partenaires ?

Dans un système industriel fondé sur la domination des clients-ensemblers et sur la mise en concurrence des entreprises sous-traitantes, on comprend parfaitement l'intérêt de recherches privilégiant le point de vue du client. Mais, si l'on considère les mutations récentes provoquées par l'adoption de la production au plus juste, dont le développement des partenariats est une conséquence, ce parti-pris ne se justifie plus. En effet, le donneur d'ordres n'est plus le seul à prendre une décision stratégique en s'engageant dans un partenariat; le fournisseur qui devient partenaire en fait tout autant. Ce fournisseur ne peut plus se contenter d'arbitrer sur le taux d'utilisation optimal de sa capacité de production, il doit investir considérablement pour élargir ses compétences, notamment en recherche et en conception, ce qui l'entraîne irréversiblement dans une voie de développement stratégique. Du point de vue

conceptuel, cette nouvelle donnée incite à l'heure actuelle les chercheurs à se tourner vers des théories appartenant à la deuxième des catégories citées précédemment, c'est-à-dire celles qui permettent de prendre en compte non seulement les interdépendances entre les partenaires mais aussi les gains que les entreprises peuvent obtenir en s'engageant dans des partenariats. Toutefois, ce genre d'approche est encore en plein développement et, à l'exception du livre de Lamming (1993), la plupart des travaux de ce type ne sont pas consacrés de manière spécifique aux partenariats verticaux, mais portent sur la coopération inter-entreprises en général.

Ainsi, les recherches inspirées par les théories des ressources et de l'apprentissage organisationnel éclairent le rôle des actifs et des compétences stratégiques dans toutes sortes d'alliances. Kogut (1988), notamment, présente l'apprentissage comme une des motivations des *joint ventures*. Hamel (1991), ainsi que Doz et Shuen (1994), examinent les comportements favorables à l'apprentissage dans les alliances et identifient les stratégies à mettre en oeuvre pour garantir l'exploitation de cet apprentissage sur le long terme. Ingham (1994), enfin, étudie les conséquences de l'apprentissage pour les entreprises partenaires.

Par ailleurs, les travaux issus de la théorie de la dépendance (Emerson, 1962; Pfeffer et Salancik, 1978) analysent les jeux de pouvoir et de dépendance dans les relations inter-firmes. Des recherches empiriques sur les relations client-fournisseurs ont ainsi montré que c'est en fonction des conditions initiales d'asymétrie ou de symétrie de la dépendance entre les partenaires que les jeux de pouvoir vont s'exercer et que les gains qui en résultent vont apparaître d'un côté ou de l'autre (Buchanan, 1992).

Ce sont ces nouvelles approches qui ont servi de base théorique à la recherche que nous avons menée sur le terrain. Elles permettent en effet d'interpréter le partenariat comme une source de rente pour le fournisseur, qui peut mettre à profit sa coopération avec le client pour se constituer un nouvel espace de liberté stratégique, en développant des ressources et des compétences propres. Cette idée est d'ailleurs défendue par Lamming (1993) dans son ouvrage sur la stratégie des équipementiers automobiles dans le système de production au plus juste. Selon cet auteur, les fournisseurs peuvent obtenir des gains stratégiques à travers le partenariat à condition de faire un choix clair entre deux options: s'en tenir à une stratégie de "collaborateur loyal" (*loyal collaborator*) ou devenir un "partenaire-clef" (*key player*):

- Le collaborateur loyal accepte un partenariat non égalitaire, dans lequel le client domine clairement la relation. C'est un suiveur qui ne cherche pas particulièrement à innover mais qui s'organise et investit pour coller parfaitement aux besoins du client. Il s'impose par une loyauté et une fiabilité à toute épreuve.

- La stratégie du partenaire-clef consiste au contraire à rechercher une relation d'égal à égal avec les clients. En se dotant de compétences rares et exclusives sur des fonctions ou des sous-systèmes particuliers, ce fournisseur innovant, en général de grande taille, arrive à s'imposer durablement comme un partenaire incontournable vis-à-vis des grands donneurs d'ordre mondiaux.

Une interprétation rapide des travaux de Lamming pourrait conduire à penser que les partenariats verticaux ont forcément un impact positif sur les fournisseurs, à condition bien sûr que ceux-ci s'adaptent aux préceptes de la production au plus juste et appliquent les recommandations stratégiques formulées par l'auteur. L'étude terrain que nous allons présenter maintenant vise à dépasser cette conclusion, un peu trop hâtive, en identifiant les conséquences réelles des partenariats pour les fournisseurs, de manière à en déduire des recommandations sur les stratégies permettant de déjouer les pièges du partenariat. Comme on pourra le constater, cette étude s'est largement inspirée des idées développées par Lamming, notamment au moment de traiter et d'interpréter les données recueillies.

3. Le point de vue des fournisseurs

Le terrain d'investigation que nous avons choisi est le secteur automobile car les relations de partenariat y sont particulièrement étendues. De plus, l'industrie automobile 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, celui naguère du juste à temps, et c'est maintenant le cas du partenariat.

Nous avons effectué vingt-cinq entretiens auprès de dirigeants d'entreprises fournisseurs d'équipements et composants pour automobile, de responsables achats chez les constructeurs et d'experts du secteur dans les ministères et les fédérations professionnelles (Ministère de l'industrie, SIA, FIEV, ICARE...²). En suivant un guide d'entretien semi-directif, nous avons interrogé les répondants sur le développement du partenariat et sur ses conséquences pour les entreprises fournisseurs. Les entretiens ont été réalisés à des périodes différentes. Le premier entretien date de 1992 et le dernier de 1995. Cet écart de trois ans permet déjà d'apprécier les évolutions des perceptions.

Le traitement des entretiens recueillis révèle tout d'abord un certain nombre d'impressions communes sur les conséquences organisationnelles et financières des partenariats.

3.1. Des réorganisations inévitables

Toutes les personnes interrogées s'accordent pour affirmer que la mise en oeuvre des partenariats verticaux oblige les fournisseurs à s'organiser différemment pour répondre aux contraintes du partenariat. On observe, dans pratiquement toutes les entreprises, une croissance des effectifs dans les bureaux d'études, la mise en place d'une veille technologique et l'adoption d'une véritable démarche marketing.

² SIA: Société des ingénieurs de l'automobile;

FIEV: Fédération des industries d'équipements de véhicules;

ICARE: groupe de réflexion sur l'industrie automobile.

Cela signifie souvent une redéfinition complète des missions de certaines fonctions. Une citation illustre ce point: *"pour devenir partenaire, nous avons transformé notre organigramme ... Nous avons procédé par étapes mais en fin de compte, le changement est radical par rapport à ce que nous étions il y a dix ans. Nous avons par exemple supprimé certains postes hiérarchiques dans les ateliers alors que nous avons beaucoup embauché dans les bureaux d'études ... nous sommes aussi en train de monter un service marketing pour renforcer notre service commercial"*.

De manière générale, on observe que les nouvelles structures mises en place par les fournisseurs sont tournées vers la gestion par projets et le développement simultanée. Ces nouveaux modes d'organisation du travail permettent de coordonner en parallèle et en simultané les actions des différents intervenants d'un projet. Là où l'outilier travaillait isolément, il faut désormais qu'il collabore avec l'ingénieur carrossier et anticipe les propositions des bureaux d'études. En conséquence, les organisations des entreprises se décentralisent progressivement, et les systèmes d'information et de communication connaissent un développement rapide. Cette évolution des structures engendre des coûts importants. Par exemple, pour faciliter les interfaces entre les différents partenaires, les fournisseurs sont obligés d'adopter des logiciels informatiques et des systèmes de CAO/PAO compatibles, ils s'insèrent dans des réseaux de communication communs, échangent du personnel et organisent des rencontres fréquentes entre les différentes équipes du projet.

L'importance cruciale de ces choix de structure se retrouve clairement dans trois questions récurrentes formulées par les personnes interrogées au cours des entretiens:

- *"Quelle est l'organisation optimale que nous devons adopter pour être partenaire?"*
- *"Les coûts de ces restructurations sont-ils justifiés?"*
- *"Comment faire vivre notre structure après l'accord?"*

3.2. Des investissements massifs

La seconde idée partagée par toutes les personnes interrogées concerne les investissements que les fournisseurs doivent réaliser pour démontrer leur capacité à devenir de véritables partenaires. En effet, voulu et initié par les grands donneurs d'ordres, le transfert progressif des opérations de conception vers les fournisseurs pousse ces derniers à élargir, d'une part, leurs compétences technologiques et leur potentiel d'innovation et à augmenter, d'autre part, leurs capacités industrielles. Dans ce cadre, les préoccupations des entreprises fournisseurs concernent principalement le niveau acceptable des charges d'investissements qu'ils doivent supporter et les moyens nécessaires pour les financer. Un fournisseur interrogé nous faisait part de son interrogation sur ses capacités à financer de tels investissements sans pour autant perdre son indépendance: *"Devons nous rechercher des aides, et si oui, auprès de quels autres partenaires ? Des banques, des entreprises situées en amont ou en aval de notre activité principale, des entreprises appartenant à d'autres secteurs, des concurrents ou des clients eux-mêmes ? ... Ce problème touche toutes les entreprises du secteur et les solutions ne sont pas évidentes"*.

3.3. Des conséquences stratégiques ambiguës

Alors que les impacts organisationnel et financier du partenariat sont perçus de manière homogène, ses conséquences stratégiques sont évaluées de manière très contradictoire par les personnes interrogées dans notre étude.

Pour les uns, le partenariat est un piège qui accroît la dépendance du fournisseur vis-à-vis de son client et l'oblige à supporter des risques nouveaux et des changements coûteux sans lui assurer un gain supérieur, et sans lui donner la possibilité d'exploiter des compétences nouvelles. *"Il existe une sorte d'idéalisme du partenariat car c'est une métaphore qui rappelle celle du mariage et de l'entente à long terme... En fait, c'est une auberge espagnole et quand on analyse la réalité, ce sont toujours les mêmes rapports de force qui dirigent les relations client-fournisseurs... il y a les gros qui commandent et les petits qui subissent". "Les constructeurs nous obligent à investir dans des process pour qu'ils réduisent leurs coûts... ils se servent de nous et nous récompensent en nous appelant partenaires alors que financièrement, c'est une catastrophe pour nous".*

Pour les autres, le partenariat est une chance qui ouvre la voie à de nouvelles sources de rentes, à une croissance potentielle et à un nouveau pouvoir dans le secteur. *"Grâce au partenariat, les fournisseurs ont appris à travailler et ont gagné en sérieux; il faut prendre le partenariat comme un instrument de conquête de marchés".* Il constitue également un véritable apprentissage: *"Il existe une véritable démarche de formation dans le partenariat... Même si c'est une rupture brutale, c'est aussi une pédagogie du changement pour les fournisseurs qui doivent désormais maîtriser toutes une chaîne de compétences".* Enfin, le partenariat est à l'origine d'une croissance de la productivité pour certains fournisseurs: *"Ce qui est indéniable c'est que la performance générale des fournisseurs a augmenté". "Dans notre activité, la seule manière de perdurer, c'est de réaliser des gains de productivité et c'est justement ce que le partenariat nous pousse à faire."*

Ces écarts de perception permettent de distinguer deux types de fournisseurs. Il y a d'un côté ceux qui estiment que leur structure, leur stratégie et, plus généralement, leur survie sont toujours déterminées par le seul donneur d'ordres, qui externalise ses sources de coûts et renforce sa pression. Pour eux, le partenariat n'est que le camouflage habile d'un piège délibérément tendu par le client. De l'autre côté, il y a ceux qui pensent disposer, depuis le développement des relations de partenariat, d'une nouvelle marge de manoeuvre stratégique qui augmente leur pouvoir de marché et modifie à leur profit la relation de pouvoir qu'ils entretiennent avec leurs clients. Pour eux, même s'il s'avère coûteux, le partenariat est un pacte où le fournisseur et le client se renforcent mutuellement.

On peut dès lors se demander quelles sont les stratégies qui permettent aux fournisseurs d'appartenir à la deuxième catégorie, celle des entreprises qui déjouent les pièges du partenariat et en sortent "gagnantes".

4. Déjouer les pièges du partenariat

Les options stratégiques qui s'offrent aux fournisseurs dépendent de la taille des entreprises, de leur positionnement dans la chaîne de fourniture et des habitudes de management des dirigeants. Les grands équipementiers présents sur les marchés internationaux peuvent saisir des opportunités autres que les fournisseurs locaux de petite taille qui découvrent le partenariat. Les fournisseurs de l'électronique réagissent différemment des sidérurgistes ou des plasturgistes. Et enfin, le style de management des dirigeants autodidactes issus du terrain conduit à d'autres inflexions stratégiques que celui des managers sortis des grandes écoles et ayant accumulé de multiples expériences de direction.

Cependant, quel que soit le profil de départ des fournisseurs, il existe certaines orientations stratégiques à suivre et quelques erreurs classiques à éviter pour arriver à tirer profit des relations de partenariat avec les clients.

4.1. Les choix stratégiques "gagnants"

Face aux partenariats que leur proposent les assembleurs, les fournisseurs doivent bâtir une véritable stratégie, ce qui est une situation nouvelle pour eux. Nos observations sur ce point confirment les idées avancées par Lamming (1993): en fonction des ressources dont ils disposent au départ, les fournisseurs doivent tout d'abord choisir entre s'en tenir à la stratégie du "collaborateur loyal" ou opter pour celle du "partenaire-clef". Même si, dans certains cas particuliers, la première apparaît comme une position d'attente, permettant de se doter progressivement des moyens qu'exige la seconde, chacune de ces stratégies conduit à un ensemble de choix précis et spécifique.

4.1.1. Les choix stratégiques du collaborateur loyal

Trois choix stratégiques favorisent la réussite du collaborateur loyal:

- *Une stratégie d'alliance technologique.* Le collaborateur loyal investit constamment dans sa technologie, en phase avec le client, et parfois conjointement, de sorte qu'il peut participer, toujours plus en amont, au développement du produit, en prenant en charge des fonctions complètes que le client se contentera ensuite d'assembler. Pour ce faire, le collaborateur loyal doit impérativement s'organiser pour être en mesure de participer activement, dès le départ, à l'équipe-projet créée par l'assembleur. C'est ainsi par exemple que le fournisseur du câblage électrique de la Twingo a été accueilli par Renault sur le "plateau", c'est-à-dire dans la série de réunions consacrée au développement de la voiture (Midler, 1994). Ce collaborateur avait accepté le défi de réduire les coûts de 25 % et les délais de six mois par rapport aux standards habituels. Un tel gain est plus important qu'il n'y paraît car une petite voiture de bas de gamme comme la Twingo contient plus de deux kilomètres de câbles.

- *Une stratégie de transparence* qui garantit aux clients la loyauté du collaborateur. Le collaborateur loyal gagne notamment la confiance du client en rendant

transparente sa structure de coûts. Le client exprime ensuite cette confiance par la garantie d'une continuité des relations, ou par la rétrocession au collaborateur d'une partie des gains de productivité réalisés. En effet, le collaborateur loyal s'efforce sans cesse de réaliser des économies dans une démarche de qualité totale. C'est ainsi que, parmi les entreprises que nous avons interrogées, de nombreuses P.M.E. se sont mises à appliquer la démarche du kaizen pour afficher ouvertement leur volonté systématique de réduire les coûts.

- *Une stratégie de flexibilité* qui permet au collaborateur loyal de répondre le plus rapidement possible aux besoins du client. La première marque de flexibilité est la proximité géographique. Le fournisseur loyal place ses installations le plus près possible des unités d'assemblage des constructeurs. C'est par exemple le cas d'une P.M.E. fournisseur de Renault en région parisienne au départ, et qui a développé un atelier d'assemblage au Mans à deux pas des ateliers du constructeur. Chez Volkswagen, les fournisseurs vont jusqu'à louer une partie des usines du constructeur. Au delà de la proximité géographique, la flexibilité du collaborateur loyal repose sur sa capacité à s'adapter rapidement aux variations des demandes exprimées par le client et à anticiper ses besoins.

4.1.2. Les choix stratégiques du partenaire clef

Les partenaires-clefs ne peuvent en général pas se départir des atouts du collaborateur loyal. Mais ils doivent en outre mettre en oeuvre quatre choix stratégiques spécifiques:

- *Une stratégie d'innovation* à partir de laquelle le fournisseur définit des trajectoires technologiques. Les choix effectués détermineront en partie ses résultats commerciaux puisqu'ils lui permettront de se présenter sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits et de nouvelles fonctions. De manière générale, le partenaire clef doit maîtriser une technologie qui dépasse largement celle de ses concurrents et des clients. Il doit également veiller à ce que cette avance technologique soit durable, c'est à dire qu'elle soit soutenue par une politique de croissance des investissements en R&D, ou encore par des accords de coopération avec des spécialistes reconnus. C'est ainsi que Valéo s'est rapproché de Motorola à la fin des années quatre-vingt pour développer des compétences dans le domaine de l'électronique de puissance afin de proposer à ses clients des produits nouveaux et compétitifs comme les régulateurs d'alternateurs.

- *Une stratégie d'apprentissage organisationnel* qui permet au fournisseur d'acquérir des ressources et compétences nouvelles. Puisque les transferts de savoir et savoir-faire sont particulièrement importants dans les relations de partenariat, le partenaire clef doit s'appuyer sur ses capacités d'apprentissage pour profiter de ces transferts. Il doit donc développer une véritable philosophie de la formation et de l'enrichissement des compétences. C'est ainsi que des entreprises fournisseurs ont appris à piloter des projets en adoptant les modes de gestion de projets des constructeurs automobiles.

- *Une stratégie de croissance* qui garantit la pérennité de l'entreprise. Puisque la plupart des projets proposés par les donneurs d'ordres industriels ne peuvent être réalisées que par des grandes entreprises, le partenaire clef recherche toujours une

taille critique. Il stimule sa croissance interne en développant des investissements, et accélère sa croissance externe par des jeux de fusion, d'acquisition ou d'alliances. On observe ainsi que de nombreux partenaires clefs se sont constitués en groupes industriels pour rechercher systématiquement le partage de leurs coûts et le contrôle de plusieurs étapes successives dans leur filière. Le cas de Reydel Industries est typique: ce petit sous-traitant automobile du nord de la France est devenu en trente ans un équipementier de taille européenne en effectuant des rachats successifs d'entreprises concurrentes et complémentaires, et en développant systématiquement ses capacités internes. Grâce à cette stratégie de croissance externe, Reydel est devenu un leader sur le marché des rétroviseurs; il profite pleinement des économies d'échelles et des effets d'expérience.

- *Une capacité à prendre des initiatives* qui oblige le fournisseur à ne plus se considérer comme un exécutant mais comme l'égal de ses clients. Il doit donc se présenter comme un leader dans son domaine, tout en ménageant les clients qui supportent mal les fortes positions de pouvoir. Pour cela, le partenaire clef doit se fixer des plans de progrès systématiques et entretenir des relations de confiance avec ses clients. C'est de cette manière que le fabricant de sièges pour automobiles Bertrand Faure s'est imposé auprès des grands constructeurs et leur propose aujourd'hui des innovations technologiques sans cesse renouvelées.

Partenaires-clefs ou collaborateurs loyaux, les fournisseurs qui tirent profit du partenariat développent une véritable réflexion stratégique et quittent le schéma traditionnel de l'exécutant. L'organisation de leur client principal ne sert plus forcément de référence; ils montrent une réelle cohérence entre leurs choix stratégiques, leur structure organisationnelle et leur mode de management.

4.2. Les erreurs à éviter

Les conclusions de notre enquête nous permettent par ailleurs d'identifier les comportements que les fournisseurs doivent éviter, sous peine de voir le partenariat se muer en piège redoutable. Cet aspect du problème est la plupart du temps sous-estimé dans les travaux antérieurs, notamment dans Lamming (1993). Or, nos observations nous montrent qu'appliquer les préceptes formulés ci-dessus ne suffit pas, il faut également éviter les écueils suivants:

- *Trop d'investissements spécifiques non redéployables.* Pour devenir partenaires et décrocher leurs premiers contrats, les fournisseurs ont commencé par adapter leurs structures organisationnelles à celles de leurs clients. Ils ont recherché les ressources et les compétences nécessaires, et ont rendu transparentes des informations qu'ils maintenaient traditionnellement cachées. Ils ont donc réalisé des investissements spécifiques et ont supporté des coûts d'obligation pour donner confiance à leurs clients. Le partenariat peut alors devenir une impasse lorsque les contrats se multiplient et que les clients se diversifient. En effet, si les structures mises en place et les actifs acquis dans le cadre des premiers partenariats noués ne correspondent pas suffisamment aux conditions des accords suivants, les fournisseurs sont dans l'obligation de réengager des investissements spécifiques à chaque nouvelle relation.

Les fournisseurs sont alors pris au piège et ne parviennent pas à amortir leurs coûts de transaction sur les différents contrats.

- *Une protection excessive de la technologie et des compétences* qui nuit aux échanges entre les partenaires et aux apprentissages respectifs. Cet état d'esprit, héritier des comportements de rétention d'information caractéristiques des sous-traitants, incite le client à être également défensif, ce qui empêche le fournisseur d'acquérir des savoir-faire au contact de celui-ci. Le fournisseur n'arrive donc pas à développer ses compétences et ses ressources stratégiques. De plus, ce manque de confiance n'encourage pas les donneurs d'ordres à décider des contrats futurs et crée ainsi un climat d'incertitude pour les fournisseurs.

- *Une stratégie "attrape tout"* qui fait que les fournisseurs ne sélectionnent pas suffisamment les partenariats à accepter en fonction de leurs objectifs. Ils ont tendance à signer tous les accords qui se présentent, alors qu'il est parfois préférable de refuser un partenariat qui éloigne l'entreprise de ses objectifs à long terme, pour assurer un contrat de sous-traitance sans ambiguïté ni conséquence majeure. Ce comportement opportuniste provient, dans la plupart des cas, d'un manque de clarté des objectifs stratégiques, ce qui empêche l'entreprise d'identifier, et donc d'acquérir, les ressources et compétences nécessaires à son développement. Du reste, les fournisseurs ne doivent pas se fonder uniquement sur les relations qu'ils ont en cours pour déterminer leur stratégie. Ils doivent considérer la façon dont ils veulent à l'avenir se présenter à l'ensemble de leurs partenaires potentiels pour définir de véritables choix stratégiques.

5. Conclusion

Il faut naturellement être prudent sur la généralisation des phénomènes observés dans notre étude, qui reste pour l'heure exploratoire. De plus, il est important de garder à l'esprit que la réalité des partenariats n'est pas aussi simple et linéaire que celle que nous avons présentée. Un partenariat est un contrat; un fournisseur peut donc signer un accord de partenariat sur un projet et rester sous-traitant dans ses autres activités avec un même client, ou avec d'autres donneurs d'ordre. Contrairement à l'idée avancée par Lamming (1993), il n'existe donc pas de véritables types d'entreprises partenaires, il existe seulement des stratégies génériques qui permettent au fournisseur de tirer son épingle du jeu dans les multiples relations qu'il entretient avec des clients puissants. Ainsi, une entreprise qui a tous les attributs d'un « partenaire clef » doit être capable de se comporter en simple « collaborateur loyal », voire en simple sous-traitant, dans certaines situations. Les recommandations que nous avons formulées sont donc simplificatrices.

Toutefois, malgré les limites de notre démarche, celle-ci aboutit à des conclusions finalement assez claires. Sous l'impulsion des grands donneurs d'ordres industriels, les entreprises fournisseurs ont transformé leur structure organisationnelle et ont investi massivement pour devenir des partenaires. Suite à ces changements, leurs comportements et leurs attitudes se sont transformés. Pourtant, certains fournisseurs ne sont pas parvenus à se libérer des contraintes de leur situation initiale

de sous-traitants et ils ont l'impression que le discours des clients sur le partenariat n'est là que pour masquer une pression toujours plus forte. A l'inverse, d'autres fournisseurs semblent avoir profité de la nouvelle donne pour augmenter leur marge de manoeuvre et pour modifier à leur profit les jeux de pouvoir qui fondent les relations verticales traditionnelles.

D'un point de vue pratique, nos observations montrent que, pour tirer profit du partenariat, les fournisseurs ne doivent pas se contenter d'adopter une organisation et d'engager des investissements qui sont de toute manière exigés par le client. Ils doivent élaborer une véritable stratégie, que ce soit en matière de technologie, d'innovation, d'implantation industrielle, de croissance interne ou externe, et de manière générale, de composition de leur portefeuille d'activités.

A un niveau plus théorique, il est intéressant de constater que la démarche des fournisseurs face au partenariat va complètement à l'encontre des modèles classiques de stratégie et de développement de l'entreprise. En effet, le schéma couramment accepté, et étayé par les auteurs les plus classiques, est que les choix de structure des entreprises sont subordonnés à leurs orientations stratégiques (Chandler, 1972), ces orientations stratégiques étant elles-mêmes largement déterminées par l'environnement (Porter, 1982). Dans le cas que nous avons étudié, c'est l'environnement, en la personne des clients, qui détermine les choix structurels que les fournisseurs doivent opérer pour s'adapter. Une fois l'organisation mise en place, c'est à celle-ci de formuler une stratégie cohérente, qui lui permette d'exploiter les ressources dont elle a été contrainte de se doter. Le partenariat vertical provoque donc une inversion complète du lien traditionnel entre stratégie et structure. Cette inversion, décrite et formalisée pour la première fois par certains auteurs (Hall et Saias, 1979), dans un article critique sur la relation stratégie-structure, nous semble vouée à se répandre à l'avenir. En effet, les relations d'alliance et de partenariat deviennent tellement importantes pour les entreprises qu'il est de plus en plus illusoire de croire que la stratégie peut-être définie de manière autonome, en croisant les opportunités et les menaces de l'environnement avec les forces et les faiblesses de l'entreprise, à la manière du modèle de Harvard des années 1960 (Learned, Christensen, Andrews et Guth, 1965), ou, plus récemment, de celui de Porter (1982, 1986). Or notre recherche met en lumière le fait que les contraintes créées par le partenariat jouent d'abord et avant tout sur les structures des entreprises, avant d'avoir un impact sur leur stratégie. Ainsi, notre étude s'inscrit dans le courant de pensée critique sur l'adéquation environnement - stratégie - structure; mais alors qu'Hall et Saias (1979) voyaient dans la structure une sorte de filtre, conditionnant les choix stratégiques, la marge de manoeuvre stratégique s'élargit, paradoxalement, une fois que les choix structurels ont été faits..

Références bibliographiques

- Aoki M., *Toward an economic model of the japanese firm*, Journal of Economics Literature, Vol. 28, March, 1-27, 1990.
- Barreyre P. Y., *L'impartition*, Librairie Hachette, Paris, 1968.
- Baudry B., *Une analyse économique des contrats de partenariat industriel: l'apport de l'économie des coûts de transaction*, Revue d'Economie Industrielle, Vol. 56, 2ème trimestre, 46-57, 1991.
- Baudry B., *Partenariat et sous-traitance: une approche par la théorie des incitations*, Revue d'Economie Industrielle, Vol. 66, 4ème trimestre, 51-68. 1993.
- Buchanan L., *Vertical trade relationships: The role of dependence and symmetry in attaining organizational goals*, Journal of Marketing Research, Vol. 29, 65-75, 1992.
- Chandler, A. *Stratégie et structure de l'entreprise*, Editions d'Organisation, 1972.
- Clark K. B., et Fujimoto T., *Product development performance. Strategy organization and management in the world auto industry*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, 1991.
- Commission technique de la sous-traitance, *Livre blanc sur le partenariat*, Afnor, Eyrolles, Paris, 1986.
- Coriat B., *Penser à l'envers*, Christian Bourgeois Editeur, Paris, 1991.
- Doz Y., et Shuen A., *From intent to outcome: a process framework for partnerships*, Working Paper, INSEAD, 88/46, 1988.
- Eisenhardt K. M., *Agency theory: an assessment and review*, Academy of Management Review, Vol. 14, 57-74, 1989.
- Emerson R.M., *Power-dependance relations*, American Sociological Review, Vol. 27, 31-41, 1962.
- Frazier G. L. et Raymond C. R., *The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels*, Journal of Marketing, Vol. 55, 52-69, 1991.
- Guilhon B., et Gianfaldoni P., *Chaînes de compétences et réseaux*, Revue d'Economie Industrielle, n°51, 1er trimestre, 97-112, 1990.
- Hall D.J., et Saias M.A., *Les contraintes structurelles du processus stratégique*, Revue Française de Gestion, nov-déc, 4-15, 1979.
- Hamel G., *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances*, Strategic Management Journal, Vol, 12, 83-104, 1991.
- Heide J. B., et John G., *Alliances in industrial purchasing: the determinant of joint action in buyer-supplier relationships*, Journal of Marketing Research, Vol.37, 24-36, 1990.

- Heide J. B., et Miner A. S., *The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contract on buyer-supplier cooperation*, Academy of Management Journal, Vol.35, 265-291, 1992.
- Imai M., *Kaizen*, Ed Eyrolles, 1989.
- Ingham M., *L'apprentissage organisationnel dans les coopérations*, Revue Française de Gestion, Janv-Fév, 105-121, 1994.
- Kogut B., *Joint-ventures: theoretical and empirical perspectives*, Strategic Management Journal, Vol.9, (4), 319-332, 1988.
- Lamming R., *Beyond partnership. Strategies for innovation and lean supply*, Prentice Hall International (UK) Limited, 1993.
- Learned E.P., Cristensen, C.R., Andrews, K.R., and Guth, W.D., *Business policy, Texts and cases*, Irwin, 1965.
- Lecler Y., *Partenariat industriel et transfert de compétences: une comparaison France - Japon*, Revue Française de Gestion Industrielle, n°1, 6-47, 1992.
- Letourneur J., *Le partenariat vertical: définition et interprétation*, Gestion 2000, Vol. 2, 123-142, 1994.
- McMillan J., *Managing suppliers: incentives systems in Japanese and US industry*, California Management Review, Summer, 38-55, 1990.
- Midler C., *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, InterEdition, Paris, 1994.
- Monteverde K., et Teece D. J., *Supplier switching cost and vertical integration in the automobile industry*, Bell Journal of Economics, Vol.12, 206-213, 1982.
- Pfeffer J., et Salancik G. R., *The external control of organizations. A resource dependence perspective*, Harper & Row, Publishers, 1978.
- Porter, M.E., *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982.
- Porter, M.E., *L'avantage concurrentiel*, InterEdition, 1986.
- Teece D. J., *Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licencing and public policy*, Research Policy, Vol. 15, 285-305, 1986.
- Walker G., et Weber D., *A transaction cost approach to make or buy decisions*, Administrative Science Quarterly, Vol.29, 373-391, 1984.
- Williamson O. E., *Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications*, The Free Press, NY, 1975.
- Williamson O.E., *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, NY, 1985.
- Womack J. P. Jones D. T., et D. Roos, *Le système qui va changer le monde*, Dunod, Paris, 1992.

QUELLES STRATEGIES POUR LES FOURNISSEURS PARTENAIRES ?

Résumé

Les motivations qui poussent les entreprises donneuses d'ordre à développer des partenariats avec leurs fournisseurs sont maintenant bien connues et bien formalisées. En revanche, 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 le parent pauvre qui, de toute manière, ne peut que s'aligner sur les choix de son donneur d'ordre. C'est pour dépasser cette vision partielle du problème que nous avons mené une étude sur les équipementiers et sous-traitants de l'industrie automobile. L'objectif de cette étude était de cerner les conséquences réelles du partenariat vertical pour les fournisseurs et de formuler des recommandations sur la stratégie que ceux-ci doivent adopter face aux nouvelles relations que leur proposent (ou leur imposent) leurs clients.

1. Le partenariat vertical et son contexte

L'apparition puis le développement rapide des partenariats verticaux dans différents secteurs industriels, notamment l'automobile, s'expliquent avant tout par le passage d'un mode de "production de masse" (*mass production*) à un mode de "production au plus juste" (*lean production*).

On parle de partenariat lorsqu'un client et un fournisseur acceptent de *partager des risques et des responsabilités pour concevoir et réaliser* une fonction ou un sous-ensemble d'un produit complexe, en *coordonnant leurs compétences et leurs ressources*. C'est une véritable collaboration stratégique qui repose sur le partage, la confiance et la dépendance mutuelle. Les partenaires coopèrent pour augmenter ensemble leurs gains, et accroître leurs avantages concurrentiels. Dans ce cadre, le donneur d'ordres se comporte comme un client qui abandonne certaines de ses prérogatives et désinvestit de certaines technologies au profit d'un nombre réduit de fournisseurs partenaires spécialistes. De leur côté, les fournisseurs sélectionnés prennent part à la conception des ensembles et sous-ensembles qu'ils produisent; ils se distinguent donc des sous-traitants qui se contentaient d'exécuter les ordres de fabrication formulés par les donneurs d'ordres.

2. Un détour théorique

Le développement rapide des partenariats verticaux ne pouvait pas laisser indifférents les chercheurs qui s'intéressent à la question des relations inter-firmes et de l'impartition (Barreyre, 1968). Aussi la littérature sur le sujet est-elle maintenant relativement fournie. Elle est irriguée par deux courants théoriques principaux:

- D'une part, les théories qui examinent les *coûts* des relations client-fournisseur en fonction du comportement des acteurs, par exemple la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction ou la théorie des jeux;
- D'autre part, celles qui analysent les *gains* possibles pour les partenaires impliqués dans la relation, comme la théorie des ressources, la théorie de l'apprentissage et la théorie de la dépendance. Ce sont ces approches qui ont servi de base théorique à la recherche que nous avons menée sur le terrain. Elles permettent en effet d'interpréter

le partenariat comme une source de rente pour le fournisseur, qui peut mettre à profit sa coopération avec le client pour se constituer un nouvel espace de liberté stratégique, en développant des ressources et des compétences propres. Cette idée est d'ailleurs défendue par Lamming (1993) dans son ouvrage sur la stratégie des équipementiers automobiles dans le système de production au plus juste. Selon cet auteur, les fournisseurs peuvent obtenir des gains stratégiques à travers le partenariat à condition de faire un choix clair entre deux options: s'en tenir à une stratégie de "collaborateur loyal" (*loyal collaborator*) ou devenir un "partenaire-clef" (*key player*):

- Le collaborateur loyal accepte un partenariat non égalitaire, dans lequel le client domine clairement la relation..
- La stratégie du partenaire-clef consiste au contraire à rechercher une relation d'égal à égal avec les clients.

3. Le point de vue des fournisseurs

Nous avons effectué vingt-cinq entretiens auprès de dirigeants d'entreprises fournisseurs d'équipements et composants pour automobile, de responsables achats chez les constructeurs et d'experts du secteur dans les ministères et les fédérations professionnelles (Ministère de l'industrie, SIA, FIEV, ICARE...³). Le traitement des entretiens recueillis révèle tout d'abord un certain nombre d'impressions communes sur les conséquences organisationnelles et financières des partenariats.

3.1. Des réorganisations inévitables

De manière générale, on observe que les structures mises en place par les fournisseurs partenaires sont tournées vers la gestion par projets, le développement simultanée et la mise en place d'une véritable gestion de la communication. Cette évolution des structures engendre des coûts importants qui obligent les fournisseurs à se poser des questions sur l'organisation optimale qu'il faut adopter.

3.2. Des investissements massifs

La seconde idée partagée par toutes les personnes interrogées concerne les investissements que les fournisseurs doivent réaliser pour démontrer leur capacité à devenir de véritables partenaires. Dans ce cadre, les préoccupations des entreprises fournisseurs concernent principalement le niveau acceptable des charges d'investissements qu'ils doivent supporter et les moyens nécessaires pour les financer.

3.3. Des conséquences stratégiques ambiguës

Les conséquences stratégiques du partenariat pour les fournisseurs sont évaluées de manière très contradictoire par les personnes interrogées dans notre étude. Pour les uns, le partenariat est un piège qui accroît la dépendance du fournisseur vis-à-vis de son client et l'oblige à supporter des risques nouveaux et des

³ SIA: Société des ingénieurs de l'automobile; FIEV: Fédération des industries d'équipements de véhicules; ICARE: groupe de réflexion sur l'industrie automobile.

changements coûteux sans lui assurer un gain supérieur, et sans lui donner la possibilité d'exploiter des compétences nouvelles. Pour les autres, le partenariat est une chance qui ouvre la voie à de nouvelles sources de rentes, à une croissance potentielle et à un nouveau pouvoir dans le secteur.

On peut dès lors se demander quelles sont les stratégies qui permettent aux fournisseurs d'appartenir à la deuxième catégorie, celle des entreprises qui déjouent les pièges du partenariat et en sortent "gagnantes".

4. Déjouer les pièges du partenariat

Quel que soit le profil de départ des fournisseurs, il existe certaines orientations stratégiques à suivre et quelques erreurs classiques à éviter pour arriver à tirer profit des relations de partenariat avec les clients.

4.1. Les choix stratégiques "gagnants"

4.1.1. Les choix stratégiques du collaborateur loyal

- *Une stratégie d'alliance technologique.* Le collaborateur loyal investit constamment dans sa technologie, en phase avec le client, et parfois conjointement, de sorte qu'il peut participer, toujours plus en amont, au développement du produit, en prenant en charge des fonctions complètes que le client se contentera ensuite d'assembler.

- *Une stratégie de transparence* qui garantit aux clients la loyauté du collaborateur. Le collaborateur loyal gagne notamment la confiance du client en rendant transparente sa structure de coûts et sa démarche de qualité totale. Le client exprime ensuite cette confiance par la garantie d'une continuité des relations, ou par la rétrocession au collaborateur d'une partie des gains de productivité réalisés.

- *Une stratégie de flexibilité* qui permet au collaborateur loyal de répondre le plus rapidement possible aux besoins du client. La première marque de flexibilité est la proximité géographique. Le fournisseur loyal place ses installations le plus près possible des unités d'assemblage des constructeurs.

4.1.2. Les choix stratégiques du partenaire clef

Les partenaires-clefs ne peuvent en général pas se départir des atouts du collaborateur loyal. Mais ils doivent en outre mettre en oeuvre quatre choix stratégiques spécifiques:

- *Une stratégie d'innovation* à partir de laquelle le fournisseur définit des trajectoires technologiques. Les choix effectués détermineront en partie ses résultats commerciaux puisqu'ils lui permettront de se présenter sur de nouveaux marchés avec de nouveaux produits et de nouvelles fonctions. De manière générale, le partenaire clef doit maîtriser une technologie qui dépasse largement celle de ses concurrents et des clients. Il doit également veiller à ce que cette avance technologique soit durable, c'est à dire qu'elle soit soutenue par une politique de croissance des investissements en R&D, ou encore par des accords de coopération avec des spécialistes reconnus.

- *Une stratégie d'apprentissage organisationnel* qui permet au fournisseur d'acquérir des ressources et compétences nouvelles. Il doit donc développer une véritable philosophie de la formation et de l'enrichissement des compétences.
- *Une stratégie de croissance* qui garantit la pérennité de l'entreprise. Puisque la plupart des projets proposés par les donneurs d'ordres industriels ne peuvent être réalisées que par des grandes entreprises, le partenaire clef recherche toujours une taille critique. Il stimule sa croissance interne en développant des investissements, et accélère sa croissance externe par des jeux de fusion, d'acquisition ou d'alliances.
- *Une capacité à prendre des initiatives* qui oblige le fournisseur à ne plus se considérer comme un exécutant mais comme l'égal de ses clients. Il doit donc se présenter comme un leader dans son domaine, se fixer des plans de progrès systématiques et entretenir des relations de confiance avec ses clients.

4.2. Les erreurs à éviter

- *Trop d'investissements spécifiques non redéployables.* Pour devenir partenaires et décrocher leurs premiers contrats, les fournisseurs ont réalisé des investissements spécifiques et ont supporté des coûts d'obligation pour donner confiance à leurs clients. Le partenariat peut alors devenir une impasse lorsque les contrats se multiplient et que les clients se diversifient.
- *Une protection excessive de la technologie et des compétences* qui nuit aux échanges entre les partenaires et aux apprentissages respectifs. Cet état d'esprit, héritier des comportements de rétention d'information caractéristiques des sous-traitants, incite le client à être également défensif, ce qui empêche le fournisseur d'acquérir des savoir-faire au contact de celui-ci. De plus, ce manque de confiance n'encourage pas les donneurs d'ordres à décider des contrats futurs et crée ainsi un climat d'incertitude pour les fournisseurs.
- *Une stratégie "attrape tout"* qui fait que les fournisseurs ne sélectionnent pas suffisamment les partenariats à accepter en fonction de leurs objectifs.

5. Conclusion

Il faut naturellement être prudent sur la généralisation des phénomènes observés dans notre étude, qui reste pour l'heure exploratoire. Toutefois, d'un point de vue pratique, nos observations montrent que, pour tirer profit du partenariat, les fournisseurs ne doivent pas se contenter d'adopter une organisation et d'engager des investissements qui sont de toute manière exigés par le client. Ils doivent élaborer une véritable stratégie, que ce soit en matière de technologie, d'innovation, d'implantation industrielle, de croissance interne ou externe, et de manière générale, de composition de leur portefeuille d'activités. A un niveau plus théorique, il est intéressant de constater que la démarche des fournisseurs face au partenariat va complètement à l'encontre des modèles classiques de stratégie et de développement de l'entreprise puisque le partenariat vertical provoque une inversion complète du lien traditionnel entre stratégie et structure. Dans le cas que nous avons étudié, c'est l'environnement, en la personne des clients, qui détermine les choix structurels que les fournisseurs doivent opérer pour s'adapter et formuler une stratégie cohérente, qui leur permette d'exploiter les ressources dont ils ont été contraints de se doter.

QUELLES CONSEQUENCES STRATEGIQUES POUR LES PARTENAIRES

?

Carole DONADA

Bernard GARETTE

Carole DONADA est doctorante, assistante au Département Stratégie et Politique d'Entreprise
Groupe HEC, 78351 JOUY EN JOSAS Cedex. Tel.: 39.67.70.70. email
donada@gwsntp.hec.fr.

Domaine de recherche: Les relations clients-fournisseurs

Cursus: 1988 DEA de sciences économiques - Paris X Nanterre.
1992 DEA de stratégie marketing - Paris IX Dauphine

Bernard GARRETTE est Professeur-Associé au Département Stratégie et Politique d'Entreprise
Groupe HEC, 78351 JOUY EN JOSAS Cedex . Tel.: 39.67.70.70.
Visiting Professor, University of Cambridge, The Judge Institute of Management Studies.

Domaine de recherche: Les stratégies d'alliances

Cursus: 1985 HEC
1987 DEA de stratégie et management - Paris X Nanterre
1991 Docteur HEC
1993 Habilitation à diriger des recherches - Paris I Panthéon
Sorbonne

