

# **PARTENARIAT : MYTHES ET RÉALITÉS POUR LES FOURNISSEURS. ÉTUDE EMPIRIQUE DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE**

Carole DONADA  
Département Stratégie et Politique d'Entreprise  
Groupe HEC  
78351 Jouy en Josas - France Cedex  
33 - 1 - 39.67.72.28  
email: donada@gwsmt.hec.fr

Alex KESSELER  
Centre de Recherche en Gestion  
1, Rue Descartes  
75005 Paris - France  
33 - 1 - 46.34.36.62

## **Introduction**

L'industrie automobile est un des secteurs industriels les plus étudiés par les chercheurs en gestion. Deux grandes raisons expliquent cette situation. Tout d'abord, cette industrie représente des enjeux économiques considérables pour les pays producteurs. Ensuite, c'est un immense champ d'innovation en matière d'organisation, tant au niveau de la production que de la conception. Ainsi, dans les quinze dernières années, la plupart des grandes entreprises automobiles sont passées d'un mode de production de masse popularisé chez FORD (modèle taylorien) à un mode de production au plus juste (lean production) développé chez Toyota. Aujourd'hui, c'est l'organisation de la conception qui fait l'objet d'un vaste chantier, et qui conduit à une restructuration complète de la filière industrielle (lean conception). La réduction des cycles de conception des véhicules, l'introduction des nouvelles techniques de conception (CAO ...) et l'évolution rapide des technologies incorporées dans les véhicules poussent les constructeurs à profiter au maximum des compétences des fournisseurs spécialisés. En conséquence, le pourcentage des prestations assurées par les fournisseurs externes aux grands constructeurs mondiaux atteint souvent un niveau de 70% du coût global de fabrication d'un véhicule. En comparaison, ce taux était proche de 20% il y a 50 ans. Pour demain, tout porte à croire que les constructeurs ne seront plus que les seuls architectes de leurs véhicules. Cette nouvelle organisation de la filière basée sur une externalisation massive des activités auparavant contrôlées par les constructeurs conduit ces derniers à développer des formes de

coopération très poussées avec leurs fournisseurs. Chez certains constructeurs, ces nouvelles formes de coopération sont appelées des "partenariats".

Si l'évolution des relations verticales intéresse profondément les chercheurs en gestion, il n'en reste pas moins que la majorité des études se focalise sur les seuls intérêts des constructeurs. Pourtant, ce sont aussi les comportements des fournisseurs qui valideront ou réfuteront à terme le bien fondé des choix stratégiques d'externalisation des constructeurs. C'est pourquoi l'objectif de notre recherche est d'observer les changements des relations client-fournisseurs dans ce contexte de développement de nouveaux produits, et d'étudier l'impact de ces changements sur les gains des entreprises fournisseurs.

Dans une première partie, nous présenterons rapidement le contexte actuel des coopérations client-fournisseurs dans l'industrie automobile. Cette étape nous permettra non seulement de préciser ce qu'est "le partenariat", mais aussi d'explorer les premiers effets des partenariats sur les entreprises fournisseurs. Les explications théoriques de ces effets seront présentées en seconde partie. Enfin, nous exposerons le modèle conceptuel, les variables et la méthodologie de la recherche empirique que nous menons sur un échantillon de 2500 entreprises fournisseurs automobiles dans le monde.

## **1. LE CONTEXTE ACTUEL DES COOPERATIONS VERTICALES DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE:**

### **1.1 Les nouveaux enjeux économiques et la naissance du partenariat.**

La forte intensité concurrentielle entre les grands constructeurs mondiaux pousse à une réduction systématique des coûts. C'est pourquoi, par exemple, Ford a lancé un vaste programme de restructuration (programme "Ford 2000"), et Renault a fixé comme objectif stratégique une économie de 1 milliard FF correspondant à une diminution de prix de 3000FF par véhicules pour 1997 (programme "synergie 500")<sup>1</sup>. Comme 70% des prix de revient des véhicules sont externalisés, la concrétisation des objectifs économiques des constructeurs repose, dans une grande partie, sur les épaules des fournisseurs. La baisse quasi-incompressible des coûts de main d'oeuvre dans les pays occidentaux pousse les entreprises automobiles de ces pays à rechercher de nouvelles sources d'avantage concurrentiel. Dans ce

---

<sup>1</sup> Automotive News Europe "Renault seeks cost-cutting ideas from its suppliers" - 1-4-96.

cadre, la réduction des marges bénéficiaires des seuls fournisseurs ne suffit pas; il faut trouver une nouvelle organisation capable d'engendrer de façon durable une baisse significative des coûts, une qualité supérieure et une innovation permanente. Cette organisation repose sur trois piliers: (1) la redéfinition des rôles des différents acteurs de la filière automobile, (2) des structures d'organisation interne qui s'appuient davantage sur une logique de projet que sur une logique de métier (Clark et Wheelwright, 1992), et (3) la création de réseaux de fournisseurs qui encouragent et facilitent les coopérations entre toutes les entreprises impliquées dans la réalisation d'un projet. Ainsi, les donneurs d'ordres qui concevaient et développaient seuls les pièces et les outils se transforment en clients assembleurs, et les sous-traitants qui exécutaient les cahiers des charges de fabrication deviennent des fournisseurs "systémiers", concepteurs de sous-ensembles et systèmes complets (par exemple, un siège, une planche de bord...). Depuis quelques années, ces fournisseurs sont appelés par les constructeurs des "partenaires". Dans ce contexte, la gestion par projet s'ajoute à l'organisation hiérarchique traditionnelle du modèle de sous-traitance, et l'ingénierie simultanée corrige les erreurs coûteuses de la séquentialisation des étapes de conception, de fabrication et d'assemblage.

## **1.2 Les premiers effets du partenariat**

Le partenariat est donc une relation verticale particulière qui se caractérise selon l'AFNOR par *"un état d'esprit rendant possible la création entre partenaires de relations privilégiées, fondées sur une recherche en commun d'objectifs à moyens termes, menées dans des conditions permettant d'assurer la réciprocité des avantages"*. Dans son application générale, le partenariat serait un engagement réciproque des entreprises impliquées dans un projet, une totale coopération basée sur la confiance (Altersohn, 1992 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Sako et Helper, 1996). Plus concrètement, c'est une relation qui repose sur 5 caractéristiques (Midler, Garel et Kessler (1997): (1) une sélection précoce des fournisseurs pour une coopération sur toute la durée du développement du produit, (2) une intervention du fournisseur sur un périmètre d'activité élargi et non plus sur une pièce simple, (3) l'engagement du fournisseur sur un résultat global, (4) une communication étroite dans le cadre de la mise en oeuvre de méthodes d'ingénierie simultanée, (5) une intégration forte de la logique économique à la logique technique qui marque la relation. Enfin, le partenariat vient bouleverser les relations traditionnelles basées sur des rapports de force et des jeux à somme nulle (une entreprise gagne ce que l'autre perd) pour aboutir vers une situation de gagnant-gagnant.

### 1.2.1. Premier bilan: une disparité des conséquences pour les fournisseurs

Les premières études empiriques sur les conséquences des partenariats verticaux révèlent deux effets majeurs. Premièrement, les coûts supportés par les constructeurs seraient effectivement diminués du fait de l'intégration des fournisseurs dans les phases de conception des véhicules. Garel (1996) a mené une étude sur ce thème dans le secteur de l'emboutissage entre un constructeur automobile et 4 fournisseurs. Ses premiers résultats montrent que les gains du partenariat par rapport à la sous-traitance sont de 40% pour le constructeur et de 13% en moyenne pour les fournisseurs sur un type de projet donné. Deuxièmement, les gains du partenariat sont très différents entre les fournisseurs: seuls deux fournisseurs sur quatre ont tiré des gains du partenariat. Ces résultats confirment ceux de Donada (1997) qui montrent que pour la moitié des fournisseurs interrogés dans leur étude, le partenariat est un discours piège qui enferme les fournisseurs dans une situation de dépendance accrue vis-à-vis de leurs clients. Pour l'autre moitié, le partenariat signifie au contraire un véritable développement de compétences nouvelles, et l'occasion pour les fournisseurs d'accroître leur position concurrentielle dans leur secteur.

L'analyse de ces premiers résultats empiriques nous incite à poser une première question de recherche: **Quels sont les déterminants des gains des partenariats pour les entreprises fournisseurs?**

### 1.2.2. Deuxième bilan: le partenariat ne s'improvise pas

Dans une étude comparative de cas, nous avons analysé en détail les projets de développement de deux systèmes électroniques embarqués chez un fournisseur multi-constructeurs. Les deux produits sont conçus pour deux constructeurs européens différents: le constructeur « Bleu » et le constructeur « Vert »<sup>2</sup>. Aucun des constructeurs ne peut les développer en interne ni les intégrer dans ses véhicules aussi bien que le fournisseur. Les deux systèmes sont très comparables: leur technologie est récente, ils ne se trouvent pas sur le chemin critique des projets de développement des véhicules, mais ils requièrent un savoir et un savoir-faire spécifique ainsi que des ressources de développement importantes. Pourtant, chacun des constructeurs a choisi un mode d'organisation différent.

- Le constructeur Bleu a plutôt recherché une coopération partenariale avec le fournisseur. C'était une première car il optait généralement pour des relations de sous-traitance. Le

---

<sup>2</sup> La confidentialité nous interdit de citer les noms de ces constructeurs.

fournisseur a donc participé à la définition des spécifications techniques du produit final dont il avait l'entière responsabilité du développement. Par ailleurs, le constructeur automobile a directement collaboré avec le fournisseur dès les premières phases de la conception du produit. Au bilan, la coopération a été positive, et les quelques problèmes de qualité qui sont apparus ont été assez vite résolus de manière coopérative. Toutefois, notre étude approfondie de la relation a montré que la clef de ce succès était davantage la bonne entente et la connaissance réciproque des partenaires que la forme de la relation elle-même.

- Le constructeur Vert a plutôt choisi une relation traditionnelle; le fournisseur est intervenu beaucoup plus tard dans la phase de définition du produit. Par ailleurs, le constructeur a imposé une importante baisse du prix, et il a nommé un autre fournisseur en parallèle après plusieurs mois de livraison du produit. Il a aussi redéfini à la hausse le niveau de qualité du produit en diminuant le taux de pannes accepté. Ces nouveaux handicaps pour le fournisseur auraient été possibles à surmonter si le produit avait été en phase de développement et non pas en phase de production comme tel était le cas. De ce fait, le fournisseur s'est retrouvé incapable de répondre correctement au constructeur; il était trop tard pour revoir les spécifications du produit et réduire les coûts de revient. Enfin, l'entrée du fournisseur parallèle une fois le produit développé a diminué le chiffre d'affaires prévisionnel du fournisseur qui ne pouvait plus opérer les économies d'échelle escomptées et couvrir ses dépenses d'investissement. Au total, la coopération avec le constructeur Vert a été très difficile.

Les enseignements de cette étude comparative sont triples. Tout d'abord, la performance de la coopération verticale pour le fournisseur dépend du type de relation choisie par le client constructeur. Ensuite, les bénéfices propres à une coopération partenariale ne sont pas facilement visibles sur une relation unique. Enfin, la transformation du discours partenarial en réalité concrète et rentable pour l'ensemble des partenaires ne s'improvise pas. Elle passe par une période transitoire d'apprentissage de la coopération souvent coûteuse. Il existait en effet un véritable apprentissage des relations entre les interlocuteurs dans le cas "constructeur Bleu".

C'est pourquoi, à l'issue de cette étude, nous formulons une seconde question recherche: **Quelles sont les situations dans lesquelles le partenariat est le meilleur mode relationnel pour les entreprises fournisseurs?**

## **2. LES EXPLICATIONS THEORIQUES**

Les bases conceptuelles utilisées par les chercheurs qui s'intéressent aux relations verticales sont maintenant relativement stables. Schématiquement, elles sont issues de deux domaines principaux: d'une part de l'économie, avec notamment la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence, la théorie des ressources, et d'autre part de la socio-politique, avec la théorie du pouvoir et de la dépendance, ou la théorie de l'échange social. Dans cet ensemble, les approches qui permettent de répondre à nos questions de recherche sont essentiellement: (1) la théorie des coûts de transaction parce qu'on ne peut expliquer les gains d'une relation sans comprendre l'influence des coûts sur le choix de cette relation; (2) la théorie des ressources et des compétences parce qu'elle permet d'identifier les capacités fondamentales qui constituent les sources de gains pour les partenaires et enfin, (3) les travaux sur le pouvoir et la dépendance parce qu'ils analysent les incidences de l'asymétrie relative des partenaires sur la distribution de leurs gains au sein d'une relation d'échange.

### **2.1 Les apports de l'économie des coûts de transaction**

Le développement du partenariat montre que les échanges économiques classiques sur un marché ne sont pas les seuls modes de coordination possibles entre deux agents. Il appartient à ce que Williamson (1991) appelle les "formes hybrides" de coordination qui se situent quelque part sur un axe imaginaire entre le marché et la hiérarchie. L'originalité de cette forme hybride est que les partenaires contractualisent sur des objectifs avant même que ne s'engage le processus de conception et de développement. Concrètement, cela signifie que le prix, la productivité, le degré d'innovation, le délais ou la qualité d'un produit commandé ne sont plus des résultats mais des points de départ. Dans ce contexte, la rédaction de contrats complets est très difficile, et elle est fortement liée au niveau d'incertitude qui caractérise la relation d'échange (Brousseau, 1993, Baudry 1995). Cette incertitude est externe puisqu'elle varie en fonction de la demande finale des produits sur les marchés, mais elle est aussi interne à la relation et dépend des comportements imprévisibles des acteurs, eux-mêmes liés à l'importance économique de la relation (incertitude de volume), à la nature des actifs transférés (incertitude technologique notamment), à la fréquence des transactions et à la capacité d'opportunisme des partenaires (Williamson, 1985; Balakrishnan et Wernerfelt, 1986; Aoki, 1991 ; Stump et Heide, 1996).

Ainsi, les premiers éléments de réponse à nos questions de recherche sont apportés par les théoriciens des coûts de transaction. En montrant le poids de l'incertitude sur le niveau des

coûts de transaction payés par les partenaires, on doit pouvoir formuler des hypothèses sur les contextes favorables à tel ou tel type de relation, mais également sur le niveau des potentiels gains qui en résultent pour les partenaires.

## **2.2 Les apports de l'approche par les ressources et les compétences**

Les conclusions des études empiriques de Lamming (1993), Garel (1994), Donada (1997) et Laigle (1996) sur les conséquences des partenariats pour les fournisseurs montrent l'importance des ressources stratégiques (actifs spécifiques, capacités d'apprentissage...) comme facteur discriminant des entreprises fournisseurs. Selon ces auteurs, les fournisseurs qui disposent d'un portefeuille de ressources rares, recherchées par les constructeurs, et créatrices de rente tirent des gains nettement supérieurs à ceux qui ne disposent pas de ces ressources. On retrouve dans les résultats et les recommandations de ces auteurs la validation de la proposition théorique de Penrose (1959), reprise ensuite par les théoriciens des ressources (Barney, 1992; Dierickx et Cool, 1989): la performance des firmes ne se détermine plus en référence à la quantité d'inputs nécessaires à la production, à la réduction des coûts, ou à la part de marché, mais par leur capacité à se procurer des ressources productives, à les exploiter et à les valoriser dans le temps. Et, comme écrit Rumelt (1974), "*la position concurrentielle d'une firme est définie comme un ensemble de ressources et de relations*". Dans ce cadre théorique, la tâche des dirigeants n'est pas simplement de constituer des portefeuilles de ressources, mais d'identifier celles qu'il faut acquérir et protéger pour aujourd'hui et demain (Prahalad et Hamel, 1990). De même, il faut développer des compétences internes comme par exemple la capacité d'apprentissage (Doz et Shuen, 1988), les routines organisationnelles (Nelson et Winter, 1982) et tous les "services" qui valorisent les ressources (Penrose, 1959).

Les propositions des théoriciens des ressources et des compétences sont complémentaires à celles développées par les économistes des coûts de transaction. En effet, si les derniers mettent l'accent sur les déterminants des coûts qui grèvent les gains d'une relation, les auteurs sur les ressources s'intéressent aux facteurs internes qui augmentent les gains possibles pour les partenaires. De ce fait, leur apport est incontournable pour cette recherche; on pourra formuler une hypothèse qui lie les gains d'une relation pour un fournisseur et les ressources et compétences qu'il maîtrise.

### **2.3 Les travaux sur le pouvoir et la dépendance**

Les économistes industriels et Porter (1982) insistent sur les phénomènes de pouvoir dans les négociations entre clients et fournisseurs. Cependant, il existe encore relativement peu de travaux en management stratégique sur les jeux de pouvoir entre les entreprises d'une même filière<sup>3</sup>. En marketing au contraire, les études empiriques qui examinent les relations de pouvoir et de dépendance au sein des chaînes de distribution nourrissent régulièrement un important courant de recherche sur le sujet (Etgar, 1976; Heide et John; 1990; Frazier et Raymond, 1991, Buchanan, 1992, Lusch et Brown, 1996). Les résultats de ces travaux montrent que c'est en fonction des conditions d'asymétrie ou de symétrie du pouvoir des partenaires que les jeux des acteurs s'exercent, et que les gains qui en résultent sont favorables à l'un ou l'autre côté. Ces conditions d'asymétrie du pouvoir dépendent selon Pfeffer et Salancik (1978) de trois sources de pouvoir: (1) la capacité de la firme à maîtriser l'importance des ressources qu'elle échange, (2) sa capacité à faire valoir son pouvoir discrétionnaire sur ses ressources, et (3) sa capacité à contrôler la concentration relative de ses marchés clients.

Confirmées empiriquement dans plusieurs recherches (Skinner, Donnelly et Ivancevich, 1987; Provan et Gassenheimer, 1994), les propositions de Pfeffer et Salancik (1978), et plus généralement, celles des auteurs sur le pouvoir et la dépendance complètent les approches théoriques présentées ci-dessus. Tout d'abord, elles renforcent la position des théoriciens des ressources et des compétences en analysant les sources de gains plutôt que les décisions d'arbitrage en fonction des coûts des relations. Ensuite, elles apportent à notre recherche des précisions indispensables pour mesurer les gains pour les fournisseurs. Les études de cas que nous avons menées dans le secteur montrent en effet que les gains d'un fournisseur ne sont pas seulement économiques; ils s'expriment aussi en terme de pouvoir relatif vis-à-vis des clients. Par exemple, un fournisseur va considérer qu'il sort gagnant d'une relation s'il a profité de cette relation pour développer une innovation qui a été acceptée par le client, qui a amélioré son image vis-à-vis de ses concurrents, et qui pourra être adaptée sur les autres produits de son portefeuille. Dans ce cadre, les travaux sur le pouvoir et la dépendance nous éclairent à la fois sur les types de pouvoir à analyser, sur les indicateurs empiriques qu'il faudra retenir, et sur les déterminants de ce pouvoir. Nous pourrions notamment formuler des hypothèses sur les

---

<sup>3</sup> On notera tout de même quelques contributions comme celle de Provan, Beyer et Kruytbosch, (1980), celle de Skinner, Donnelly et Ivancevich (1987), ou celle de Provan et Gassenheimer (1994).



contextes favorables à tel ou tel type de relation en fonction de la position de pouvoir d'un fournisseur vis-à-vis de son client.

### **3. Le modèle de la recherche**

L'analyse des premiers résultats des études empiriques sur l'évolution des relations verticales dans l'industrie automobile nous avait conduit à formuler deux questions de recherche<sup>4</sup>. Des éléments de réponse théorique à ces questions ont été mis en évidence dans la revue de littérature. C'est sur ces bases que nous avons formulé les quatre hypothèses du modèle.

#### **3.1 Les hypothèses**

La première hypothèse analyse statistiquement les conséquences du partenariat sur les gains des entreprises fournisseurs. C'est l'hypothèse fondamentale de notre recherche. Son objectif est de préciser les résultats de notre première étude qualitative (Donada, 1997) qui montraient d'importants écarts de perception entre les fournisseurs interrogés sur les gains des partenariats. Pour certains, le partenariat était un "camouflage habile et un piège", pour d'autres, c'était une "chance" qui ouvrait la voie à de nouvelles sources de gains. L'hypothèse que nous voulons tester ici prend le parti des fournisseurs "chanceux", et établit un lien positif entre le partenariat et les gains pour les fournisseurs *H1: Plus la relation est de type partenarial, plus les gains pour les fournisseurs sont importants*. Si H1 n'est pas vérifiée statistiquement, c'est qu'une relation de type partenarial est peut être plus un discours qu'une chance pour les entreprises fournisseurs. Dans le cas contraire, si H1 est vérifiée, c'est que les fournisseurs qui sont confrontés à ce choix auraient plus intérêt (toute chose égale par ailleurs), à se positionner en partenaires qu'en sous-traitants vis-à-vis de leurs clients. Toutefois, cette première hypothèse ne nous permet pas de conclure sur les causes réelles de l'augmentation des gains pour les fournisseurs: est-ce le format de la relation (le partenariat), ou d'autres facteurs indépendants de ce format qui déterminent les gains des fournisseurs? Les deux hypothèses suivantes visent donc à étudier cette question.

Nous avons vu avec les théoriciens des ressources et des compétences que les gains d'une entreprise reposaient sur la valorisation de ses capacités fondamentales au travers de ses échanges. Dans ce cadre théorique, Kay (1995) identifie 4 capacités fondamentales:

l'innovation, la réputation, l'entretien des relations internes et externes, et la protection des actifs stratégiques (monopoles naturels, savoir-faire très spécifiques etc.)<sup>5</sup>. L'objet de la seconde hypothèse est donc de valider statistiquement sur un grand nombre d'entreprises le lien qui existe entre le fait de disposer de ces capacités fondamentales, et le fait d'avoir été choisi comme partenaire dans une relation. D'où l'hypothèse *H2: Plus la relation est de type partenarial, plus les capacités fondamentales du fournisseur sont importantes* <sup>6</sup>.

Ensuite, nous avons vu avec les théoriciens sur le pouvoir et la dépendance que les gains d'une entreprise reposaient principalement sur le pouvoir relatif des acteurs avec lesquels elle échange. Sur cette base, notre objectif est d'identifier les déterminants de l'asymétrie du pouvoir entre les fournisseurs et leurs clients, et d'étudier ensuite les conséquences de cette asymétrie dans une relation. Globalement, dans le secteur automobile, l'asymétrie des pouvoirs joue encore très clairement en faveur des constructeurs. Du fait de leur petit nombre par rapport à la myriade d'entreprises fournisseurs qui compose le secteur, du fait de la grande taille des constructeurs ou de leur importante capacité financière, ces derniers sont en mesure de choisir leurs fournisseurs, de faire pression sur leurs indicateurs de performance (prix, délais, qualité), et plus généralement, de contrôler leurs gains. Cependant, si certains fournisseurs s'en sortent mieux que leurs concurrents (Donada 1997; Garel, 1996), c'est certainement parce qu'ils ont un poids relatif vis-à-vis de leurs clients supérieur aux autres. L'objet de la troisième hypothèse est donc de valider statistiquement sur un grand nombre d'entreprises le lien qui existe entre le poids relatif du fournisseur vis-à-vis de son client, et le fait d'avoir été choisi comme partenaire pour une relation donnée. D'où la troisième hypothèse que nous voulons tester: *H3: Plus la relation est de type partenarial, plus le poids relatif du fournisseur est important*.

Il faudra être prudent sur les conclusions à tirer des résultats des tests des hypothèses précédentes qui analysent en fait les incidences de quelques déterminants simples pour une réalité complexe. Si les hypothèses H1, H2 et H3 sont vérifiées statistiquement dans cette

---

<sup>4</sup> Ces questions sont présentées dans le paragraphe 1.2 de cet article. Pour mémoire, les deux questions sont: (1) Quels sont les déterminants des gains des partenariats pour les entreprises fournisseurs? (2) Quelles sont les situations où le partenariat est le meilleur mode relationnel pour les entreprises fournisseurs?

<sup>5</sup> Les experts du secteur que nous avons interrogés à ce sujet ont précisé que pour les fournisseurs automobiles d'aujourd'hui, les 4 capacités fondamentales sont essentiellement: la capacité stratégique et organisationnelle à innover, la réputation sur leurs marchés, la capacité à gérer les risques de dépendance envers leurs clients et la capacité à prendre des initiatives vis-à-vis de leurs clients.

<sup>6</sup> L'hypothèse H2 se décompose en fait en 4 sous-hypothèses correspondant aux 4 capacités fondamentales d'un fournisseur (voir note 5).

étude, cela peut signifier que les gains plus importants des fournisseurs partenaires (par rapport aux gains des fournisseurs sous-traitants par exemple) s'expliquent, entre autre, par la détention de capacités fondamentales (H2) ou une asymétrie de pouvoir favorable au fournisseur (H3). Toutefois, nous ne saurons pas dans quelle part ces facteurs influencent réellement les gains. En revanche, si H2 et/ou H3 ne sont pas vérifiées statistiquement (ou faiblement vérifiées), les résultats de H1 seront renforcés. Cela signifiera que les capacités fondamentales, ou le poids relatif des fournisseurs ne suffisent pas à déterminer les gains des fournisseurs; le format de la relation choisie joue un rôle important. Ce cas posera alors la question des autres déterminants de gains liés au format de la relation et notamment celui du rôle de la confiance des partenaires dans les relations client-fournisseurs.

Si les trois premières hypothèses visent à répondre à notre première question de recherche (quels sont les déterminants des gains des partenariats pour les entreprises fournisseurs?), la quatrième hypothèse veut apporter des éléments de réponse à la seconde question de recherche (quelles sont les situations dans lesquelles le partenariat est le meilleur mode relationnel pour les entreprises fournisseurs?). Plus précisément, nous cherchons maintenant à voir dans quelles conditions une relation de type partenariale est préférable à une autre forme de relation verticale pour les entreprises fournisseurs. Pour construire cette hypothèse nous nous sommes appuyés sur les propositions des économistes des coûts de transaction ainsi que sur les explications des experts du secteur automobile.

Nous avons vu avec Williamson (1985), que c'est l'arbitrage entre les coûts de transaction et les coûts d'organisation interne qui détermine le format des relations verticales. Dans l'ensemble complexe des déterminants des coûts de transaction, nous avons vu dans la revue de la littérature<sup>7</sup> l'importance du facteur "incertitude". L'hypothèse transactionnelle formulée à ce sujet est que plus l'incertitude est forte, plus les coûts de transaction sont élevés et donc, plus le recours à une coordination par la hiérarchie est préférable à une coordination par le marché. Dans ce cadre d'analyse, le choix pour tel ou tel mode de coordination résulte d'un arbitrage sur les coûts ("toute chose égale par ailleurs") entre des modes substituables.

Les experts de l'industrie automobile à qui nous avons présenté ce modèle ont exprimé deux remarques. Premièrement, la sous-traitance, le partenariat ou l'intégration sont rarement des modes substituables dans le secteur étudié. Ce qui veut dire que l'arbitrage n'est pas aussi

"linéaire" que le laisse supposer Williamson. Deuxièmement, cette non substituabilité entre les modes de coordination est essentiellement liée à un type d'incertitude: l'incertitude qui résulte de la nature des produits. Pour illustrer, lorsqu'il s'agit de réaliser une pièce mécanique simple, de manufacture classique, ne nécessitant pas de savoir et savoir-faire très spécifiques, l'arbitrage entre la hiérarchie ou le marché peut exister. En revanche, pour un système complet de refroidissement et de chauffage totalement innovant et conçu spécifiquement pour répondre aux contraintes techniques de l'habitacle d'un nouveau véhicule, les constructeurs ne peuvent arbitrer de la même façon pour au moins deux raisons. Tout d'abord, parce qu'ils sont incapables de réaliser seuls un système aussi complexe par manque de compétences pointues en chauffage ou en climatisation, en électronique embarqué... Ensuite, parce qu'ils ne trouveront jamais sur le marché un produit déjà existant correspondant strictement aux exigences fonctionnelles formulées dans leur cahier des charges. C'est pourquoi, la coordination par une forme hybride comme le partenariat entre le constructeur et un fournisseur expert dans le domaine semble être la seule solution possible. D'où l'hypothèse: *H4: Plus l'incertitude produit est forte, plus la relation est de type partenarial.*

Si H4 est vérifiée statistiquement, c'est que le partenariat n'est peut être pas le résultat d'un arbitrage totalement libre puisque le type de produit à réaliser qui détermine clairement le format de la relation. Dans ce cas, on pourrait poser une nouvelle question sur les types de produit dans lesquels les fournisseurs auraient intérêt à se spécialiser pour devenir partenaires ou simples sous-traitants de capacité. Ainsi, si H1 et H4 sont vérifiés, les fournisseurs auraient alors statistiquement avantage à offrir à leurs clients des systèmes complets et complexes pour obtenir des gains importants. En revanche, si H4 n'est pas vérifiée, cela signifierait soit que la nature des produits n'est pas aussi déterminante qu'elle le paraît aux experts interrogés, soit que le partenariat est avant tout le résultat d'un arbitrage et d'un choix volontaire, tant de la part du client que du fournisseur (ces deux affirmations n'étant pas exclusives l'une de l'autre).

### **3.2 Les variables du modèle empirique**

La critique systématiquement adressée aux approches théoriques qui fondent les hypothèses de cette recherche est relative à la difficulté d'opérationnalisation des concepts choisis. Nous avons donc porté un soin particulier aux mesures empiriques des variables de notre recherche en nous appuyant à la fois sur les propositions des auteurs académiques et sur les jugements

---

<sup>7</sup> Voir le paragraphe 2.1: *L'apport de la théorie des coûts de transaction*

des experts du secteur des fournisseurs automobile. Au total, une vingtaine d'experts ont été interrogés sur les variables de notre modèle<sup>8</sup> qui sont présentées dans un tableau synthétique en annexe. Le paragraphe suivant présente uniquement en exemple la démarche qui nous a conduit à choisir les variables observables des gains pour les fournisseurs (variable à expliquer du modèle)

Pour évaluer les *gains des fournisseurs* nous nous sommes inspirés des travaux sur la performance des firmes. Les synthèses bibliographiques de ces travaux montrent que trois approches sont généralement effectuées. Il y a d'une part, les approches qui examinent la performance comme un concept unidimensionnel (Gaski et Nevin, 1985; Heide et John, 1988). D'autre part, les approches qui voient un concept multidimensionnel où chaque dimension est traitée individuellement (Frazier, 1983; Noordewier, John et Nevin, 1990). Et enfin, celles qui retiennent un concept multidimensionnel où toutes les dimensions sont combinées pour construire une échelle composite (Frazier, Gill et Kale, 1989). C'est cette troisième approche que nous avons retenue dans notre recherche car nous pensons qu'il n'existe pas une mesure unique et indépendante pour évaluer les gains d'un fournisseur automobile. De plus, si cette mesure existait, les entreprises fournisseurs se garderaient bien de nous la dévoiler. Sur cette base théorique, les experts que nous avons interrogés sur la manière d'évaluer les gains d'un fournisseur ont proposé deux types de mesure: (1) le niveau de rentabilité de la coopération pour le fournisseur selon la proximité de la coopération, le degré de spécification du cahier des charges, et la spécificité du projet commandé, et (2) sa position concurrentielle.

#### **4. La méthodologie de la recherche empirique**

Même si nous avons pu obtenir un grand nombre d'informations à partir de sources secondaires, il nous fallait rechercher des données complémentaires récentes et spécifiques aux seuls fournisseurs automobile. Trois modes de collecte de données primaires ont été utilisés: (1) des données d'entretiens menés auprès d'une vingtaine d'experts du secteur automobile, (2) des données tirées du vécu de notre intervention chez un fournisseur (20 mois en entreprise) et (3) des données récoltées par questionnaire postal envoyé à 2500 fournisseurs automobile dans le monde. Les deux premiers modes qualitatifs de collecte nous ont permis de préciser notre problématique et de formuler les hypothèses de la recherche, alors que

---

<sup>8</sup> Les experts interrogés travaillent pour des entreprises fournisseurs, des constructeurs automobile, des fédérations professionnelles, des sociétés d'experts (comme la société des ingénieurs de l'automobile), et la division automobile du ministère de l'industrie.

l'enquête postale nous permet de valider quantitativement les résultats de ces hypothèses sur un grand nombre d'entreprises. Le cadre du pré-test du questionnaire a été celui des salons professionnels: Mondial de l'Automobile (Paris -1996) et du Salon International de la Sous-Traitance industrielle (MIDEST - Paris - 1996). Les commentaires des répondants ont été plus que positifs et encourageants. En ce qui concerne la présentation du questionnaire, nous avons suivi les recommandations de Mucchelli (1975) dans son ouvrage sur le "Questionnaire dans l'enquête psycho-sociale". Par ailleurs, nous avons suivi la méthode proposée par Dillman (1978) pour définir le protocole de collecte et de traitement des données postales: (1) liste des entreprises fournisseurs (3584 adresses d'un annuaire professionnel qui ne mentionnait ni la taille, ni la spécialité, ni le nom du dirigeant), (2) tirage aléatoire de 2500 entreprises, (3) premier envoi des questionnaires courant décembre 1996 (traduits en 3 langues: français, anglais, allemand), (4) contact téléphonique et lettre de relance accompagnée d'un questionnaire, (5) constitution de la base définitive des données. Sur les 2500 questionnaires envoyés dans les pays d'Europe, d'Amérique et d'Asie (Allemagne, Autriche, Belgique, Canada, Corée, Danemark, Espagne, France, Italie, Norvège, Pays-bas, Portugal, Royaume Uni, Suède, USA et Japon), 102 nous ont été directement retournés sans avoir atteint leur destinataire (changement d'adresse, cessation d'activité etc.) et 295 nous ont été retournés dûment complétés soit un taux de retour de 11,8% par rapport au 2500 envoyés<sup>9</sup> (ou de 12,3% par rapport à la base des questionnaires reçus). Une première relance par lettre avec nouvel envoi du questionnaire est prévu pour le début février 1997.

En ce qui concerne la traduction, le questionnaire a été rédigé en français puis traduit en anglais et en allemand. Les entreprises domiciliées en Belgique francophone, au Canada francophone et en France ont reçu une version française. Les entreprises domiciliées en Allemagne et en Autriche ont reçu une version en allemand. Les entreprises domiciliées dans les autres zones géographiques ont reçu un questionnaire en anglais. Les versions en langue étrangère ont été testées lors des salons professionnels, ainsi qu'auprès de nos contact en Allemagne et en Grande Bretagne dans les entreprises fournisseurs que nous connaissons bien. En revanche, nous n'avons pas réalisé de traduction retour comme le préconise certains spécialistes des études internationales. L'analyse des tous premiers tests statistiques sur les questionnaires que nous avons reçu aujourd'hui ne révèle pas de biais systématiques sur des erreurs de traduction ou des écarts de compréhension.

---

<sup>9</sup>Ce chiffre est valable pour ce jour du 25 Avril 1997.

### **Conclusion:**

Cette recherche en cours, veut étudier les conséquences de l'évolution des relations verticales pour les entreprises fournisseurs de l'industrie automobile. Dans un contexte de marchés saturés, de développement toujours plus rapide des nouveaux produits et d'une concurrence vive et sans frontière, c'est dans la redéfinition des relations clients-fournisseurs que certains constructeurs cherchent les voies de la compétitivité. Cela se traduit au sein des organisations par la montée en puissance des bureaux d'études produit-process qui détectent dans les premières étapes de conception et de développement des sources de gains jusque là négligées par les ingénieurs rivés sur les seuls indicateurs de productivité en fabrication. C'est pourquoi, les clients constructeurs cherchent aujourd'hui à co-développer leurs produits avec des fournisseurs spécialistes afin de détecter le plus tôt possible les innovations qui feront la différence sur les marchés. Cette évolution imposée par le marché aux constructeurs n'est pas sans conséquence sur les entreprises fournisseurs qui doivent se réorganiser massivement pour passer du rang de sous-traitant à celui de partenaire.

Le modèle de la recherche et le dispositif méthodologie que nous avons mis en place vont nous permettre d'étudier sur un grand nombre d'entreprises les conséquences de cette évolution pour les fournisseurs.

### **Bibliographie:**

- Altersohn C., (1992), *De la sous-traitance au partenariat industriel*, Ed. L'Harmattan.
- Aoki M. , (1991), *Le management japonais : le modèle J de Aoki*, Problèmes économiques, Mai, n° 2.225, 1-14.
- Balakrishnan S., and Wernerfelt B., (1986), *Technical change, competition and vertical integration*, Strategic Management Journal, Vol.7, 347-359.
- Barney J. B., (1992), *Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource based analysis*, Advances in Strategic Management, Vol. 8, 39-61.
- Baudry B., (1995), *L'économie des relations interentreprises*, La découverte, Paris.
- 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., and Wheelwright S. C., (1992), *Revolutionizing product performance: strategy organization and management in the world auto-industry*, Harvard Business School, Mas Boston.
- Dierickx I., and Cool K., (1989), *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, Management Science, Vol. 35, 1504-1511.
- Dillman D., (1978), *Mail and Telephone surveys: The Total Design Method*, Wiley, New York.
- Donada C, (1997), *Fournisseurs, déjouez les pièges des partenariats !* Revue Française de Gestion.

- Doz Y., and Shuen A., (1988), *From intent to outcome: a process framework for partnerships*, Working Paper, INSEAD, 88/46.
- Etgar M., (1976), *Channel Distribution and Countervailing Power in Distributive Channels*, Journal of Marketing Research, Vol.13, August, 254-62.
- Frazier G. L. and Raymond C. R., (1991), *The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels*, Journal of Marketing, Vol. 55, 52-69.
- Garel G., (1994), *Réduction de temps de conception, concurrence et savoir professionnels: le cas de l'emboutissage dans les projets automobiles*, Thèse de l'Ecole Polytechnique, Paris.
- Garel G., (1996), Communication à un séminaire CONDOR, Ecole Polytechnique, Automne, Paris.
- Gaski J. F., and Nevin J., (1985), *The differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel*, Journal of Marketing Research, Vol. 22, 130-142.
- 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.
- Kay J., (1995), *Foundations for Corporate Success*, Oxford University Press.
- Laigle L., (1996), *La coopération inter-firmes. Approches théoriques et application au cas des relations constructeurs-fournisseurs dans l'industrie automobile*, Thèse de sciences économiques, Université Paris XIII.
- Lamming R., (1993), *Beyond partnership. Strategies for innovation and lean supply*, Prentice Hall International (UK) Limited, 299p.
- Lusch R. F., and Brown J.R., (1996), *Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels*, Journal of Marketing, Vol. 60, 19-38.
- Midler C., Garel G., et Kessler A., (1997), *Le co-développement, définition, enjeux et problèmes*, article à paraître dans la Revue Formation Permanente.
- Mohr J., and Spekman R., (1994), *Characteristics of partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques*, Strategic Management Journal, Vol.15, 135-152.
- Mucchelli (1975), *Le questionnaire dans l'enquête psycho-sociale*, Librairie Technique, Les Editions ESF, Paris.
- Nelson R. R., and Winter S. G., (1982), *An evolutionary theory of economic change*, , The Belnap Press of Harvard University Press.
- Noordewier T. G., John G., and Nevin R., (1990), *Performance outcomes of purchasing arrangement in industrial buyer-vendor relationships*, Journal of Marketing, October, 80-93.
- Penrose E., (1959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford Basil Blackwell.
- Porter M., (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica.
- Prahalad C. K., and Hamel G., (1990), *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, May-June, 79-91.
- Provan K. G., Beyer and Kruytbosch, (1980), *Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations between Organizations*, Administrative Science Quarterly, Vol. 25, 200-225.
- Provan K. G., and Gassenheimer J. B., (1994), *Supplier commitment in relational contract exchanges with buyers: a study of interorganizational dependence and exercise power*, Journal of Management Studies, Vol. 31, n° 1, 55-68.
- Pfeffer J., et Salancik G. R., (1978), *The external control of organizations. A resource dependence perspective*, Harper & Row, Publishers.
- Rumelt R. P., (1974), *Strategy, structure and economic performance*, Harvard Business School Press, Boston, 227p.



- Sako M., and Helper S., (1996), *Determinants of trust in supplier relations: evidence from the automotive industry in Japan and the United States*, Forthcoming in the Journal of Economic Behavior and Organization.
- Skinner S. J. Donnelly Jr J. H., and Ivancevich J. M., (1987), *Effects of Transactional Form on Environmental Linkages and Power-Dependence Relations*, Academy of Management Journal, Vol. 30, n°3, 577-588.
- Stump R. L., and Heide J. B., (1996), *Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships*, Journal of Marketing Research, Vol. XXXIII, Nov, 431-441.
- Williamson O. E., (1975), *Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications*, The Free Press, NY.
- Williamson O.E., (1985), *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, NY.

**Annexe:** tableau des variables

<b>Variables latentes et Variables observables</b>	<b>Items du questionnaire</b>
<i>Incertitude sur la nature des produits (H4)</i> - Complexité produit - Innovativité produit - Spécificité produit	- quel est le produit P? - le produit P est: pièce simple, pièce assemblée, sous-système, système complet (échelle ordinale) - le produit P intègre une innovation proposée par le fournisseur (échelle ordinale en 3 points selon l'importance de l'innovation) - niveau de standardisation du produit P: (échelle ordinale en 4 points: très standard à très spécifique au client)
<i>Capacités fondamentales du fournisseur (H2)</i> - Capacité à prendre des initiatives - Capacité à innover	- le fournisseur fait des propositions à ses clients sans avoir été sollicité auparavant (échelle ordinale en 4 points) - sur son initiative, le fournisseur coopère avec d'autres organisations (fournisseurs, concurrents, instituts de recherche) (échelle ordinale en 3 points) - le fournisseur est créateur de nouveaux produits (process) par anticipation des besoins des clients (échelle ordinale en 4 points) - l'organisation interne du fournisseur favorise l'innovation (récompense des idées nouvelles, encouragement des initiatives personnelles, facilité des échanges d'informations en interne: échelle

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à gérer les risques</li> </ul>	<p>ordinaire en 4 points)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il existe une organisation transversale en gestion de projet</li> <li>- diversification du portefeuille de clients hors automobile et à l'international (échelle ordinaire en 4 points)</li> <li>- le fournisseur protège industriellement ses innovations (échelle ordinaire en 4 points)</li> <li>- choix des investissements spécifiques peu redéployables (échelle ordinaire en 3 points)</li> </ul>
<p><i>Poids relatif vis-à-vis du client (H3)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poids commercial</li> <li>- Poids capitalistique</li> <li>- Poids technique</li> <li>- Niveau de pouvoir subjectif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- part du client dans le CA du fournisseur</li> <li>- poids du client pour l'image du fournisseur</li> <li>- importance des liens capitalistiques entre le client et le fournisseur</li> <li>- le fournisseur appartient à un groupe industriel dont la maison mère a du pouvoir sur le client (échelle ordinaire en 4 points)</li> <li>- difficultés techniques pour le client s'il décidait de faire lui même le produit (temps d'apprentissage, dépenses pour y parvenir)</li> <li>- le fournisseur a plus de pouvoir sur son client que le client en a sur le fournisseur</li> </ul>
<p><i>Format de la relation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau de co-conception et développement</li> <li>- Niveau de communication entre les partenaires</li> <li>- Type de contrats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- à l'origine du concept du produit P il y a: le fournisseur seul, le client seul, les deux avec une contribution plus faible du fournisseur, les deux avec une contribution plus forte du fournisseur</li> <li>- sur le développement du produit P il y a: (même échelle)</li> <li>- participation du fournisseur sur le plateau du client (échelle ordinaire en 4 points)</li> <li>- degré de spécification du cahier des charges</li> <li>- degré de formalisation écrite du contrat (échelle ordinaire en 3 points)</li> </ul>
<p><i>Gains pour le fournisseur</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Potentiel de rémunération</li> <li>- Niveau de pouvoir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niveau de rentabilité d'une coopération très proche avec le client (échelle ordinaire en 3 points)</li> <li>- niveau de rentabilité d'une coopération selon le degré de spécification du cahier des charges et selon la spécificité des projets</li> <li>- position concurrentielle du fournisseur par rapport aux autres fournisseurs (échelle ordinaire en 5 points)</li> </ul>