



**HAL**  
open science

**Pour une meilleure compréhension de la dynamique des relations de coopération durables en milieu industriel : étude de 9 cas de PME sous-traitantes**

Maxime Ezzzerari

► **To cite this version:**

Maxime Ezzzerari. Pour une meilleure compréhension de la dynamique des relations de coopération durables en milieu industriel : étude de 9 cas de PME sous-traitantes. Gestion et management. Université Paul Verlaine - Metz, 2008. Français. NNT : 2008METZ002D . tel-01752940

**HAL Id: tel-01752940**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01752940>**

Submitted on 29 Mar 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : [ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr](mailto:ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr)

## LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

[http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg\\_droi.php](http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php)

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

UNIVERSITÉ PAUL VERLAINE – METZ  
École Doctorale Sciences Juridiques, Politique,  
Économique et de Gestion

## THÈSE

Pour obtenir le diplôme de doctorat

Discipline : Sciences de Gestion

**Pour une meilleure compréhension de la dynamique des relations de  
coopération durables en milieu industriel**  
Étude de 9 cas de PME sous-traitantes

Présentée et soutenue publiquement le 19 juin 2008 par

Abdellatif EZZERARI

Sous la direction de Monsieur Christophe SCHMITT

### **JURY :**

- Monsieur Karim MESSEGHEM,  
Professeur à l'Université Montpellier 1
- Monsieur Yvon BIGRAS,  
Professeur à l'Université du Québec à Montréal
- Monsieur Pierre BARDELLI,  
Professeur à l'Université de Paul-Verlaine Metz
- Monsieur Christophe SCHMITT,  
Directeur de thèse - Maître de Conférences HDR, Nancy-Université



## RÉSUMÉ

Les nouvelles contraintes et pressions du marché requièrent une collaboration de plus en plus étroite et forcent ainsi les entreprises industrielles à tenter d'établir des relations davantage durables et stables avec leurs différents partenaires, qui, bien souvent, peuvent constituer pour elles une source potentielle d'avantages concurrentiels.

Notre revue de littérature souligne que les approches de l'évolution des relations interentreprises dans le temps, leur gestion et leur contrôle restent un champ peu exploré. Dans un tel contexte, il nous est apparu opportun d'étudier le fonctionnement des relations industrielles fournisseur-client, de déterminer les facteurs qui l'influencent et de comprendre les processus et mécanismes nécessaires à la gestion d'une relation pérenne.

Afin de faire la lumière sur cette problématique, nous nous sommes inspirés, dans un premier temps, des fondements théoriques tirés des approches contractualistes et évolutionnistes et, dans un second temps, des travaux élaborés par le groupe européen IMP. Cette démarche nous a permis de mieux comprendre le processus de la relation fournisseur-client dans une vision plus large, tout en tenant compte des interactions économiques et sociales qui peuvent intervenir entre les divers intervenants impliqués dans la relation. Notre stratégie de recherche, quant à elle, a été effectuée à partir de cas multiples (neuf PME industrielles marocaines ont été retenues pour fins d'analyse).

Les résultats de cette étude exploratoire démontrent que les dirigeants des PME sous-traitantes s'appuient sur des valeurs sociales plus qu'économiques, comme la confiance, la qualité des liens interpersonnels, le respect de l'engagement, le partage de l'information et sa confidentialité, la transparence, l'innovation et l'accumulation de l'expérience, qui constituent un levier efficace au maintien et au dynamisme des relations de coopération. De même, le risque d'opportunisme, lié aux contrats de coopération, incomplets par essence, ne semble pas une préoccupation majeure pour ces mêmes dirigeants.

## **ABSTRACT**

The new constraints and market pressures require increasingly tight collaboration and thus forcing the industrial actors to try to build more long lasting and stable relationships with their different partners, which often can give them a potential source of competitive advantages.

Our literature review points out that the approaches of the development of inter-firm linkages in time, their management and control remains a little-explored field. In such a context, we thought it would be appropriate to examine the functioning of supplier-client industrial relations, understand the processes and mechanisms needed to manage a long-term relationship and determine the factors that influence it.

To shed some light on this issue, we drew conclusions, first from what we learned of the theoretical approaches and contractualists evolutionists, and then from the work developed by the European group IMP. This approach has enabled us to better understand the process of the provider-client relationship in a broader perspective, taking into account the economic and social interactions that may occur between the various stakeholders involved in the relationship. Our research strategy is based on multiple cases study (nine Moroccan industrial SMEs were selected for analysis).

The results of this study demonstrate that the leaders of subcontracting SMEs rely more on social than economical values, such as trust, the quality of interpersonal ties, respect for the commitment, information sharing, confidentiality, transparency, innovation, experience, all of which constitute an effective lever to maintain and energise ties of cooperation. Similarly, the risk of opportunism, linked to cooperation contracts, incomplete in essence, does not seem a major concern for those same leaders.

## REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à exprimer toute ma reconnaissance et mes sincères remerciements à mon directeur de recherche, Monsieur Christophe SCHMITT. La confiance qu'il m'a témoignée pendant ces années de recherche, les conseils qu'il m'a prodigués et l'autonomie qu'il m'a laissée pour mener ce projet de thèse à terme ont largement contribué à la progression et à la cohérence de ce travail de recherche.

Mes profonds remerciements vont à celui qui m'a accompagné durant mes premières années de recherche, Monsieur Bernard SIBAUD, Professeur retraité de l'Université de Metz. J'ai particulièrement apprécié ses conseils, ses commentaires, son sens critique aiguisé et son grand respect pour les idées. Il a été une source d'inspiration, de rigueur et d'amitié.

J'adresse mes plus vifs remerciements aux membres du jury : Monsieur Karim MESSEGHEM, Professeur à l'Université Montpellier I, Monsieur Yvon BIGRAS, Professeur à l'Université du Québec à Montréal et Monsieur Pierre BARDELLI, Professeur à l'Université de Paul-Verlaine Metz.

Ma profonde gratitude va aussi à Monsieur Jocelyn D. PERREAULT, Professeur à l'Université du Québec à Trois-Rivières et Monsieur M'Barek JAMAII, Consultant en gestion des entreprises au Maroc. Leurs recommandations et collaboration m'ont été de grande pertinence et de réelle utilité pour mener ce projet de recherche.

Je témoigne toute ma gratitude à deux personnes qui comptent le plus dans ma vie. À ma femme Hanane YOUSFI et à ma fille Doâa. Si la première a su me consacrer du temps et a faire preuve d'abnégation devant un tel travail, qu'elle peut considérer comme un rival, la seconde a occupé mes nuits et mon esprit lors de la rédaction finale de ce manuscrit.

Enfin, je tiens à rendre hommage à mes parents, à ma famille et à ma belle-famille. Sans les encouragements de tous ces proches, cette thèse serait restée, prisonnière du silence. Qu'ils en soient tous remerciés.

# TABLE DES MATIÈRES

## RÉSUMÉ

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

## REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE.....11

### **Chapitre 1 : Le déroulement des relations de coopération dans un contexte de sous-traitance industrielle..... 12**

#### Section 1 : La relation de sous-traitance industrielle ..... 13

- 1 Qu'est-ce que la sous-traitance ?..... 15
- 2 Les différents types de sous-traitance ..... 18
- 3 Recherches scientifiques antérieures : la sous-traitance ..... 20
- 4 Choix d'un sous-traitant..... 24
- 5 Les relations en sous-traitance..... 26
- 6 l'évolution des relations de sous-traitance : vers une relation de coopération industrielle..... 27
- Conclusion..... 31

#### Section 2 : Les fondements théoriques..... 32

- 1 Les approches contractualistes ..... 33
  - 1.1 *La dynamique des relations interentreprises dans la théorie d'agence*..... 35
  - 1.2 *La dynamique des relations interentreprises dans la théorie des coûts de transactions*..... 40
- Conclusion..... 47
- 2 Les approches évolutionnistes ..... 49
  - 2.1 *La théorie évolutionniste* ..... 49
  - 2.2 *La théorie des compétences* ..... 52
- Conclusion..... **Erreur ! Signet non défini.**

#### Section 3 : Le modèle d'Interaction..... 55

- 1 L'approche interactive : le modèle de l'interaction ..... 57
  - 1.1 *Le modèle de Ford D. (1980)*..... 58
  - 1.2 *Le modèle de Håkansson (1982) ; adapté par Valla (1987) et Cova et Salle (1992)*..... 61
  - 1.3 *Le modèle de Metcalf, Frear et Krishnan (1990)*..... 66
  - 1.4 *Déroulement de la relation de coopération selon le modèle interactif*..... 68
- 2 Les risques liés à la relation fournisseur-client..... 72
  - 2.1 *Les risques de dépendance*..... 73
  - 2.2 *Les risques liés à l'engagement du fournisseur dans la relation* ..... 74
  - 2.3 *Les risques encourus par les partenaires*..... 75
  - 2.4 *Les risques de changement dans les orientations stratégiques* ..... 75
- Conclusion..... 77

### **Chapitre 2 : Les facteurs critiques de succès et les modes de gestion et de contrôle de la relation de coopération industrielle ..... 78**

#### Section 1 : Les facteurs critiques de succès de la relation de coopération industrielle..... 79

- 1 La confiance dans le développement des relations de coopération industrielles ..... 81
- 2 Le rôle de la communication et l'échange d'information ..... 85
- 3 Le rôle de l'équité entre les partenaires dans le développement de la relation ..... 87
- 4 Le rôle de l'engagement dans le déroulement des relations interentreprises..... 88
- 5 Le rôle des investissements dans les relations ..... 90
- Conclusion..... 93

Section 2 : Les modes de gestion et de contrôle de la relation de coopération .....	95
1 Management des relations de coopération interentreprises .....	96
1.1 Dans la littérature économique .....	96
1.2 Dans la littérature des sciences de gestion.....	101
Conclusion.....	104
<b>Modèle de recherche.....</b>	<b>105</b>
<b>Conclusion de la première partie.....</b>	<b>108</b>
<b>CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ÉTUDE PRATIQUE .....</b>	<b>111</b>
<b>Chapitre 3 : Méthode de recherche employée dans le cadre de l'étude.....</b>	<b>112</b>
1 Positionnement dans un paradigme de recherche.....	113
2 Nature de la recherche.....	116
2.1 Stratégie de recherche : l'étude de cas .....	117
2.2 Étude de cas multiples .....	119
3 L'Échantillonnage de la recherche .....	120
4 L'instrument de la recherche .....	123
4.1 L'entretien semi-dirigé : outil principal de la collecte des données.....	124
4.2 Autres modes de collecte de données.....	126
5 Les étapes de la recherche.....	127
5.1 Formulation des questions .....	127
5.2 Description de l'outil de recherche .....	128
5.3 Déroulement de l'entretien.....	131
5.4 L'analyse des données .....	132
5.5 Les difficultés rencontrées.....	137
<b>Chapitre 4 : Etude pratique .....</b>	<b>138</b>
Section 1 : Etude des cas .....	139
1 Présentation des entreprises étudiées.....	140
1.1 Entreprise n°1 : Un partenaire flexible.....	140
1.2 Entreprise n° 2 : Un partenaire de confiance .....	145
1.3 Entreprise n°3 : Un partenaire de synergie .....	149
1.4 Entreprise n° 4 : Un partenaire très impliqué .....	153
1.5 Entreprise n°5 : Un partenaire expérimenté .....	158
1.6 Entreprise n°6 : Un partenaire en apprentissage continu.....	163
1.7 Entreprise n° 7 : Un partenaire à l'écoute .....	167
1.8 Entreprise n°8 : Un partenaire prudent .....	171
1.9 Entreprise n°9 : Un partenaire prometteur .....	176
2 Tableau synthèse des réponses des répondants .....	179
Section 2 : Analyse des cas .....	184
1 Analyse des résultats issus des entreprises étudiées .....	185
1.1 Organisation de la sous-traitance.....	185
1.2 Contractualisation de l'accord.....	187
1.3 Apprentissage et compétence générés par l'accord.....	190
1.4 Problèmes rencontrés lors du déroulement de la relation .....	192
1.5 Atmosphère de la relation .....	194
1.6 Modes de gestion et de contrôle .....	197
2 Tableau synthèse des résultats .....	198

Section 3 : Confrontation entre le cadre théorique et les résultats de l'étude .....	203
1 la Confrontation du cadre théorique avec les résultats issus des entreprises étudiés .....	204
1.1 <i>Vers une relation durable et de coopération</i> .....	204
1.2 <i>La dynamique des relations de coopération de sous-traitance dans une optique durable</i> .....	207
1.3 <i>Les modes de gestion et de contrôle des relations de coopération de sous-traitance</i> .....	222
2 Synthèse de validation des hypothèses .....	224
Conclusion.....	226
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>228</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>235</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>252</b>

## **Introduction générale**

Le contexte économique actuel, caractérisé par un environnement plus turbulent (le caractère discontinu et imprévisible du progrès technologique, des demandes de plus en plus spécifiques et évolutives de la part des consommateurs, etc.), oblige les entreprises à être créatives et à se surpasser pour faire face à une concurrence de plus en plus féroce. Ceci les pousse dans une course à l'innovation technique, à l'optimisation de la qualité et à la recherche permanente de la rentabilité (Dafaoui E., El Mhamedi A. et Kemoune K., 2005; Patry M., 1994). Ces éléments traduisent la volonté des grandes entreprises de disposer d'un avantage concurrentiel, en s'appuyant sur des stratégies marketing plus constructives, qui leur permettent d'être en présence permanente sur le marché avec des produits innovants et à moindre coût.

Si les grandes entreprises sont capables de moduler leur environnement, les PME, elles, par contre, en subissent largement les contrecoups et sont contraintes de s'y adapter (Schmitt C., Julien P. A et Lachance R., 2002; Marchesnay M., 1993). Ainsi, leurs ressources rares et leurs capacités limitées les empêchent d'entreprendre de vastes tâches et de fournir d'importants volumes de produits standardisés à prix réduit ; elles ne peuvent, dès lors, tirer pleinement parti des «opportunités» commerciales (ENSR<sup>1</sup>, 2003). Il arrive également qu'elles ne disposent pas de toutes les compétences spécialisées requises pour entreprendre de nouvelles activités, limitant ainsi leur capacité d'adaptation aux conditions changeantes du marché. Sur ces points, les PME ne bénéficient pas des mêmes avantages concurrentiels d'échelle et de portée que les grandes entreprises. Mais elles sont par contre plus avantagées que les grandes entreprises en matière de flexibilité, notamment lorsqu'il s'agit de répondre aux demandes des petits créneaux.

Célestin G. et Oundou O. (2001) affirment que l'exigence de compétitivité, la nécessité de s'arrimer au train de la mondialisation ambiante et l'impératif de survie face à la concurrence de plus en plus accrue incitent les entreprises à rechercher sans cesse les moyens d'une adaptation à ce nouvel environnement plutôt dynamique et turbulent. Le fonctionnement de toute économie est désormais subordonné à la mise en œuvre de stratégies pouvant anticiper les évolutions potentielles. Le défi consiste donc, pour un nombre croissant de PME, à nouer des relations de coopération avec leurs clients, afin de surmonter les conséquences d'une limitation des ressources et de se confronter à des évolutions majeures de leurs marchés et à

---

<sup>1</sup> Réseau Européen pour la recherche en PME – 2003

des exigences nouvelles de leurs clients (Voisin C, Plunket A.. et Bellon B., 2000 ; Célestin G. et Oundou O. 2001).

Par ailleurs, dans une économie industrielle moderne, soumise à des changements rapides, l'établissement de relations étroites avec d'autres entreprises constitue un élément de souplesse indispensable, ce qui est un facteur clé de compétitivité et de progrès, particulièrement nécessaire dans le contexte de la mondialisation (Marconnet G. I. et Nogatchewsky G., 2003). Dans ce même ordre d'idées, Hermel L et Scholash A (1996) précisent qu'en contexte industriel, l'intérêt de créer des relations d'interdépendance fournisseur-client, s'explique, notamment, par la recherche de stabilité et de réduction d'incertitude pour le client, et par la volonté de constituer des réseaux de relations pour le fournisseur.

De nos jours, le fait d'établir des relations de coopération dynamiques fondées sur la durée (partenariat, alliance, coopération, relation à long terme, etc.) devient, aussi bien pour les PME que pour les grandes entreprises, un impératif économique incontournable pour survivre à une concurrence de plus en plus féroce (Morgan et Hunt, 1994 ; Parvatiyar et Sheth, 2002 ; Eggert et Ulaga, 2005 ; Benali M, 2005). En contexte de sous-traitance industrielle, ces relations de coopération apparaissent, en outre, comme une alternative qui permet de créer et générer de nouvelles ressources et compétences. En plus d'assurer aux PME sous-traitantes une certaine flexibilité dans le développement et l'utilisation des ressources et des compétences productives par elles jusque-là inexplorées, elles limitent chez ces dernières le risque d'enfermement causé par des spécialisations mal adaptées aux évolutions des technologies et des marchés (Voisin C., Plunket A. et Bellon B., 2000). Quant aux grandes entreprises (donneuses d'ordres), elles en retirent, elles aussi, des bénéfices, puisque ainsi elles peuvent davantage se concentrer sur ce qui constitue leur vocation propre (ce qui leur facilite, par le fait même, leur adaptation aux changements technologiques, tout en leur garantissant une qualité adéquate) (ONUDI<sup>2</sup>, 2006). C'est dans cette perspective que les relations de coopération interentreprises sont considérées par les chercheurs en gestion et les praticiens (gestionnaires, consultants, etc.) comme une source de création de valeur (développement de nouveaux produits, innovation, compétitivité, pénétration de nouveaux marchés, etc.), tant pour les entreprises sous-traitantes que celles dites donneuses d'ordres

---

<sup>2</sup> Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel - 2006

(Lefaix-Durand A., Poulin D, Kozak R. et Beauregard R, 2006 ; Walter A., Ritter T. et Gemunden H. G., 2001).

L'une des mutations fondamentales que nos systèmes économiques ont connues au cours des trente dernières années réside dans la multiplication à une échelle inédite de relations interentreprises (Brousseau E, 2000). En effet, en raison de l'intensification des complémentarités et des interdépendances technologiques, industrielles ou géographiques, le positionnement stratégique des firmes repose désormais, de manière cruciale, sur leur capacité à identifier les partenaires et les compétences complémentaires décisives pour innover, diffuser de nouvelles technologies ou étoffer leur offre (Hamdouch A, 2002). C'est pourquoi aujourd'hui aucune grande entreprise ne semble travailler de manière solitaire. On assiste ainsi à une accélération du rythme de construction des relations de coopération (Gammoudi, 2005 ; Gulati, Nohria et Zaheer, 2000, Jürgens, 2000).

L'enquête Entreprises 2003 de l'ENSR<sup>3</sup> démontre que la moitié des PME européennes sont engagées dans des coopérations avec d'autres entreprises. Dans ce nombre, plusieurs d'entre elles coopèrent (en tête du classement : l'Italie et quatre pays nordiques, à savoir le Danemark, la Norvège, la Finlande et l'Islande). De même, en France, trois entreprises industrielles sur quatre ont au moins une relation de coopération avec une autre firme<sup>4</sup>. Les motivations qui les poussent à développer des relations de coopération avec leurs fournisseurs sont largement connues et formalisées (Donada, 1997): réduction des coûts de transaction, concentration des ressources sur les compétences clés, gains en temps et en qualité au moment du développement des produits, flexibilité des petites structures associée à l'économie d'échelle des grandes entreprises (Johanston et Lawrence, 1988).

Comme nous l'avons déjà souligné, les nouvelles contraintes et pressions du marché requièrent une collaboration de plus en plus étroite et forcent ainsi les entreprises à chercher à développer aujourd'hui des relations durables et stables avec leurs différents partenaires. Ces relations peuvent constituer toutefois pour elles une source potentielle d'avantages concurrentiels, si naturellement les deux partenaires savent tirer profit d'une relation pérenne et viable (Day, 2000 ; Garbarino et Johnson, 1999, Grønroos 2004). Mais cette pérennité ne repose pas uniquement sur le fait de prendre les meilleures décisions, s'engager dans une

---

<sup>3</sup> Source : ENSR « Réseau européen pour la recherche en PME » 2003

<sup>4</sup> Source : SESSI - Enquête sur les relations interentreprises en 2003

relation industrielle fournisseur-client ou faire le bon choix d'un partenaire (Gammoudi L., 2006). Plusieurs de paramètres entrent en jeu au cours de déroulement de cette relation qui peuvent freiner l'entente entre les deux parties. En effet, de part et d'autre, les acteurs de la relation peuvent adopter des comportements opportunistes afin de s'appropriier la majorité de la rente de coopération.

Certains auteurs<sup>5</sup> appuient ce constat et décrivent les relations fournisseur-client comme des relations souvent instables et risquées, du fait qu'elles sont soumises à des perturbations<sup>6</sup> qui peuvent en affecter la vulnérabilité. D'autres<sup>7</sup> soulignent que les incertitudes auxquelles s'exposent les partenaires semblent être parmi les facteurs qui déstabilisent le plus la relation. Les partenaires, en situation d'incertitude forte, peuvent être dans l'incapacité de poursuivre leur relation de coopération (Lefebvre A G, 1999). Ces incertitudes génèrent plusieurs types de risques (risques de dépendance, risques liés à l'engagement du fournisseur dans la relation, etc.) qui affectent de façon substantielle le fonctionnement et la performance de la relation.

La question qui se pose alors est de savoir comment se prémunir contre les risques de la rupture ou l'insatisfaction de la relation et comment garantir le bon déroulement de la relation interentreprises, particulièrement en contexte de sous-traitance. Autrement dit, une fois que les entreprises partenaires décident de s'engager dans une relation industrielle, comment elles se manifestent pour assurer le bon fonctionnement de leur relation de coopération dans le temps ?

D'autres auteurs (Williamson, 1975, 1985 ; Brousseau E, 1994, 1996) ont tenté d'appréhender le développement des relations de coopération, en portant l'accent sur les valeurs économiques (réduction des coûts de transaction, gains de profit et de temps, etc.). D'autres<sup>8</sup> chercheurs, pour leur part, se sont attachés à l'importance des valeurs relationnelles qui mènent les entreprises partenaires à maintenir des rapports d'échange durables. Certains<sup>9</sup> même, qui ont tenté de mieux comprendre le processus de développement de ces relations

---

<sup>5</sup> (Gorgeu A. et Mathieu R., 2005 ; Valla, 1987 ; Goujet R., Bansard D. et Salle R., 1992)

<sup>6</sup> Selon Salle R. et *al.* (1992), ces perturbations sont considérées comme une irrégularité affectant le fonctionnement de la relation. Elles résultent notamment des problèmes dans les échanges au sein de la relation fournisseur-client, des changements chez le client (exemples des changements au niveau de sa technologie ou de son organisation), des caractéristiques de l'offre d'un fournisseur potentiel qui peut éventuellement entrer en concurrence avec le fournisseur actuel ou même de le substituer, etc.

<sup>7</sup> (Delerue H., 2004 ; Bellon B., Plunket A. et Voisin., 2000)

<sup>8</sup> Macneil (1980 ; 1983 ; 1987)

<sup>9</sup> Sandy D. J. et Anderson E., 2007 ; Salles R. et *al.*, 1992 ; Gammoudi L. 2006

dans le temps, selon un processus comparable au cycle de vie des produits, ont souligné, en outre, que l'aspect management de ces relations est un élément fondamental à considérer par les entreprises partenaires qui désirent assurer la continuité de leur rapport d'échange dans le temps. Pour ces derniers, le cycle de la vie de la relation est marqué par deux moments critiques : la naissance de la relation d'échange et sa rupture, et c'est entre ces deux moments, où réside l'intelligence de la gestion de la relation de coopération, qu'apparaissent les situations de mécontentement et d'insatisfaction souvent inévitables.

À ce propos, Hamdouch A et Depret M H (2003) affirment que le positionnement concurrentiel des firmes ne découle plus uniquement de leur capacité à mobiliser des ressources afin de s'adapter le mieux possible à un environnement sur lequel elles n'auraient pas de prise. Au contraire, il repose désormais davantage sur leur capacité à gérer des relations d'interdépendance de plus en plus structurelles et étroites avec d'autres partenaires. Dans ce même état d'esprit, Zaidat A. (2005) souligne que l'identification des «opportunités» de marché et la gestion des relations interentreprises nécessaires à leur développement constituent des défis majeurs pour celles-ci. D'où l'utilité alors de comprendre les processus et mécanismes reliés à la bonne gestion d'une relation industrielle fournisseur-client.

Les résultats de l'enquête (2003) de l'ENSR<sup>10</sup> confirment d'ailleurs que, particulièrement en France, Islande, Irlande, Italie et Portugal, le nombre de PME reconnaissant avoir gardé les mêmes partenaires est faible. De plus, dans ces pays, les partenaires ont été remplacés plus régulièrement, bien que leur nombre soit resté identique. Entre autres, en Islande (57%) et au Portugal (42%), un grand nombre de PME ont indiqué qu'elles ont toujours compté autant de partenaires, mais que ceux-ci avaient changé. L'instabilité dans les relations interentreprises est donc une réalité à la quelle les entreprises sont continuellement confrontées.

C'est d'ailleurs pour cette raison que les relations interentreprises, depuis le début des années 1990, font de plus en plus l'objet d'études dans des disciplines aussi variées que le marketing (Morgan et Hunt, 1994; Skinner et *al.*, 1992), la stratégie (Hakansson, 1982; Miles et Snow, 1984), l'économie institutionnelle (Williamson 1985, 1996), le droit (Macneil, 1980) ou la sociologie des organisations (Oliver, 1990). Mais, même si beaucoup de travaux s'intéressent à la compréhension du "pourquoi" et des objectifs de la formation de ces nouvelles formes organisationnelles, notre revue de littérature souligne toutefois que les approches de

---

<sup>10</sup> Source : ENSR « Réseau européen pour la recherche en PME » 2003

l'évolution des relations interentreprises dans le temps, leur gestion et leur pilotage restent un champ peu exploré. Notre problématique s'inscrit précisément dans ce cadre, et il s'agit pour nous d'étudier le fonctionnement des relations industrielles fournisseur-client, de déterminer les facteurs qui l'influencent et de comprendre les processus et mécanismes nécessaires à la gestion d'une relation pérenne.

### ***Question, hypothèses et objectifs de la recherche***

Ainsi cette recherche tente de répondre à la question suivante :

*Comment, dans un contexte industriel, peut-on mieux comprendre le dynamisme des relations de coopération durables des PME sous-traitantes avec les grandes entreprises, donneurs d'ordres ?*

Pour fournir un éclairage sur cette problématique, nous prendrons, d'abord, appui sur les fondements théoriques suivants : les approches contractualistes (théorie d'agence et théorie des coûts de transactions) et les approches évolutionnistes (théorie évolutionniste et théorie des compétences). L'apport de ces théories nous permettra de mieux cerner les conditions de stabilité de la relation ainsi que les mécanismes qui contribuent à sa gestion dans une optique de durabilité. Dans un second lieu, nous nous inspirerons des travaux développés par le groupe européen IMP (Ford D, 1980; Håkansson H, 1982; Metcalf F, 1990) afin de mieux comprendre le déroulement de la relation fournisseur-client dans une vision plus large, tout en tenant compte des interactions économiques et sociales qui peuvent surgir entre les intervenants dans la relation.

L'étude des aspects théoriques a permis, outre la construction de la démarche de la recherche, de définir cinq hypothèses de base, que nous considérons avant tout des propositions de recherche, à savoir :

*H1 : En situation donneur et preneur d'ordres, les relations de sous-traitance industrielle sont durables et de coopération.*

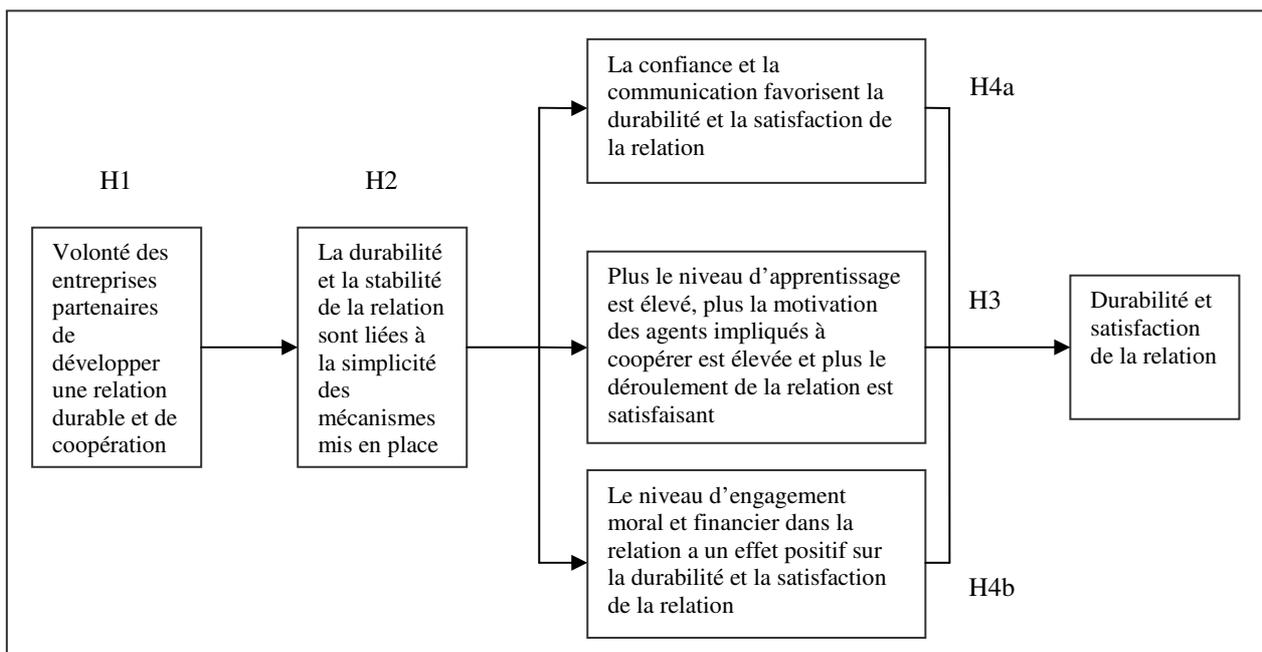
*H2 : La stabilité et la durabilité de la relation de coopération fournisseur-client sont intimement liées à la simplicité et l'adéquation des mécanismes mis en place par le donneur d'ordres.*

*H3 : Plus le niveau d'apprentissage est élevé, résultant en la génération de nouvelles compétences, plus la motivation des agents impliqués à coopérer est élevée et plus le déroulement de la relation est satisfaisant*

*H4 a : La confiance et la communication favorisent la durabilité et la satisfaction de la relation.*

*H4 b : Le niveau d'engagement moral et financier dans la relation a un effet positif sur la durabilité et la satisfaction de la relation.*

Le schéma ci-dessous synthétise ces différentes hypothèses et met en relief le lien qui existent entre elles.



Dans le secteur industriel, les donneurs et preneurs d'ordres privilégient des relations de sous-traitance durable et de coopération (H1). Pour entretenir ce type de relation, les partenaires de la relation instaurent des mécanismes contractuels simples qui leur permettent d'affronter les problèmes d'aléa moral (H2). Notre revue de littérature montre que ces relations s'avèrent de plus en plus durables si elles permettent aux partenaires la création des processus d'apprentissage et l'enrichissement, en conséquence du savoir-faire et des compétences (H3). Pour consolider le dynamisme de ces relations dans une perspective de durabilité, les acteurs

sont amenés à s'appuyer sur des valeurs sociales plus économiques telles que la confiance et la communication (H4a) et à respecter leur engagement moral et financier (H4b).

Partant des hypothèses issues de l'étude des travaux théoriques, et compte tenu du contexte de l'étude, des objectifs ont été fixés pour la conduite de la recherche. Ceux-ci visent à :

- Mieux comprendre l'évolution des relations industrielles fournisseur-client;
- Contribuer à l'élargissement des débats sur le déroulement de ces relations pour mieux éclairer leur dynamisme en s'interrogeant sur leurs conditions de stabilité et de durabilité;
- Appréhender les mécanismes et processus de gestion d'une relation pérenne.

Notre étude, de type qualitatif et exploratoire, se veut descriptive, puisqu'elle vise essentiellement à approfondir la compréhension d'une problématique peu explorée dans le domaine du marketing industriel. Pour ce faire, nous avons opté pour l'approche d'étude des cas. Notre échantillon est composé de neuf entreprises sous-traitantes œuvrant toutes dans la fabrication de pièces composantes pour la construction d'autobus urbains. Les entrevues ont été menées à partir d'une grille d'analyse, qui nous a permis d'éclairer des pistes de réflexion et atteindre nos objectifs préétablis.

L'étude sur le terrain a été effectuée au Maroc, plus précisément à Casablanca, ville où se concentrent les industries de l'automobile et des poids lourds. L'environnement général de l'économie, et en particulier la sous-traitance automobile, se caractérise par un manque d'information et un manque d'infrastructure de traitement (car la plupart des entreprises sont de type familial).

Nous pensons que cette étude permettra aux dirigeants des PME sous-traitantes de saisir les facteurs très pertinents dans l'engagement et la conduite des relations de coopérations avec leurs donneurs d'ordres. Elle leur permet, en effet, de mieux comprendre la dynamique à travers laquelle les relations de sous-traitance peuvent devenir des relations durables et profitables pour eux, puisque ces dernières pourront fidéliser leurs partenaires.

## *Plan de la recherche*

Cette thèse est constituée de deux parties, suivies d'une conclusion générale : la première présente le cadre théorique et la deuxième décrit la méthodologie utilisée, les résultats issus de l'étude faite sur le terrain ainsi que leurs analyse et interprétation.

La partie traitant du cadre théorique contient deux chapitres. Le premier met en lumière, dans une première section, l'évolution de la relation de sous-traitance : le passage d'une relation classique vers une relation de coopération industrielle, nommée aussi relation de partenariat industriel. La deuxième section précise les fondements théoriques, à savoir les approches contractuelles et évolutionnistes qui permettent d'éclairer le déroulement des relations de coopération de sous-traitance, en regard de deux enjeux principaux : la gestion des conflits d'intérêts entre les intervenants et la gestion du risque de l'opportunisme. Pour appréhender le dynamisme de ces relations dans une vision plus large, nous nous intéressons, dans une troisième section, aux travaux élaborés par le groupe européen IMP (Ford D, 1980; Håkansson H, 1982; Metcalf F, 1990).

Quant au deuxième chapitre, il s'intéresse, dans une première section, aux facteurs qui affectent le bon déroulement de ces relations et, dans une deuxième section, aux modes de gestion et de contrôle qui en permettent leur management.

La deuxième partie de l'étude, pour sa part, est divisée en deux chapitres. Le chapitre 3 est consacré exclusivement au cadre méthodologique de la recherche, dans lequel nous expliquons la démarche quant à la position épistémologie empruntée, la stratégie retenue, le choix de l'échantillon et de l'instrument de recherche ainsi que la méthode de collecte et d'analyse des données.

Le chapitre 4 traite, dans une première section, de la description des cas étudiés et, dans une deuxième section, de l'analyse des résultats issus des neuf entreprises. Une confrontation entre le cadre théorique et la synthèse des cas étudiés est présentée, dans une dernière section, pour confirmer ou infirmer les hypothèses formulées dans le cadre théorique.

Nous terminons par une conclusion générale et une formulation des limites de la recherche qui, nous l'espérons, pourront être sources de nouvelles réflexions.

**Première partie**

**REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE**

## **Chapitre 1**

### **Le déroulement de la relation de coopération dans un contexte de sous-traitance industrielle**

**Section 1 :**  
**La relation de sous-traitance industrielle**

L'évolution permanente des marchés et structures industrielles a amené les entreprises à chercher des moyens pour devancer leurs concurrents notamment par la qualité et l'innovation autant que par les prix. Nombreuses d'entre elles ont alors choisi de se départir des activités qu'elles ne maîtrisaient pas correctement en les transférant à des partenaires plus spécialisés (Perrotin R et Louberu J M, 1996). Parallèlement, l'évolution des techniques a favorisé l'émergence de produits de consommation de plus en plus complexes qui combinent des technologies et des matériaux très différents. La maîtrise de l'ensemble de ces éléments ne peut plus aujourd'hui être concentrée entre les mains d'un seul intervenant. Le recours à la sous-traitance devient de plus en plus une excellente alternative et permet à l'entreprise donneur d'ordres de réduire ses coûts de production (machines, main d'œuvre, etc.) et d'optimiser sa gestion de trésorerie (Altersohn C, 1992; Fekih-Soussi B et Bellon B, 2004; König K., 1998). C'est ce qui explique ainsi la croissance rapide du marché de la sous-traitance, qui s'est initié d'abord dans le secteur de l'automobile pour s'étendre après à l'ensemble des autres grands secteurs de l'économie (SESSI<sup>11</sup>, 2003).

En Europe, la sous-traitance constitue un facteur important de la compétitivité des industries européennes. Avec l'intensification de la concurrence internationale et la mise en place du marché unique en 1993, les grandes industries se tournent de plus en plus vers l'utilisation de la sous-traitance (Altersohn C, 1997). Elles attendent des sous-traitants plus de performance en matière d'organisation de la production, de capacités d'innovation ou de développement de nouveaux produits ou processus. Pour les PME, le rapprochement d'entreprises avec les grandes industries, constitue un mode de croissance et de renforcement innovant (Baudry B., 1992; König K., 1998).

En Amérique du Nord, les relations de sous-traitance ont subi d'importantes transformations suite aux succès de l'industrie japonaise, lesquels ont mis en évidence une façon différente d'envisager les rapports entre donneurs d'ordres et fournisseurs (Saint-Amour M, 2004). Les entreprises nord-américaines développent ainsi depuis plusieurs années de nouvelles relations de sous-traitance avec leurs fournisseurs. Elles rationalisent leurs activités en confiant à des sous-traitants une portion croissante de leurs parties de travail (Lefebvre et *al.*, 1993).

---

<sup>11</sup>SESSI : Service des études et des statistiques industrielles – Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie – France, 2003.

Notre revue de la littérature<sup>12</sup> montre en outre que le recours de plus en plus fréquent à des entreprises sous-traitantes a favorisé le développement d'une conception nouvelle des relations de sous-traitance et, a démontré l'importance d'une transformation de ces relations qui étaient à l'origine déséquilibrées et inégalitaires en des relations à la fois plus durables et plus équilibrées entre les différents partenaires industriels.

Pour mieux éclaircir ce constat théorique, nous allons définir, dans un premier temps, le concept de la sous-traitance pour classer ses différents types. L'analyse critique de certaines recherches antérieures nous permettra, dans un deuxième temps, de retenir les éléments qui caractérisent ce concept. Nous analyserons, dans un dernier temps, les origines de l'évolution des relations de sous-traitance afin de cerner le type de relation qui porte notre intérêt de réflexion.

## **1 QU'EST-CE QUE LA SOUS-TRAITANCE ?**

Le recours à la sous-traitance n'est pas une pratique récente, son utilisation remonte même au siècle de J. C., dans la construction navale à l'époque des guerres médiques (Barreyre, 1991). Au Moyen Âge, la sous-traitance était devenue une pratique courante dans les secteurs de la construction immobilière et l'industrie du transport pour s'étendre après à tous les domaines.

Selon Berrayre P. Y. (1991), la sous-traitance est définie comme l'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 service dont elle conservera la responsabilité économique totale. Cette définition met l'accent sur le volet opérationnel de la sous-traitance.

Le C.N.R.S<sup>13</sup> (1985) décrit le concept de la sous-traitance comme : «L'opération selon laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité et sous sa responsabilité, à une autre personne, appelée sous-traitant, le tout ou une partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage». Nous remarquons de cette définition que la sous-traitance fait appel à trois acteurs : le donneur d'ordre, le sous-traitant et le maître d'ouvrage. Cette définition limite le champ d'application de la sous-traitance aux bâtiments

---

<sup>12</sup> Isabelle Gignon-Marconnet et Gwénaëlle Nogatchewsky, 2002.

<sup>13</sup> Centre National de la Recherche Scientifique, « problème de la sous-traitance », Paris, 1985, p.12

et aux secteurs publics. Elle considère, en effet, les sous-traitants comme les seules entreprises qui sont impliquées dans un double cadre contractuel à savoir le contrat liant le maître de l'ouvrage à l'entrepreneur principal et le contrat liant ce dernier au sous-traitant.

Cette définition fut complétée, quelques années plus tard par l'AFNOR (Association Française de Normalisation) qui propose une définition plus précise (Altersohn, 1997). La sous-traitance apparaît cette fois comme toute «opération (notamment de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou d'entretien) dont une entreprise dite donneur d'ordres confie la réalisation à une entreprise dite preneur d'ordres, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques que ce donneur d'ordres arrête en dernier ressort».

Cette formulation est la plus souvent reprise dans la littérature consacrée à la sous-traitance. Elle a en effet le mérite d'être proche de la pratique, c'est-à-dire de la vision qu'ont de la sous-traitance les entreprises industrielles elles-mêmes. Toutes les autres définitions existantes reprennent la tournure et l'esprit de ce texte de l'AFNOR.

Cette définition a conduit ainsi à la distinction entre sous-traitants et équipementiers<sup>14</sup>. Les équipementiers sont généralement responsables commercialement et techniquement de leurs produits (Quivaux R, 1996). Dans ce cas, les donneurs d'ordres ne considèrent pas leurs achats aux équipementiers comme des achats de sous-traitance. Pour confirmer ce constat, Constance M. (1988) souligne que la différence entre la sous-traitance et l'achat peut s'expliquer par le fait que dans le premier cas, l'activité est subordonnée, alors que celle du fournisseur est indépendante.

Selon la BNSTP<sup>15</sup>, le donneur d'ordres est juridiquement réputé détenir la propriété intellectuelle du produit. Il est donc responsable des défauts de conception qui pourraient se révéler. En revanche, le sous-traitant est détenteur du savoir-faire relatif aux procédés de

---

<sup>14</sup> Le terme « équipementier » est surtout employé dans les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique (qui est d'ailleurs à l'origine du mot). Dans le reste de l'industrie, la qualité d'équipementier est moins souvent revendiquée, si ce n'est pour évoquer des analogies de situation. Nous parlons plus souvent de « sous-ensemblier », de « fournisseur principal » (ou d'« entreprise principale » comme dans le BTP), de « fournisseur de premier rang » ou encore de « partenaire système » etc. Ces termes sont, en fait, assez mal définis et de ce fait utilisés de façon parfois injustifiées, tout particulièrement par des entreprises qui, pour des raisons tenant à leur politique de communication, souhaitent ne pas se qualifier de sous-traitants.

<sup>15</sup> BNSTP : Bourse Nationale de sous-traitance et de partenariat, « Le développement de la sous-traitance industrielle marocaine », Réseau International des Organismes de Sous-traitance, 2005

fabrication mis en œuvre. C'est donc lui, qui est responsable des éventuels défauts de fabrication.

La propriété intellectuelle est la notion sur laquelle se fonde généralement la distinction entre « sous-traitant » et « équipementier ». Ce dernier travaille lui aussi sur directives et sur spécifications techniques. Mais, contrairement au sous-traitant, il prend entièrement en charge (c'est à dire techniquement, financièrement, juridiquement, etc.) la responsabilité de la conception du produit.

Bien qu'un peu différentes dans leurs libellés, toutes ces définitions disent, en fait, la même chose et convergent vers un même concept. Pour le résumer, et dans le souci d'utiliser un langage plus simple et plus actuel, nous proposons de décrire la sous-traitance en l'assimilant à un ensemble de prestations de production, ou de services industriels, réalisés sur directives ou sur spécifications techniques. Les entreprises dont la spécialité consiste à fournir ce type de prestations sont appelées « sous-traitants ». Les entreprises acheteuses de sous-traitance sont communément nommées « donneurs d'ordres ».

Dans le cadre de ce travail, nous utiliserons l'expression « sous-traitant » pour désigner les entreprises preneuses d'ordres entrant dans les définitions données ci-dessus, c'est à dire travaillant sur la base de spécifications appartenant à leurs donneurs d'ordres. De même, nous désignerons par « sous-traitance », les activités de ces preneurs d'ordres.

Au-delà des définitions présentées en haut, nous distinguons différents types de sous-traitance permettant de mieux différencier les entreprises selon leurs compétences et selon leur expertise. Nous tenterons, dans ce qui suit, de classifier et définir ces différents types de sous-traitance.

## 2 LES DIFFÉRENTS TYPES DE SOUS-TRAITANCE

Les donneurs d'ordres font appel à des entreprises sous-traitantes, soit pour accéder à des compétences techniques qu'elles ne possèdent pas en interne, soit pour honorer leurs carnets de commandes notamment dans des phases de forte tension sur leurs capacités de production. On parle ainsi de sous-traitance de spécialité, associée à la hiérarchie et de sous-traitance de capacité, associée au marché (Roy J et Bigras Y, 2000). Dans cette même ligne de réflexion, Manazagol (1990), distingue trois types de sous-traitance :

- ***La sous-traitance est dite de capacité***, lorsque le donneur d'ordres qui se trouve dans l'incapacité de répondre au flux de commandes dans les délais impartis, délègue au preneur d'ordres, possédant le savoir-faire et l'équipement nécessaire, une partie de la production en fonction de la demande (Hafsi T., Séguin F. et Toulouse J. M., 2000). Dans ce même ordre d'idées, Alcouffe C (2001) souligne que la sous-traitance de capacité est l'une des premières sources de flexibilité pour toute entreprise qui a dimensionné sa capacité sur le niveau moyen d'activité. Il s'agit d'une sous-traitance de nature soit conjoncturelle<sup>16</sup> soit structurelle, qui permet à l'entreprise donneur d'ordres d'ajuster sa capacité de production en fonction des pics de commande. Autrement dit, dès que le niveau d'activité s'élève au delà des possibilités de l'entreprise, elle peut sous-traiter le volume de production excédentaire. L'aptitude d'une entreprise donneur d'ordre à mobiliser ainsi des capacités extérieures, sous la forme d'un ensemble de fournisseurs/sous-traitants performants, est un avantage stratégique essentiel sur des marchés connaissant des fluctuations conjoncturelles importantes (Hayes R. H. et Wheelwright S. C., 1984).
- ***La sous-traitance de spécialité*** : Le donneur d'ordre aura recours à ce type de sous-traitance lorsqu'il estime ne pas disposer du savoir-faire adéquat pour fabriquer un produit ou réaliser une prestation. Il fait appel alors à une ou plusieurs entreprises sous-traitantes qui disposent des compétences ou des équipements spécifiques qu'il ne possède pas pour des raisons économiques ou stratégiques (Kaffel H., 2001). Construire des automobiles et fabriquer des phares relève de savoir-faire différents, le constructeur d'automobiles s'adressera donc à un sous-

---

<sup>16</sup> Dans ce cas le donneur d'ordres peut fabriquer lui-même le produit, mais s'adresse à une autre entreprise parce que son appareil de production est provisoirement saturé ou parce qu'il rencontre un problème technique; il s'agit donc souvent d'une sous-traitance occasionnelle

traitant qui fabriquera les phares dont il a besoin selon les spécifications de son bureau d'études. Il devient possible de trouver des synergies, des complémentarités.

- Grâce à leurs spécialités, les entreprises sous-traitantes peuvent généralement compter sur des relations plus égalitaires avec les donneurs d'ordres comparativement aux entreprises de sous-traitance de capacité. Ce qui permet ainsi aux entreprises de sous-traitance de spécialité d'entretenir des relations plus structurelles avec leurs donneurs d'ordres étant donné la complémentarité des compétences (Chaillou B., 1978).
- ***La sous-traitance de fourniture***, où de compétence dans laquelle on confère au sous-traitant un statut de quasi-fournisseur selon le degré de sa participation à la conception et au développement du produit.

De leur côté, (Julien P.A. et Raymond L., 1994) ont identifié une autre forme de sous-traitance. Il s'agit de ***la sous-traitance d'intelligence***, associée au réseau, où toutes les pièces d'un produit complexe sont faites et pensées par des experts en la matière de façon à ce que le produit d'ensemble soit le meilleur sur le marché et à des prix fortement concurrentiels. Elle intègre les sous-traitants détenant les compétences clés.

Les sous-traitances de capacité, de spécialité et d'intelligence sont les formes de sous-traitance les plus utilisées dans les secteurs industriels. Les deux dernières semblent plus adaptées aux exigences et nouvelles données de l'économie industrielle à travers la transformation de la relation classique de sous-traitance à une relation complexe, fondée sur la durée et la confiance. Roy J et Bigras Y (2000) soulignent dans ce contexte que ces types de relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants supposent une approche qui débouche sur le développement d'une relation basée sur l'échange d'informations, la coopération et l'innovation, tout ceci dans le but commun de développer pour les clients le meilleur service possible. Le sous-traitant développe avec son partenaire de nouvelles façons de faire afin d'offrir systématiquement le meilleur service possible selon les besoins exprimés par le donneur d'ordre.

Afin de saisir encore mieux le concept de la sous-traitance, nous allons analyser et critiquer, dans ce qui suit, certaines recherches antérieures traitant ce concept en contexte industriel.

### **3 RECHERCHES SCIENTIFIQUES ANTÉRIEURES : LA SOUS-TRAITANCE**

L'intérêt de l'analyse de ces recherches s'explique particulièrement par leur contribution à la compréhension de certains concepts utiles à notre question de recherche. Les deux premières études visent une explication des tendances de la relation de sous-traitance, tandis que la troisième recherche s'intéresse à l'étude du choix d'un partenaire et les exigences requises sur ce dernier lui permettant le développement d'une relation de sous-traitance dynamique.

#### **3.1 Première étude : F. Da Villa et R. Panizzolo (1996)**

L'étude menée auprès de 24 entreprises du secteur du textile, sert à examiner la nature des relations avec les sous-traitants et à tracer les grandes lignes d'un cadre interprétatif des stratégies possibles pour faire face au problème de l'approvisionnement.

Les résultats de l'étude montre que dans cette industrie, la relation acheteur/ fournisseur a subi, et subi toujours une transformation profonde provoquée par les changements du marché. La demande diversifiée et volatile des clients, a placé les entreprises devant un défi élevé en termes de flexibilité et de rapidité avec lesquelles, elles pourraient s'adapter aux changements du goût et des exigences des consommateurs. L'étude montre également la présence d'une relation «Well-integrated» en termes d'aspects logistiques et technologiques. Ceci signifie, selon les auteurs, que les relations développées avec les entreprises sous-traitantes sont plutôt comme des relations d'association.

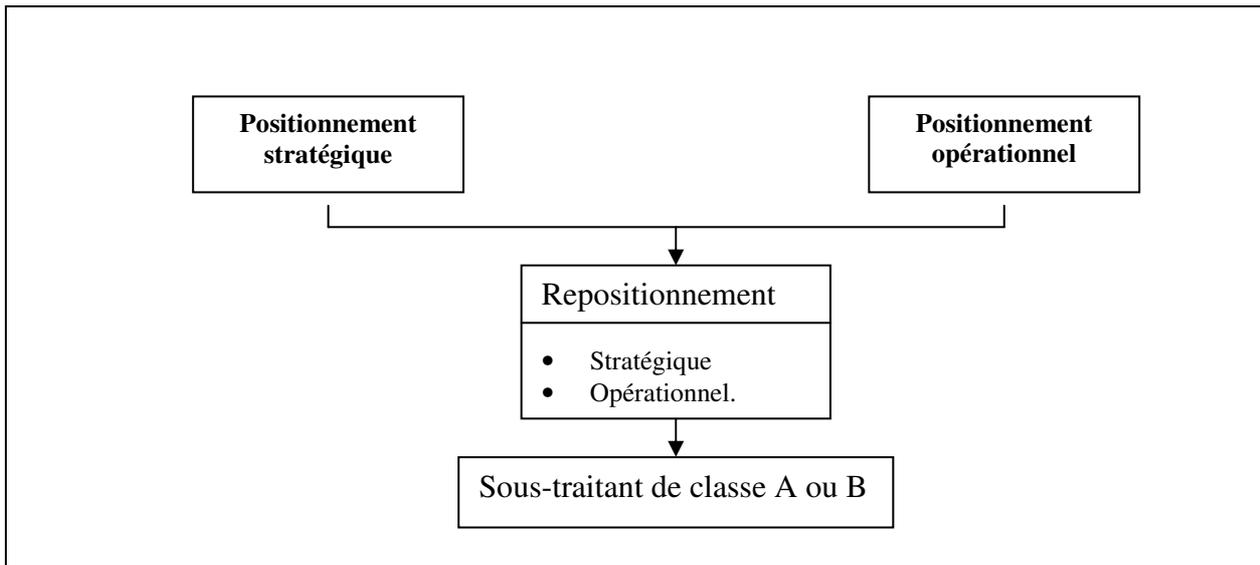
#### **3.2 Deuxième étude : Imri R., Morris J. et Rutherford T., (1995)**

Contrairement à la recherche précédente, les auteurs ont mené une étude multi-cas auprès de deux grands constructeurs automobiles en Angleterre, pour examiner les aspects et les tendances des relations naissantes entre ces entreprises et leurs fournisseurs. En se basant sur les travaux antérieurs de Friedman et Holms (1977), les résultats de l'étude montrent que la collaboration et l'engagement entre l'acheteur et le fournisseur n'est pas une simple dépendance et que la réorganisation de la sous-traitance exige l'émergence de nouveaux modes de gestion comme le « juste à temps ». L'étude souligne également l'implication de l'entreprise acheteur dans le recrutement et la formation du personnel du fournisseur afin d'améliorer la qualité et d'augmenter la productivité.

### 3.3 Troisième étude : De Toni A. et Nassimben G. (1996)

Il s'agit d'une étude empirique, menée auprès de 31 P.M.E. sous-traitantes du secteur du textile. L'étude consiste à analyser le choix stratégique et opérationnel des sous-traitants, en vue d'un repositionnement stratégique et opérationnel qui leur permette d'être des partenaires.

Figure 1 : Repositionnement d'un sous-traitant



Afin d'être considérée comme entreprise partenaire (sous-traitant classé A ou B), l'étude montre que les sous-traitants pourraient en fait faire un repositionnement qui nécessite, en général, l'analyse du choix stratégique et opérationnel de l'entreprise. Le premier cas peut se faire, d'une part, par l'acquisition d'un savoir-faire nécessaire à la production des produits plus sophistiqués, et d'autre part, par la participation à l'offre du produit de la conception à la fabrication finale. Du côté opérationnel, il est important pour l'entreprise de procéder à l'introduction de l'innovation et de faire appel à certains modes de gestion comme le « juste à temps ».

**Tableau 1 : Récapitulation de la documentation scientifique**

<i>Auteurs</i>	<i>Méthodologie de l'étude</i>	<i>Résultats de l'étude</i>	<i>Limites</i>
F. Da Villa et R.Pnizzolo (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étude empirique auprès de 24 entreprises acheteurs dans le secteur du textile réparties sur cinq régions de l'Italie nordique.</li> <li>• Approche quantitative.</li> </ul>	<p>1/ La relation acheteur fournisseur a subi, et subit toujours des évolutions énergétiques provoquées par les changements du marché.</p> <p>2/ L'introduction de nouveaux modes de gestion, semble une façon qui permet aux sociétés acheteurs de consolider leurs rapports avec leurs sous-traitants.</p> <p>3/ Recherche de flexibilité pour s'adapter aux changements du goût et des exigences du client.</p>	<p>1/ Aucune Hypothèse sur le profil des fournisseurs n'a été proposée pour être justifiée. Ceci est du particulièrement sur le fait que les auteurs se sont concentrés sur le profil de l'acheteur.</p> <p>2/ L'étude a tenté d'analyser la relation acheteur fournisseur uniquement dans un contexte d'approvisionnement, et non pas dans un contexte réseau qui est notre cas.</p>
T. Rutherford et J. Morris (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étude multi-cas menée auprès de deux grands constructeurs automobiles en Angleterre.</li> <li>• Approche qualitative.</li> </ul>	<p>1/ la collaboration et l'engagement entre l'acheteur et le fournisseur n'est pas une simple dépendance vu l'émergence de nouvelles voies de faire à faire.</p> <p>2/ La réorganisation de la sous-traitance exige l'émergence de certains modes de gestion (Juste à temps).</p> <p>3/ L'acheteur s'implique dans le recrutement et la formation du personnel.</p>	<p>1/ Les auteurs n'ont tenté d'examiner que les types de relations de premier niveau : donneur d'ordres (Firmes multinationales) et P.M.E, ce qui diffère la nature de relation de sous-traitance P.M.E. et P.M.E comme dans notre cas.</p> <p>2/ Les résultats de l'étude restent spécifiques et pourront ainsi être non exploratoires, étant donné que le secteur choisi (constructeur automobile) demande des modes de gestion et techniques très spécifiques.</p>
A. De Toni et G.Nassimben (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étude empirique menée auprès de 31 P.M.E. sous-traitantes dans le secteur textile.</li> <li>• Approches qualitative et quantitative.</li> </ul>	<p>Repositionnement</p> <p>1/ stratégique :</p> <p>(a) Acquisition d'un savoir-faire;</p> <p>(b) Participation à l'offre du produit de la conception à la fabrication finale.</p> <p>2/ opérationnel :</p> <p>(a) Introduction des modes de gestion (juste à temps, etc.) ;</p> <p>(b) Consolidation de l'innovation par une amélioration continue.</p>	<p>L'étude nous a permis de retenir certaines variables déterminantes à notre modèle de recherche :</p> <p>1/ La participation du sous-traitant du 2<sup>ème</sup> niveau à l'offre du produit de la conception à la fabrication finale ;</p> <p>2/ La nécessité de l'acquisition d'un savoir-faire ;</p> <p>3/ La nécessité de l'introduction de certains modes de gestion tels que le juste à temps par exemple.</p>

L'analyse de ces recherches scientifiques nous permet les conclusions suivantes :

- Les changements du marché influencent de manière profonde l'évolution du rapport reliant les P.M.E sous-traitantes avec leurs clients (donneurs d'ordres), et placent ces entreprises devant un défi élevé en terme de flexibilité et de rapidité avec lesquelles, elles pourraient s'adapter aux exigences des clients ;
- La réorganisation de la sous-traitance exige l'émergence de certaines nouvelles méthodes de gestion ;
- Les P.M.E sous-traitantes sont appelées à acquérir certaines compétences techniques et administratives qui leur permettent de garder des relations fiables et durables avec leurs clients.

En contexte de relation de coopération interentreprises, la sélection d'un sous-traitant constitue une phase décisive pour la continuité et la stabilité de la relation. En effet, la sélection d'un bon partenaire jumelée avec une négociation efficace que le donneur d'ordres peut mener avec lui, réduisent l'opportunisme et, en conséquent, minimisent les coûts de transaction ex-post (Fekih-Soussi B. et Bellon B., 2004). Selon les mêmes auteurs, la sélection des bons partenaires signifie que ces derniers sont prêts à s'engager d'une manière crédible dans la relation en impliquant des actions réciproques, ce qui contribue à garantir la stabilité et la pérennité de la relation. C'est sur ce point que nous nous prononçons dans la section suivante de ce chapitre.

#### 4 CHOIX D'UN SOUS-TRAITANT

Le choix des sous-traitants capables de répondre aux besoins de l'entreprise, compte l'un des facteurs qui permettent aux donneurs d'ordres d'être plus compétitifs sur leur marché. Ces derniers choisissent leurs sous-traitants pour des considérations de prix, de qualité et de délais. Cependant, notre revue de la littérature<sup>17</sup> montre que le choix d'un sous-traitant est devenu un processus difficile à établir et même sa définition varie parfois d'une entreprise à une autre, selon les stratégies des entrepreneurs.

D'Amours S. et *al.* (2000), mentionnent que les critères de choix d'un sous-traitant se fondent notamment sur la qualité, la fiabilité, la stabilité financière et la capacité de production. Outre ces critères, les mêmes auteurs soulignent que le donneur d'ordres doit chercher en son partenaire un potentiel d'innovation, de compétences et une structure organisationnelle. De son côté, Duffy R. J. (1999), indique que « les critères de choix se basent sur la capacité de l'entreprise partenaire à apprendre, ainsi que sa capacité d'adaptation et d'analyse afin qu'elle contribue de façon plus directe à la réalisation des objectifs de l'entreprise ».

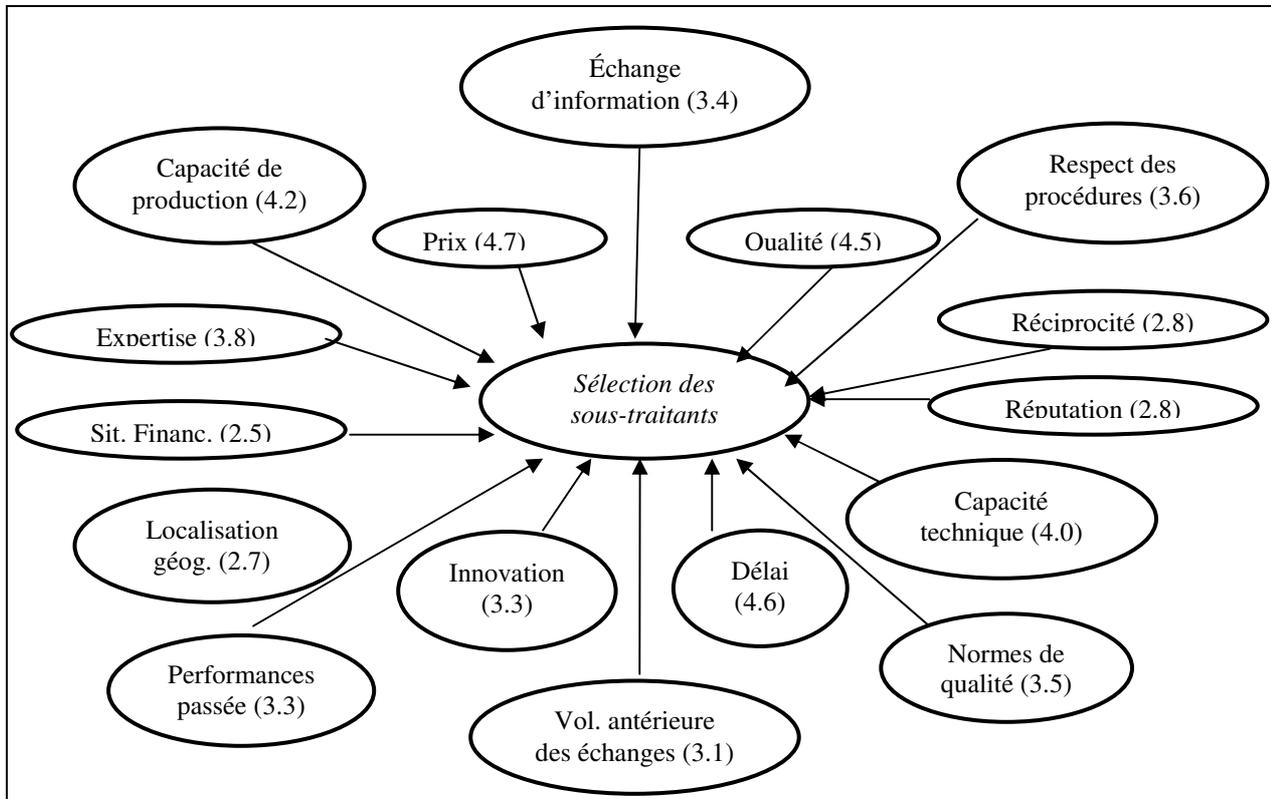
Les résultats d'une étude<sup>18</sup> empirique menée auprès d'une dizaine de PME sous-traitantes de la Chaire Bombardier confirment l'idée mentionnée en haut, que le processus de sélection des sous-traitants est un processus très complexe du fait que le centre décisionnel de sélection est composé de plusieurs acteurs jouant plus qu'un rôle à la fois. L'étude a permis de ressortir l'importance de seize critères pour le choix d'un sous-traitant en contexte réseau (voir figure 2). Les résultats indiquent ainsi que les premiers critères sur lesquels les membres du centre décisionnel de sélection se basent, sont le prix, la qualité et les délais de livraison. L'auteur a ajouté aussi qu'il existe plusieurs divergences de perceptions entre le rôle que l'acteur (membre du centre décisionnel) pense jouer dans le processus de sélection et celui perçu par ces collègues.

---

<sup>17</sup> Hermel L. et Scholasch A. (1996); Michel D., Salle R. et Valla J. P. (1996); etc.

<sup>18</sup> El Jabiri A, 1998 « Sélection des sous-traitants de deuxième niveau par un sous-traitant de premier niveau en contexte réseau » Mémoire de Maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières, Québec.

**Figure 2 : Classification des critères de sélection des sous-traitants en contexte réseau**



Source : El-Jabiri A. (1998)

L'une des approches utilisées par les donneurs d'ordres pour la sélection des fournisseurs et sous-traitants se fait sur la base des critères (voir figure 2) qui sont documentés par un questionnaire adressé au fournisseur, complété éventuellement par une enquête du client (Alcouffe C, 2001). L'évaluation peut affecter des pondérations différentes à chacun de ces points. Si le fournisseur prospecté répond aux critères définis, des contacts peuvent être organisés entre les deux parties. Les sous-traitants retenus et l'entreprise donneur d'ordres procèdent ainsi, après revue, à la signature du contrat.

À l'instar de ce qui est cité en haut, plusieurs auteurs<sup>19</sup> soulignent que la connaissance du comportement d'achat en milieu industriel permet aux sous-traitants de déterminer l'argumentation nécessaire qu'ils doivent développer pour convaincre leur donneur d'ordre. Sur la base de cette connaissance, le preneur d'ordres peut avoir de précieuses informations qui lui permettront de s'adapter aux besoins de son client. Pour Hermel L. et Scohlsch A. (1996), cette connaissance constitue un instrument essentiel d'orientation pour les actions

<sup>19</sup> Hermel L. et Scohlsch A., 1996; Kotler, 1996; Salle R. et Silvestre H., 1992.

commerciales. Elle permet toutefois au sous-traitant d'instaurer un climat de confiance avec son client lors de l'intervention d'une situation d'achat. En parallèle à l'acquisition de cette connaissance, il convient au sous-traitant de regrouper et coordonner toutes les compétences nécessaires sous la forme d'un véritable centre de vente afin de gérer efficacement sa relation interorganisationnelle avec son client dans le temps (Goujet R. et *al.*, 1992). Pour les mêmes auteurs, l'enjeu de cette relation réside pour le sous-traitant dans sa capacité à :

- élaborer des solutions techniques permettant de résoudre les problèmes du donneur d'ordres;
- transférer ces solutions, c'est-à-dire les faire comprendre au client afin de les utiliser et de les s'approprier convenablement;
- évoluer et à faire évoluer sa solution dans le temps.

C'est ce qui permet de déduire que les capacités technologiques du sous-traitant constituent un facteur déterminant dans le maintien et la stabilité des relations interentreprises avec son donneur d'ordres. Nous allons voir dans les chapitres qui suivent, que d'autres facteurs liés, entre autres, à des paramètres relationnels tels la confiance, l'engagement et les relations interpersonnelles, etc., influencent grandement la conduite des relations de sous-traitance.

## **5 LES RELATIONS EN SOUS-TRAITANCE**

Les relations entre preneurs et donneurs d'ordres peuvent prendre plusieurs formes selon le type et la nature de la sous-traitance choisie. Capet et Hoflack (1978) distinguent trois formes de relations en sous-traitance :

- Relation de confiance : Les contacts sont très étroits au niveau de la planification générale, des ateliers, de la conception et pas seulement au niveau des achats et de la vente;
- Relation de «tutoring» : Le donneur d'ordres aide le sous-traitant en contrôlant la qualité et l'avancement des travaux;
- Relation de repréailles : C'est le principe du bâton et de la carotte. On applique le système de sanction et on abandonne le sous-traitant de manière temporaire ou définitive.

Notons cependant qu'il est possible, dans certains cas, qu'un preneur d'ordres intègre en même temps les trois formes de relations de sous-traitance pour les mêmes produits ou services. Cette intégration dépend plus particulièrement de l'influence du donneur d'ordres sur les méthodes de gestion du sous-traitant. Dans ce même registre, Longhi (1983) souligne que le donneur d'ordres a un pouvoir tel qu'il peut dicter les quantités produites par le sous-traitant et fixer le prix du bien produit. Par ailleurs, et selon Capet et Hoflack (1978), la force ou le pouvoir du preneur d'ordres dépend notamment du nombre de donneurs d'ordres qu'il a en face de lui et de l'incidence qu'il peut avoir sur chacun des donneurs d'ordres.

Il convient à présent de décrire les origines de l'évolution de la relation client fournisseur en contexte de sous-traitance.

## **6 L'EVOLUTION DES RELATIONS DE SOUS-TRAITANCE : VERS UNE RELATION DE COOPERATION INDUSTRIELLE**

Entre les années 1950 et 1960, les grandes industries européennes étaient organisées autour d'une production de masse. L'objectif était de produire des volumes importants de pièces pour obtenir des économies d'échelle et des gains d'expériences (OPOCE<sup>20</sup>, 1997). Mais ces grandes structures avaient beaucoup de difficultés pour s'adapter aux fluctuations de la demande de marché. Ces difficultés se traduisent ainsi par un renforcement de leur aptitude à mieux satisfaire leur clientèle en choisissant à sous-traiter une partie de leur fabrication à des petites entreprises (Laigle L., 1995). On est, en quelque sorte, passé d'une économie de production (économie tirée par la demande) à une économie de marché<sup>21</sup> (économie poussée par l'offre), système de production plus flexible (Perrotin R et Louberu J M, 1996 ; Donada et Kessler, 1997).

Ces mutations économiques sont accompagnées par des modifications profondes dans les relations de sous-traitance et ce, tant dans la pratique que dans l'organisation. La compétition accrue au niveau mondial crée, en effet, de pressions grandissantes sur les donneurs d'ordres qui exigent désormais une plus grande implication de la part de leurs sous-traitants (Rejeb N.

---

<sup>20</sup> OPOCE : Office des publications officielles des Communautés européennes, 1997

<sup>21</sup> En économie de production, le prix de vente est la somme des coûts de l'entreprise majorée d'une marge bénéficiaire. Par contre en économie de marché, le prix est dicté par la loi du marché. L'entreprise doit être capable de fabriquer le produit au coût de revient le plus bas. La sous-traitance apparaît comme l'alternative privilégiée pour atteindre cet objectif.

et Ghorbel A., 2004). Ces derniers, cantonnés avant dans un rôle d'exécutants qui fabriquent des produits à partir d'un cahier des charges techniques très précis et figé, se voient aujourd'hui assignés un rôle de plus en plus important qui va jusqu'à la conception des produits qu'ils fabriquent eux mêmes (Chanaron, 1995).

Stimulées par une concurrence grandissante, et inspirées dans bien des cas par les méthodes de gestion japonaises, les grandes structures industrielles européennes se sont engagées, au cours des dernières décennies, dans un vaste mouvement de restructuration de leurs relations avec leurs fournisseurs de pièces et composants (Gorgen A. et Mathieu R., 1996). Le terme de sous-traitance ne semble toutefois plus adapté pour rendre compte des nouvelles formes de relations où le preneur d'ordres intervient davantage dans le processus de production (Rejeb N. et Ghorbel A., 2004).

Ainsi, les formes traditionnelles de sous-traitance s'effacent progressivement au profit de relations plus équilibrées et moins conflictuelles basées sur la confiance et la continuité (Monateri, 2002 ; Rejeb et Ghorbel, 2004). Progressivement, les donneurs d'ordres et les sous-traitants se spécialisent autour de leurs compétences clés. Ils deviennent de plus en plus interdépendants (Narçon J et Righi N, 2001). Les rapports de force classiques se sont améliorés et devenus plus complexes qu'auparavant en se substituant ainsi à des relations fondées sur la durée et la recherche en commun d'objectifs à moyen et long terme (Gorgeu A. et Mathieu R., 2005) ; « des relations privilégiées menées dans des conditions permettant d'assurer la réciprocité des avantages » (Monateri, 2002). Pour décrire ces nouvelles types de relations, on parle désormais de relation de sous-traitance industrielle complexe ou de relation de partenariat<sup>22</sup> industriel (Calvi R., Le Dain M. A. et Harbi S., 2000 ; Monateri, 2002).

Dans les secteurs industriels de haute technologie comme celui de l'industrie automobile, les relations de sous-traitance s'inscrivent parfaitement dans ce mouvement de transformation. Les rapports inter-firmes ont en effet grandement évolué pour favoriser des relations partenariales. Dans ce même registre, Mauzad F. (2006) souligne que les relations de sous-traitance traditionnelle ne correspondent plus aux pratiques industrielles contemporaines,

---

<sup>22</sup> Dans ce contexte, le concept de partenariat se définit comme l'établissement entre donneur et preneur d'ordres de relations d'une certaine durée fondée sur une recherche en commun d'objectifs à moyen ou long terme dans des conditions permettant la réciprocité des avantages. C'est un mode d'organisation au sein duquel la relation client/fournisseur se complexifie : co-conception des produits, mise en place de normes de qualité, etc. (B. Baudry, 2005).

notamment les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique. Face à une compétitivité accrue dans ces secteurs, les entreprises se trouvent dans l'obligation d'instaurer des relations plus étroites avec les sous-traitants qui tendent à être partenariales.

A l'opposé des rapports traditionnels de sous-traitance, les relations de sous-traitance apparaissent comme un mode de coopération durable qui permet divers avantages : partage de risque, création de ressources spécifiques grâce à des combinaisons de savoirs uniques, réduction des coûts de production, réduction des coûts de transaction, etc. (Makrab Kahlache et al., 2006 ; Trégan J M, 2004). Dans cette même ligne de réflexion, Fekih-Soussi B et Bellon B (2004) démontrent que les relations de sous-traitance complexes ou partenariales permettent aux entreprises de s'adapter à une variété de changements structurels pour devancer leur marché. Elles permettent également de réduire des coûts de transaction et d'accéder aux informations et à des ressources complémentaires.

En guise d'exemple, nous pouvons citer le cas du Maroc où les relations interentreprises se sont profondément modifiées depuis les années 1980. Les relations de sous-traitance traditionnelle sont progressivement remplacées par des relations de moyen et long terme notamment dans des secteurs de haute-technologie tels que l'automobile, l'aéronautique et l'électronique (Benderou S., 2005). Dans ces secteurs, les entreprises marocaines préfèrent souvent entretenir des relations de sous-traitance plus étroites qu'autrefois.

Bachirat B. (2004) appuie ce constat et souligne en outre que l'affrontement du nouvel environnement concurrentiel passe essentiellement par l'émergence d'une nouvelle dynamique des relations de coopération fondée sur la durée. Dans ce même registre, Cherkaoui L. (2006) confirme que les relations interentreprises au Maroc sont devenues de coopération et de plus en plus complexes à la fois sur les aspects logistiques, prix, qualité et d'implication dans le développement de nouveaux produits. Aujourd'hui, les entreprises sous-traitantes cherchent à être des partenaires avec lesquels les entreprises donneurs d'ordres coopèrent et partagent les objectifs de recherche et de qualité sur une longue période et non plus des simples fournisseurs occasionnels de pièces (Louitri A., 2008).

En tenant compte de la problématique considérée dans cette étude, nous nous attacherons à ce type de coopération : la relation de sous-traitance industrielle complexe qui se présume comme une relation de coopération dynamique, fondée sur la durée, la complémentarité et

l'enrichissement des compétences. C'est une relation qui procure, entre autres, un avantage concurrentiel spécifique pour le preneur d'ordres (Fekih-Soussi B., Bellon B., 2004). Nous formulons ainsi l'hypothèse suivante :

*H1 : En situation donneur et preneur d'ordres, les relations de sous-traitance industrielle sont durables et de coopération.*

## CONCLUSION

La métamorphose atypique des marchés industriels caractérisée, entre autre, par la recherche d'un niveau compétitivité de plus en plus élevé pour faire face à la concurrence, produit plus de pressions sur les donneurs d'ordres qui recherchent désormais une implication accrue de leurs sous-traitants dans la conception et la fabrication des produits et services qui leurs seront confiés. Ainsi, les formes de relations de sous-traitance classiques s'effacent progressivement au profit de nouvelles relations entraînant plus d'implication et un réajustement des rapports entre les partenaires qui tendent vers plus d'équilibre et de continuité dans le temps. Les nouvelles relations de sous-traitance dépassent la logique marchande ciblant le court terme où prédominent des rapports d'exercice d'autorité par le donneur d'ordres sur le sous-traitant.

Les changements que les relations de sous-traitance connaissent dans leur état actuel, constituent le premier stade de développement des relations de coopération, dites de sous-traitances complexes ou partenariales. En effet, des relations fondées sur la continuité temporelle permettent le partage des risques, la réduction des coûts de production, la création de ressources et de nouveaux savoir-faire, etc.

Les aspects caractérisant cette phase d'évolution du processus des relations de sous-traitance seront abordés dans les deux dernières sections du chapitre suivant qui traitent, dans un premier temps, des fondements théoriques, à savoir : les approches contractualistes et évolutionnistes et qui s'intéressent, dans un deuxième temps, aux travaux élaborés par le groupe européen IMP.

**Section 2 :**  
**Les fondements théoriques**

La problématique retenue dans notre recherche s'inscrit dans le cadre de l'étude des déterminants et des conditions de stabilité des relations de coopération fournisseur-client et du processus dynamique de leur évolution en contexte industriel. Notre revue de la littérature en marketing industriel nous permet de retracer l'évolution et le dynamisme de ces relations en s'appuyant, dans un premier lieu, sur les apports et contributions des approches contractualistes (théorie d'agence et théorie des coûts de transaction). Bien que les partenaires aient prévu toutes les clauses contractuelles, il existe cependant d'autres paramètres non contractuels qui peuvent influencer l'évolution des relations interentreprises. C'est ainsi que nous nous intéresserons, dans un second lieu, aux approches évolutionnistes (théorie évolutionniste et la théorie des compétences), qui s'avèrent un cadre de référence pertinent à l'étude de notre problématique.

## **1 LES APPROCHES CONTRACTUALISTES**

L'évolution des relations de coopération fournisseur-client est aujourd'hui au cœur des préoccupations industrielles. En effet, dans une optique d'amélioration de la performance globale et de la satisfaction des clients, les donneurs et preneurs d'ordres tentent constamment de renforcer leurs relations de coopération pour mettre en commun des ressources financières, humaines et de savoir-faire, dans le but de réaliser conjointement des activités créatrices de valeur, telles que la recherche et le développement, la production, etc. Ces relations de coopération qui apparaissent dès lors comme une alternative possible, particulièrement pour les PME sous-traitantes, peuvent être des relations formelles ou informelles. DEFALVARD H. (2000) montre toutefois que le degré de formalité de la coopération dépend essentiellement du type de relation. En effet, si l'on se limite à une relation de courte durée, la coopération peut rester informelle basée sur l'habitude et la confiance. Mais dès que les entreprises envisagent une relation durable, un certain degré de formalité est requis pour constituer une garantie pour les différentes parties. Cette formalité est généralement mise en forme par le biais de contrat et perçue ainsi comme la prise d'appui sur des règles de fonctionnement et des procédures clairement définies et standardisées (Heide, 2003). D'où la nécessité de la contractualisation des relations de coopérations interentreprises.

En milieu industriel, notamment en contexte de sous-traitance, c'est la notion du contrat qui se trouve au cœur des approches prédominantes de l'émergence et de la dynamique des relations fournisseur-client. E. Brousseau (1994) considère le contrat comme des engagements

réciproques instituant des règles qui visent à rendre les comportements des parties compatibles, complémentaires et fiables. C'est un acte à travers lequel les parties manifestent et matérialisent leur volonté de coopérer dans le but de maintenir leur relation dynamique et durable. En effet, pour se prémunir contre les risques d'opportunisme, qui peuvent être cause de dysfonctionnement de la coopération, les partenaires ont intérêt à prévoir des clauses contractuelles qui soient adaptées à leur contexte industriel. C'est dans ce contexte, que nous nous intéressons aux approches contractuelles qui permettent de développer ces dispositifs contractuels tout en montrant à quelle limite l'application de ces dispositifs contribue au maintien des relations de coopération à long terme. Dans ce qui suit, nous aborderons les théories développées par ces approches, notamment, la théorie des coûts de transactions (Williamson, 1985) et la théorie d'agence (Arrow, 1985).

## 1.1 La dynamique des relations interentreprises dans la théorie d'agence

Bon nombre de théories peuvent être mobilisées pour expliquer la création et la dynamique des relations de coopération interentreprises. Parmi elles, nous retenons la théorie d'agence qui s'est inspirée de la théorie des droits de propriété et qui s'intéresse à la mise au point des contrats bilatéraux<sup>23</sup> destinés à résoudre les nombreux problèmes de coordination, notamment dans des contextes où la contractualisation est difficile. Elle permet ainsi d'analyser l'évolution de la relation fournisseur-client à la lumière des phénomènes d'opportunisme et de conflits d'intérêts entre les parties. Il s'agit, en effet, pour elle d'expliquer la manière dont le donneur d'ordres procède pour maîtriser la conduite du sous-traitant compte tenu des risques liés à l'asymétrie informationnelle et à l'incomplétude des contrats (Régis D, 1998).

La plupart des marchés industriels sont caractérisés par une imperfection, et le plus souvent, une asymétrie de l'information. En effet, les agents économiques qui interagissent sur ces marchés n'ont généralement pas le même accès à l'information. A l'instar de ce constat, la théorie d'agence part de la notion de coopération en se fondant sur l'hypothèse de rationalité substantive et de conflits d'intérêts entre les parties (Galandière A, 2005). Elle voit, en effet, qu'en raison des divergences d'intérêts entre les partenaires, les relations de coopération s'accompagnent nécessairement de conflits inducteurs de coûts qui réduisent les gains potentiels issus de la coopération (Charreaux, 1999). Les parties ne cherchent d'ailleurs qu'à profiter au mieux des gains de coopération en anticipant rationnellement l'effet d'une relation d'agence sur ses résultats futurs (chaque partie tente de maximiser ses gains et de minimiser ses pertes aux dépens de l'intérêt de l'autre). En plus des problèmes d'imperfection notamment d'asymétrie d'information, certains auteurs<sup>24</sup> parlent même de l'existence, dans certains cas, d'une asymétrie de compétence qui se traduit soit par l'inexpertise soit par le manque des ressources pour accomplir certaines tâches. C'est ainsi que la théorie de l'agence s'intéresse à l'étude des problèmes<sup>25</sup> inhérents aux coopérations dans lesquels il existe une asymétrie informationnelle et une asymétrie de compétence (Jensen M. C. et Meckling W. H.,

---

<sup>23</sup> La théorie de l'agence propose une formulation rigoureuse du problème de la délégation en mettant en relation deux parties : l'une l'agent (dans notre cas, le sous-traitant) agit de la part ou comme représentant de l'autre partie le principal (dans notre cas, le donneur d'ordres).

<sup>24</sup> Dunn A. T., 1979 et Valla J. P., 1986.

<sup>25</sup> Dans la théorie d'agence, ces problèmes sont nommés : problèmes d'agence. Notre revue de littérature nous permet de retenir deux types de problèmes d'agence: les problèmes pré contractuels qui se manifestent avant que le Donneur d'ordres ne décide d'octroyer au fournisseur un contrat, et les problèmes post contractuels qui émergent après que les deux parties sont engagés dans la relation. Pour notre part, nous nous intéressons particulièrement au deuxième type de problèmes.

1976). La gestion de l'asymétrie d'information entre partenaires constitue entre autres la question centrale pour la théorie d'agence.

Outre le problème de la divergence d'intérêts, les théoriciens de l'agence ont essayé de cerner d'autres difficultés de coordination qui résultent des relations contractuelles entre un fournisseur et son client. Ils insistent, entre autres, sur des problèmes associés à l'incertitude, à l'imparfaite observabilité des efforts éventuels du sous-traitant et aux coûts d'établissement et d'exécution des contrats (en situation de risque moral, le client ne peut observer toutes les actions du fournisseur, en particulier son niveau d'effort et de participation dans la réussite de la coopération). Ces conflits d'agence, que nous considérons comme facteurs perturbateurs, peuvent se produire avant, pendant ou au cours de l'exécution du contrat et pourraient, par conséquent, affectés les conditions du déroulement de la relation de coopération fournisseur-client (Bergen M., Dutta S. et Walker O. C., 1992). Baudry B. (1992) rajoute dans ce contexte que les problèmes contractuels entre un donneur d'ordres et un sous-traitant résultent de deux types d'incertitude :

- Une incertitude précontractuelle, l'antisélection, qui renvoie à l'incertitude quant au degré de compétence et d'engagement du sous-traitant ;
- Une incertitude post-contractuelle, le risque moral, qui désigne la difficulté pour l'acheteur (le donneur d'ordres) de connaître avec précision l'évolution des coûts de production au moment de la renégociation des prix (Rejeb N et Ghorbel A, 2004).

Selon les mêmes auteurs, la solution de ses problèmes de coordination réside dans la détermination d'un contrat équilibré fondé sur les efforts respectifs du donneur d'ordres et du sous-traitant. C'est dans cette perspective que la théorie de l'agence se focalise sur l'analyse des mécanismes d'incitation<sup>26</sup> et de contrôle des actions du fournisseur, des mécanismes qui sont adaptés par le donneur d'ordres. Ceci afin de réduire ces conflits considérés comme coûteux et d'aligner le comportement des opportunistes vers la création de valeur pour les deux parties (Pratt et Zeckhauser, 1985). Toutefois, le comportement du sous-traitant dépendra des mécanismes de pilotage ou de coordination, d'incitation ou de motivation, de contrôle et de coercition qui peuvent être mis en place, mais aussi du partage du risque avec le donneur d'ordres. Autrement dit, la démarche adoptée par le fournisseur (bonne ou

---

<sup>26</sup> Mécanismes qui ont pour rôle d'observer les stratégies adoptées, d'évaluer les résultats individuels et collectifs qu'elles produisent et de faire appliquer les sanctions prévues en cas de manquement aux engagements. Ce sont des mécanismes de résolution de conflits d'intérêts entre les partenaires.

mauvaise), ses attitudes et comportements pouvant aggraver ou limiter les problèmes d'agence qui peuvent être la conséquence du dysfonctionnement et l'instabilité de la relation (Dunn A. T., 1979 ; Turnbull P. W. et *al.*, 1986).

Dans ce même registre, Régis D (1998) souligne que le comportement opportuniste évolue en fonction de l'importance des mécanismes mis en place par la firme donneur d'ordres pour le diminuer, qu'ils soient formels ou informels. Le système de contrôle sanctionne le sous-traitant : un bon comportement l'autorise à poursuivre la coopération.

Certains auteurs, comme Gabrie H. et Jacquier J. L., 2001, distinguent deux types de mécanismes : des mécanismes internes et externes à la firme. Les mécanismes internes comprennent le contrôle exercé par les actionnaires, la surveillance mutuelle entre dirigeants, les contrôles formels et informels mis en place par les employés, etc. Les mécanismes externes regroupent le marché des biens et services, les relations de financement avec les banques, le marché du travail, l'environnement politique et réglementaire, etc. La mise en place de ces mécanismes d'incitation engendre des coûts appelés coûts d'agence dont les principaux sont:

- les coûts de contrôle engagés par le donneur d'ordres pour orienter le comportement du preneur d'ordres ;
- les coûts d'obligation qui sont supportés par le preneur d'ordres et qui représentent les dépenses que celui-ci peut engager pour pouvoir garantir qu'il ne fera pas certaines actions pouvant léser son client (Jensen M. C. et Meckling W. H., 1976 ; Gabrie H. et Jacquier J. L., 2001).

Ainsi, pour la théorie de l'agence, les différents mécanismes cités ci-dessus ont comme principal objectif de minimiser les coûts d'agence qui résultent des conflits entre les différentes parties. Le problème pour la théorie d'agence consiste alors à trouver, compte tenu des spécificités de la relation entre le principal et l'agent, les formes contractuelles qui minimisent au mieux les coûts d'information, de contrôle, et les coûts résultant de l'imperfection de la coordination (Coriat et Weinstein, 1995 ; Gabrie H. et Jacquier J. L., 2001). Autrement dit, l'absence des mécanismes d'incitation efficaces ne peut que contribuer à la détérioration de la relation de coopération entre les partenaires (Halinen et Tahtinen, 2002). C'est dans ce sens que la théorie d'agence fait apparaître les contrats comme un

système qui, grâce à des mécanismes d'incitations efficaces<sup>27</sup>, permet de résoudre l'ensemble des problèmes d'agence notamment ceux inhérents aux asymétries informationnelles et auxquelles les agents économiques doivent faire face pour contribuer de façon optimale à l'exécution du contrat et, par conséquent, au développement de la relation de coopération (Kaffel H, 2001).

Cependant, si la théorie d'agence admet que les dispositifs incitatifs ou les mécanismes de supervision parfaits sont une condition suffisante à la poursuite de la relation de coopération, de nombreux travaux appliqués portant sur les contrats interentreprises soulignent que les contrats réels atteignent rarement cette perfection (Brousseau E., 1994). En effet, et comme le notent Arrow, 1985 et Brousseau, 1996, les mécanismes de supervision et de contrôle sont souvent imparfaits en ce sens qu'ils laissent une grande marge de manœuvre à l'opportunisme potentiel. Plusieurs raisons permettent d'expliquer la difficulté de mettre au point des contrats incitatifs parfaits parmi lesquelles deux sont d'une importance particulière (Brousseau E., 1996). Tout d'abord, compte tenu des potentialités de changement dans l'environnement<sup>28</sup> et de la rationalité limitée<sup>29</sup> des partenaires, les mécanismes d'incitation parfaits sont trop complexes et trop coûteux à gérer (Tyebjee E., 1988). La seconde raison rejoint celle que proposent (Provan et Skinner, 1989) et qui découle du fait que les comportements opportunistes ont tendance à augmenter lors, par exemple, de l'utilisation intensive des moyens de contrôle très fin prévus par le contrat. Ces moyens sont malvenus car ils ont tendance à détruire la confiance entre les parties.

Dans une perspective dynamique de relation à long terme, le rôle des contrats est d'aménager des systèmes d'incitations simples destinés non à prévenir toute manifestation d'opportunisme, mais au moins certaines d'entre elles (Joskow P. L., 1990). Ce qui est plus important, compte tenu des contraintes de conception et d'exécution de contrats complexes, c'est de se protéger contre les formes d'opportunisme les plus courantes. D'ailleurs, et comme le montre Brousseau E. (1996), l'un des rôles des contrats est précisément de diminuer l'attrait des comportements opportunistes en instituant des mécanismes d'incitations simples.

---

<sup>27</sup> Le système qui permet d'assurer la convergence des intérêts, en résolvant les conflits au moindre coût, est le plus efficace

<sup>28</sup> En tenant compte de l'incertitude due à l'environnement dans lequel les firmes évoluent, il n'est pas possible d'anticiper sans biais toutes les contingences futures les mécanismes de contrôle adéquats.

<sup>29</sup> Le concept de rationalité limitée signifie qu'en raison des capacités physiologiques limitées des individus et des incertitudes de l'environnement, l'aptitude des agents économiques à prendre des décisions rationnelles est limitée.

Selon certains travaux appliqués, « la simplicité des contrats en matière d'incitation est considérée comme un gage d'efficacité qui atténue sérieusement l'intérêt des comportements opportunistes, tandis que les systèmes complexes sont dans la pratique coûteux et inefficaces » (Harvard Business School, 1987 ; cité par Brousseau E., 1996). Il convient alors d'instaurer des dispositifs incitatifs relativement simples et adéquats qui pourraient être exécutables et efficaces. Il ressort de ceci que le système d'incitation simple est un facteur déterminant qui favorise la création des conditions nécessaires à la stabilité et la continuité de la relation de coopération. Dès lors nous pouvons formuler l'hypothèse suivante:

*H2 : la stabilité et la durabilité de la relation de coopération fournisseur-client sont intimement liées à la simplicité et l'adéquation des mécanismes mis en place par le donneur d'ordres.*

## 1.2 La dynamique des relations interentreprises dans la théorie des coûts de transactions

Initiée par Coase R. H. (1937) et développée par (Williamson O. E., 1975; 1979; 1985), la théorie des coûts de transaction permet de répondre à de nombreuses questions relatives à l'organisation économique (Gabrie H. et Jacquier J. L., 2001 ; Kaffel H., 2001). Elle constitue, en effet, un outil d'analyse des modes de conception et d'organisation des relations d'échange ainsi que des conditions favorables pour le maintien et le développement de relations de coopération interentreprises dans un contexte d'information imparfaite (Somé S., 2003). En se focalisant sur les aléas contractuels liés aux caractéristiques des transactions, cette théorie se révèle particulièrement adaptée pour l'analyse des relations économiques (Williamson, 1975; 1985 ; Messeghem, 2003). Son utilité s'explique surtout par le fait qu'on ne peut expliquer l'évolution d'une relation sans comprendre l'influence des coûts de transaction sur le choix et le développement de cette relation (Kessler A. et Donada C., 1999).

Selon Williamson (1985), la spécificité des actifs constitue l'attribut essentiel de la transaction et joue le rôle central dans le développement d'une relation fournisseur-client. En effet, plus le degré de spécificité des actifs propre à la transaction est faible, plus on tend vers des situations d'instabilité ou de moindre pérennité dans le temps de la coopération. La meilleure organisation économique des transactions est assurée dans ce cas par le marché.

À l'inverse, plus le degré de spécificité des actifs est important, plus on tend vers des situations de stabilité dans le temps de la coopération (Heitz M., 2000). A l'instar de ce constat, la théorie des coûts de transaction propose d'inclure la relation de coopération en tant que forme hybride<sup>30</sup> plus explicitement contractuelle et centrée sur des dispositifs<sup>31</sup> intermédiaires entre le marché et la hiérarchie. Cette forme, considérée par Williamson en 1975 comme instable, est devenue comme forme stable en 1985 (Menguzzato et *al.*, 1994; Brousseau, 1995 ; Voisin, Plunket et Bellon, 2000). C'est en ce sens que la théorie des coûts

---

<sup>30</sup> 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.

<sup>31</sup> « La théorie des coûts de transaction reconnaît aujourd'hui l'existence d'un très grand nombre de dispositifs de coordination car, d'une part, les formes intermédiaires ont leurs propres vertus (et ne sont pas systématiquement appelées à se transformer en mécanismes marchands ou hiérarchiques), d'autre part, ces mécanismes sont améliorés en permanence par les agents qui, en fonction de processus d'apprentissage, les adaptent de mieux en mieux à la spécificité des problèmes de coordination qu'ils doivent surmonter » (Brousseau Éric, 1995).

de transaction considère les relations interentreprises, notamment celles de type de sous-traitance à long terme ou partenarial industriel, comme des situations transitoires et intermédiaires entre le marché et la hiérarchie et qui permettent ainsi de diminuer les coûts de transaction générés par le marché et les coûts de contrôle dus à la hiérarchie (Bellon B et Niosi J, 2000).

Williamson (1985), analyse les relations interentreprises en terme de coûts<sup>32</sup> comparatifs. Il considère la transaction et les coûts qui y sont liés comme l'objet d'analyse (Emmanuel Goldberg, 2000). Ces coûts, qui intègrent les ressources utilisées pour concevoir et suivre le contrat, peuvent être de nature pré ou post-contractuelle (Williamson, 1975, 1985). Les premiers, appelés aussi les coûts *ex-ante*<sup>33</sup> (Williamson, 1985), correspondent aux coûts liés à la recherche d'information, à la négociation et à la rédaction du contrat ; tandis que les seconds sont relatifs à la mise en œuvre de la transaction pour garantir son bon déroulement (Patry M., 1994,). Nous nous intéressons particulièrement au second type de coûts étant donné qu'ils sont en rapport direct avec l'évolution des relations de coopération.

Pour cerner les paramètres qui affectent l'optimisation de ces coûts et, en conséquence, le développement de la relation contractuelle, la théorie des coûts de transaction insiste sur l'implémentation de structure de gouvernance "protectrices" permettant de gérer les éventuels conflits (Kessler A. et Donada C., 1998). Elle repose ainsi sur deux hypothèses comportementales :

- La première décrit le principe de l'opportunisme qui peut être manifesté par les agents économiques.
- La deuxième, conçue à partir des travaux de Simon H. en 1947, décrit le principe de rationalité limitée<sup>34</sup> : les agents économiques<sup>35</sup> sont supposés être tels qu'ils sont dans la réalité : individualistes et rationnels mais dotés de capacités de réflexion et de calcul limitées.

---

<sup>32</sup> L'approche transactionnelle des relations inter-organisationnelle a pour principale préoccupation la maîtrise des transactions au moindre coût de coordination (Renan PERREAU, 2005).

<sup>33</sup> Les coûts *ex ante* sont engagés par les parties avant qu'une transaction ne soit réalisée. Les coûts *ex post* sont engagés après que la transaction ait été conclue.

<sup>34</sup> Selon Williamson (1985), les agents rationnels qui poursuivent leur intérêt individuel en maximisant leur utilité et en minimisant leurs coûts sont limités dans la formulation et la résolution de problèmes complexes.

<sup>35</sup> C'est le donneur d'ordres et le sous-traitant dans notre cas.

La conséquence de la première hypothèse s'explique par le fait que le donneur d'ordres et son sous-traitant ont tendance à faire évoluer (avec plus ou moins de bonne foi) les termes du contrat à leur avantage (Somé S., 2003). Ils tentent, en effet, d'utiliser en leur faveur les failles contractuelles qui découlent en raison des circonstances imprévues ou de l'incomplétude de l'information portant sur l'avenir. Cette tendance à l'opportunisme s'avère d'autant plus importante au fur et à mesure que la transaction repose sur des investissements dans des actifs plus spécifiques (c'est-à-dire peu ou pas redéployables<sup>36</sup> dans d'autres activités) et que l'information est moins parfaite (Brousseau, 1998). Le risque d'opportunisme va s'accroître cependant et, par conséquent, les coûts de transaction vont augmenter (Plunket A., Voisin C. et Edouard S., 2000 ; Bellon B., 2000). Pour dissuader l'adoption de comportements opportunistes et éviter les conflits issus des circonstances imprévues, il convient toutefois de préciser les dispositifs contractuels garantissant l'exécution des promesses afin que chaque partenaire puisse disposer de moyens de pressions obligeant l'autre à se conformer à ses engagements. D'où l'importance, pour la théorie des coûts de transaction, de se focaliser sur des mécanismes<sup>37</sup> de direction, de supervision<sup>38</sup> et de garantie permettant de contrôler la conformité des actions de chaque partie contractante, d'assurer la crédibilité de leurs engagements et de garantir l'auto exécution de l'accord (Brousseau É., 1995, 1998). Ce qui peut inciter alors chaque partie à honorer au mieux son contrat (Baudry B., 1995).

La conséquence de la deuxième hypothèse est que le donneur d'ordres et son sous-traitant sont souvent confrontés à des difficultés de coordination et sont rarement dotés de la rationalité substantielle nécessaire à l'exécution de contrats parfaitement incitatifs et auto-exécutaires. En tenant compte de leur rationalité limitée et de l'incertitude<sup>39</sup> qui entoure la transaction, les parties se trouvent généralement dans l'incapacité de prévoir toutes les

---

<sup>36</sup> Ces actifs n'ont pas de valeur économique en dehors de la transaction pour laquelle ils ont été investis.

<sup>37</sup> Mécanismes incorporant des droits de sanctions ou de récompenses (indexation des prix, prime de délais, etc.).

<sup>38</sup> Le comité de suivi d'un accord de coopération est un exemple de ces mécanismes de supervision parce que son intervention conduit à "mesurer" les apports des parties, même lorsqu'ils sont difficilement mesurables. Cela a un double impact : d'une part, le comité facilite la résolution des conflits ; d'autre part, il conduit à diminuer les incitations à tricher puisque chaque partie contractante sait que ses contributions difficilement mesurables seront susceptibles d'être analysées *ex-post* et devront être justifiées. La probabilité de comportement opportuniste va diminuer (Brousseau É., 2000).

<sup>39</sup> Il est admis que les accords de coopération sont confrontés à trois types d'incertitude: l'incertitude sur l'environnement, l'incertitude sur les caractéristiques de l'objet de l'échange (risque de comportement d'anti-sélection), l'incertitude sur le déroulement de la coopération (Gallié E. P., 2003). L'incertitude qui nous importe le plus est la dernière, eu égard à l'objectif de notre étude.

difficultés<sup>40</sup> qu'elles peuvent rencontrer durant le développement de leur relation de coopération. Selon cette perspective, il leur est plus difficile de concevoir des contrats complets (Brousseau, 1993; Baudry 1995) ; ainsi le contrat qui va s'établir entre elles sera forcément incomplet du fait qu'il ne pourra déterminer l'ensemble des éventualités qui pourront agir sur les résultats de leur coopération. Pour confirmer ce constat, les mêmes auteurs soulignent que dans certains cas, il s'avère très difficile voir même impossible de spécifier a priori un ensemble complet de solutions (règles) aux problèmes de coordination étant donné que ces problèmes ne peuvent pas tous être anticipés, d'une part ; et le coût de la conception de leurs solutions peut, d'autre part, s'avérer trop exorbitant. Telles sont d'ailleurs les raisons qui montrent que les conditions du déroulement ex-post d'une relation contractuelle prennent autant d'importance pour les deux parties contractantes. Les parties devront ainsi mettre en place un système<sup>41</sup> définissant les actions qu'ils devront entreprendre (Brousseau E., 1995).

Afin d'optimiser les réponses à apporter aux éventualités non prévues dans le contrat, les parties peuvent attribuer à l'une d'entre elles une allocation d'autorité, c'est-à-dire un droit qui lui donne l'autorité pour décider de l'objectif, les moyens ou l'usage des actifs liés à la transaction (Grodman et *al.*, 1986 ; Brousseau, 1998). Cela se traduit par le fait que les parties peuvent procéder à une délégation du pouvoir de décision par l'une d'entre elles qui se charge ainsi d'assurer la compatibilité des actions à entreprendre par les parties (Kessler A. et Donada C., 1998). Ainsi, les actions décidées initialement par les parties pourront être réévaluées au regard des contingences non anticipées et non prises en considération dans le contrat (Voisin C. et *al.*, 2000). Pour appuyer ce constat, d'autres auteurs<sup>42</sup> soulignent que la stabilité et la cohérence des relations de coopération dépendent notamment de trois fonctions fondamentales. La première décrit sa capacité à générer de nouvelles compétences et à coordonner une multitude d'apprentissages, la deuxième quand à elle se rapporte à la gestion des conflits imprévus entre les parties par contre la troisième tente d'assurer un minimum de compatibilité entre les croyances, les anticipations et les apprentissages des partenaires. Toute incompatibilité entre ces règles peut provoquer une perturbation de la relation de coopération et même son échec ou son arrêt. Ainsi, ces règles d'évaluation et de décision devront être

---

<sup>40</sup> Nous citons, entre autres, les difficultés techniques que les parties risquent de rencontrer. Il est très difficile de les prévoir surtout si les parties s'engagent dans un processus qui comporte des innovations techniques et économiques ou même organisationnelles (Brousseau E., 1993).

<sup>41</sup> Système de gestion permettant de déterminer les actions appropriées dans les situations non explicitement stipulées dans le contrat (Gallié E. P., 2003).

<sup>42</sup> P. Llerena, M. Matt et S. Wolff ; cité par Bertrand et *al.*, 2000).

gérées de façon optimale afin de réorienter les comportements des partenaires, de repositionner les objectifs de l'accord en fonction des nouvelles conditions environnementales (Plunket A., 2000). C'est en ce sens que les contrats apparaissent, dans la théorie des coûts de transaction, comme des dispositifs de contingence qui visent à assurer le bon déroulement de transactions, c'est-à-dire capable de s'adapter aux évolutions de l'environnement (Saussier S. et *al.*, 2000 ; Fabien Mariotti, 2000). D'ailleurs et comme le montre Brousseau É (2000), les contrats sont souvent au départ peu formalisés et leur contenu est précisé progressivement au fur et à mesure que les parties apprennent la nature des problèmes de coordination auxquels ils vont être confrontés, et apprécient mieux les traits de leurs partenaires. Autrement dit, « les contrats doivent être progressivement affinés en fonction des apprentissages réalisés afin d'y spécifier des obligations de plus en plus précises qui correspondent, en réalité, au fait que chacun des partenaires accepte de se lier de plus en plus étroitement les mains vis-à-vis de l'autre » (Brousseau E, 1998).

Outre ces dispositifs contractuels, le cadre d'analyse de la théorie des coûts de transaction peut être élargi pour inclure d'autres facteurs pouvant jouer un rôle important au bon déroulement du contrat. En contexte de sous-traitance, notamment dans des environnements de haute technologie, certains auteurs ont clairement montré l'importance de la définition *ex ante* de la durée des contrats qui est une condition requise dans une relation de coopération interentreprises (Brousseau E., 1993 ; Baudry B., 1995 ; Crocker-Masten, 1985 ; Saussier et *al.* 2000, Mothe et *al.*, 2000). Dans cette même ligne de réflexion, d'autres auteurs comme Voisin C., Plunket A. et Bellon B. (2000), considèrent le choix de la durée de l'accord comme un élément déterminant dans l'évolution de la relation de coopération. Ceci peut s'expliquer notamment selon les deux perspectives suivantes :

- D'une part, la durée des contrats est positivement affectée par le niveau de spécificité des actifs mis en œuvre par les parties (Saussier S. et Masten S. E., 2000). Plus les actifs impliqués dans la transaction sont spécifiques, plus les partenaires sont dotés de comportements opportuniste. Dans ce cas, l'augmentation de la durée de l'engagement à une durée supérieure ou égale à la durée de vie des actifs peut en effet réduire les coûts de transaction (Klein et *al.*, 1978). L'allongement de la durée des contrats permet donc aux contractants de se protéger contre d'éventuels comportements opportunistes et, par conséquent, sécuriser et optimiser les investissements mis en place par les contractants. C'est un critère pour ces derniers qui détermine en partie

leur politique d'investissement (Baudry B., 1995). C'est pourquoi les donneurs d'ordres offrent des contrats de plus longue durée qui couvrent souvent la vie d'un composant ou d'un sous-système et s'attendent en échange à un niveau d'engagement plus élevé des sous-traitants (Patry M, 1994). Les partenaires auront ainsi le temps nécessaire de se connaître et de s'apprécier car ils auront plus confiance pour partager leur savoir et développer un apprentissage technique et organisationnel propre à la transaction. Nous pouvons illustrer ce propos théorique par l'exemple des donneurs d'ordres japonais qui entretiennent des relations de longue durée avec leurs fournisseurs, permettant d'un côté de surmonter le problème d'informations asymétriques et de comportements opportunistes et l'autre côté de favoriser les apprentissages ; des clauses de partage du profit incitent les sous-traitants à investir et à innover (Baudry, 1995). Le deuxième exemple que nous pouvons citer dans ce contexte, est celui de la sous-traitance dans les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique en Amérique du Nord. Dans ces secteurs, les firmes ont tendance à entretenir des relations plus étroites qu'autrefois. Les raisons qui expliquent cette tendance sont nombreuses et peuvent être liées notamment à la recherche de l'innovation, soient les activités de base en recherche et développement: réduction et partage des coûts de recherche, réduction et partage de risque, fertilisation croisée des domaines de spécialisation, suivi de l'évolution des technologies, complémentarité des ressources (Bourgault M, 1997) ;

- D'autre part, la durée des contrats est négativement affectée par le niveau d'incertitude entourant la transaction concernée par le contrat. Dans un environnement incertain, plus le contrat est de long terme, plus le risque de ne pas pouvoir respecter les clauses contractuelles (en raison des circonstances imprévues) est élevé et, plus les coûts engendrés sont en conséquence élevés. Il convient dans ce cas de signer des contrats de court terme parce qu'ils permettent un ajustement aux contingences (Billon A. Y., 2003).

La durée de la relation de coopération dépend donc de l'importance des actifs engagés par les parties contractantes et du niveau d'incertitude de l'environnement entourant la transaction. De ce fait, nous pouvons considérer la durabilité de l'engagement des partenaires comme facteur déterminant qui peut avoir une incidence sur le développement de la relation de coopération.

Certes, les apports de l'approche transactionnelle sont significatifs à notre problématique, mais elle demeure insuffisante pour mieux appréhender les déterminants qui influencent la stabilité des relations de coopération interentreprises. Cette approche fait appel à des dispositions contractuelles qui permettent de se prémunir contre les risques, tout en minimisant les coûts qu'aurait impliqués un contrat, mais ceci semble insuffisant pour garantir le bon déroulement de la relation de coopération. Notre revue de la littérature souligne cependant d'autres paramètres non contractuels qui influencent l'évolution des relations interentreprises. Nous citons, entre autres, la confiance, l'apprentissage et les compétences (Barringer 2000).

Plusieurs recherches insistent fortement sur la flexibilité que la confiance permet d'introduire dans les relations interentreprises puisque les parties ne sont plus tenues par des obligations contractuelles strictes mais par un engagement « moral » d'agir dans le sens de l'intérêt commun (Barney et Hansen, 1994 ; Guibert, 1996 ; Koeing et Van Wijk, 1992 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Nooteboom, 2003; Ring et Van de Ven, 1992,1994). La confiance est donc partie intégrante du contrat, non à titre de condition contractuelle, parce qu'elle est l'amont qui rend possible le contrat (Baudry, 1995). Pourtant, Williamson (1993) ne croit pas à l'importance du concept de la confiance dans la poursuite de ces relations. Pour lui, il y a confusion entre confiance et intérêt car la pérennité de la relation ne repose pas sur une relation de confiance mais sur la recherche de l'intérêt individuel par l'acteur économique. La confiance n'est présente que dans un contexte amical, familial ou amoureux (Diani M., 2002 ; Achelhi H., Truchot P. et Aoussat A., 2005).

## CONCLUSION

Se basant sur les approches contractuelles, notre analyse nous permet de considérer que le dynamisme des relations de coopération doit prendre en considération deux enjeux principaux : la gestion des conflits d'intérêts entre les intervenants et la gestion du risque de l'opportunisme.

Dans une perspective dynamique de relation à long terme, la théorie d'agence, permet d'éclairer l'évolution des relations fournisseur-client à la lumière du constat d'asymétrie d'informations, liée aux divergences d'intérêts entre les partenaires qui impliquent nécessairement de conflits inducteurs de coûts engendrant des effets négatifs sur les gains potentiels attendus de la coopération. Ces conflits, considérés facteurs perturbateurs, affectent les conditions normales et prévues initialement pour le déroulement de la relation.

Partant de ce fait, la théorie d'agence met l'accent sur des mécanismes d'incitation et de contrôle qui, grâce aux dispositifs contractuels, permettent de résoudre l'ensemble des problèmes inhérents aux asymétries informationnelles auxquelles les individus doivent faire face lors du déroulement de la relation. Ces mécanismes à mettre en place, doivent être simples, moins coûteux et adaptés au contexte conflictuel dans lequel se déroule la relation de coopération.

La théorie des coûts de transaction se donne pour objet d'apporter des éclaircissements sur l'évolution de la relation fournisseur-client en terme de coûts comparatifs tout en s'intéressant à l'aspect risque de l'opportunisme auquel chaque intervenant se trouve soumis. En mettant l'accent sur des aléas difficilement prévisibles auxquels les individus doivent faire face, la théorie des coûts de transaction se focalise sur les mécanismes contractuels qui permettent de dissuader l'adoption de comportements opportunistes et inciter les partenaires à respecter leur engagement dans la coopération.

Malgré leurs apports significatifs, les approches contractuelles présentent des limites pour cerner les conditions de stabilité et de durabilité des relations interentreprises. Elles négligent en effet l'importance des paramètres non contractuels qui constituent des facteurs déterminants dans le dynamisme et la durabilité des relations à savoir : la confiance, les relations interpersonnelles, l'apprentissage, l'acquisition de nouvelles compétences, etc.

Pour mettre en évidence l'importance de ces facteurs, nous nous intéresserons, dans ce qui suit, aux approches évolutionnistes.

## 2 LES APPROCHES ÉVOLUTIONNISTES

### 2.1 La théorie évolutionniste

La théorie évolutionniste, développée sur la base des travaux de Nelson et Winter (Nelson et *al.* 1982), insiste sur la capacité des organisations à réaliser des apprentissages, à développer des nouveaux produits ou des nouvelles pratiques (Dosi G., Malerba F. et Teece D., 2003). Comme le notent Powell et *al.*(1996), dans les secteurs industriels notamment ceux complexes et en expansion, où les sources de compétences sont dispersées, l'innovation et le développement de nouveaux produits se fait principalement au sein de réseaux d'apprentissage. A travers l'apprentissage, les entreprises qui se concurrencent de manière féroce, disposent en effet de capacités adaptatives leur permettant de se mouvoir et survivre dans un environnement incertain et en perpétuel changement (Fekih-Souss B. et Bellon B., 2004). C'est dans cette perspective que les organisations considèrent le concept de l'apprentissage comme un élément clé pour l'amélioration de leur compétitivité (J. Bessant et *al.*, 2003).

Ceci permet à certains auteurs<sup>43</sup> de confirmer la proposition qui souligne que l'une des principales raisons du recours à la coopération par les firmes réside dans leur objectif d'apprendre. Autrement dit, les entreprises industrielles se motivent de construire des relations de coopération pour profiter des opportunités d'apprentissage<sup>44</sup> (Hamel 1991 ; Kogut 1988 ; Mowery et *al.* 1996). Ceci leur permet, en effet, d'accroître leur compétitivité en cherchant à coopérer et à utiliser l'apprentissage de l'autrui. Dameron-Fonquernie S. (2000), appuie ce constat et affirme que les nouveaux savoirs qui résultent de la relation de coopération se produisent notamment à travers le processus d'apprentissage<sup>45</sup>.

Contrairement à la théorie des coûts de transaction qui considère l'opportunisme comme le principal moteur comportemental des agents économiques, la théorie évolutionniste met

---

<sup>43</sup> Nonaka, 1994 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Mothe, 1996.

<sup>44</sup> En contexte de sous-traitance, l'apprentissage proprement dit est le processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que des tâches sont effectuées mieux et plus vite et que de nouvelles opportunités de production sont identifiées (B. Bellon et B. Fekih-Souss, 2004).

<sup>45</sup> Notre revue de la littérature identifie entre autres deux formes génériques d'apprentissage : l'apprentissage passif qui s'accommode des situations stables (ce type d'apprentissage basé sur le fonctionnement répétitif des tâches et se ramène à des schémas de réponses adaptatives aux situations courantes de l'entreprise) et l'apprentissage actif qui s'accommode des situations évolutives nécessitant des modifications ou des acquisitions de compétences. Nous nous intéressant particulièrement au deuxième type d'apprentissage.

l'accent sur l'apprentissage qui est considéré comme étant le concept micro-économique des relations de coopération interentreprises (Bellon B. et Niosi J., 2000). Selon cette perspective, ce concept constitue, en effet, une motivation des partenaires pour la coopération qui est distincte des explications fondées sur les coûts de transactions (Kogut, 1988). En s'attachant à ce concept, la théorie évolutionniste propose d'étudier les relations de coopération interentreprises comme des liens évolutifs entre entreprises indépendantes (Bellon B. et *al.*, 2000).

Si les conditions initiales du contrat restent l'élément clé pour les approches contractuelles, les conditions d'évolution de la relation de coopération sont toutefois d'une importance majeure pour les approches évolutionnistes (Bellon B. et *al.*, 2000). Ces conditions reposent notamment sur l'évolution de l'environnement dans lequel la relation de coopération se construit, la capacité à générer de nouvelles compétences, à coordonner une multitude d'apprentissages dispersés et à assurer leur partage (Doz, 1996 ; Voisin et *al.*, 2000). Ceci nous permet d'admettre que la notion d'apprentissage peut être un facteur central de la dynamique des relations de coopération interentreprises (Hamel, 1991; Doz, 1996; Powell et *al.*, 1996 ; Dameron-Fonquernie, 2000). Il représente ainsi un enjeu clé pour le bon déroulement de la relation de coopération (Lazaric et Lorenz, 1998). Dans cette même ligne de réflexion, certains auteurs<sup>46</sup> démontrent que les processus d'apprentissage contribuent, d'une part, au développement des connaissances à l'intérieur de la relation de coopération et, d'autre part, à l'absorption de celles présentes dans l'environnement entourant la transaction.

Les travaux de Hamel G, Doz Y et Prahalad C. K. (1989) ont aussi contribué à mettre en évidence l'importance du rôle de l'apprentissage dans le développement de relation de coopération entre firmes occidentales et firmes asiatiques. Gallié E P et Crifes-Matisse (2002), expliquent ce constat par le fait que la négociation et le processus d'apprentissage consistent en l'élaboration de règles pour le bon déroulement de la coopération. L'apprentissage permet en outre d'accéder à de nouvelles compétences et à de nouveaux marchés. Nous pouvons illustrer ce constat théorique par les résultats d'une étude menée, en France par Laigle (1996), dans le secteur de l'industrie automobile (Dosi G., Malerba F. et Teece D., 2003; Reje et Ghorbel, 2004). Cette étude souligne, entre autres, l'importance des processus d'apprentissage dans les relations de sous-traitance en ce sens qu'il peut influencer

---

<sup>46</sup> Dosi G., Malerba F. et Teece D., 2003; N. REJEB et A. GHORBEL, 2004.

grandement le déroulement de la relation. Les déterminants de cet apprentissage sont aussi bien d'ordre technique (la spécialisation des sous-traitants dans la qualité et la mise en oeuvre de méthodes de production communes) que d'ordre organisationnel (la culture de l'entreprise).

Pour Voisin C. et *al.* (2000), le processus d'apprentissage permet de décrire comment la coopération peut se doter de ses propres règles et routines qui émergent à travers la répétition et se cristallisent à travers l'expérience. Dans ce contexte, et comme les approches contractuelles l'ont mentionné précédemment, les contrats de coopération sont généralement peu formalisés dans leur état initial et, ils ne le deviennent que lorsque les parties tentent d'apprendre la nature des difficultés de la coordination auxquelles elles pourront être confrontées (Brousseau E, 1995). Autrement dit, les relations de coopération se formalisent au fur et à mesure que les parties apprennent à coopérer, c'est-à-dire que celles-ci peuvent améliorer leur savoir à coopérer. Cela amène Niosi, 1992 et Delerue H. et *al.*, 2007 à déduire qu'à travers le processus d'apprentissage, les parties parviennent à surmonter les difficultés rencontrées au cours de l'évolution de la relation de coopération. Le processus d'apprentissage permet donc de modifier la représentation de l'environnement de la relation et de la technologie de chaque partie (Voisin C. et *al.*, 2000). Il peut devenir ainsi un facteur de dynamisme pour la relation de coopération interentreprises (Fekih-Soussi et Bellon B., 2004).

Si la théorie évolutionniste insiste sur l'importance de la notion d'apprentissage dans la dynamique des relations de coopérations interentreprises, notre revue de la littérature montre toutefois que le développement et l'acquisition des compétences extérieures joue aussi un rôle prépondérant dans l'évolution et la performance de ces relations (Rahmouni J, 2006). Nous allons voir dans ce qui suit, comment les théoriciens des compétences vont éclaircir ce rôle.

## 2.2 La théorie des compétences

Pour être plus compétitive au sein des économies ouvertes et turbulentes, les entreprises sont contraintes à développer de façon continue leurs compétences administratives et techniques qui leur permettent de s'adapter aux évolutions des technologies et des marchés. En contexte de sous-traitance, le développement des compétences technologiques et organisationnelles revêt une importance stratégique et constitue un actif important pour les PME œuvrant dans des industries hautement concurrentielles et caractérisées par une forte spécialisation (Lefebvre et al, 1997). Il contribue à l'amélioration des performances des organisations pour leur permettre de conserver leur position concurrentielle (K. Y. WONG et al., 2004). Or, ces compétences ne sont pas figés, mais évoluent « par apprentissage dans l'action, et par acquisition ou développement de nouveaux savoirs » (Tarondeau J. C., 2003). C'est ainsi, et comme nous l'avons souligné en premier chapitre, que les relations de coopération interentreprises apparaissent comme une alternative possible qui permet à ces PME d'accéder à un savoir-faire sans devoir le développer en interne. Il leur est souvent difficile d'acheter une compétence qu'elles veulent acquérir sur le marché. Ces relations leur permettent en effet une certaine flexibilité dans le développement et l'utilisation des ressources et des compétences existantes et nouvelles, tout en limitant le risque d'un enfermement sur des spécialisations mal adaptées à l'évolution de leur environnement technologique (Voisin C et al., 2000).

La théorie de la compétence, construite à partir de différentes approches<sup>47</sup> industrielles, souligne que la coopération a pour principal objectif d'emprunter des ressources, et plus particulièrement des compétences, à des partenaires extérieurs à travers la combinaison de capacités nouvelles et existantes (Prahalad et Hamel, 1990 ; Hamel, 1991 ; Soussi, 2002). Les théoriciens des compétences soutiennent l'idée que la recherche de compétences complémentaires pour développer ses propres compétences constitue le premier facteur explicatif de la construction de la relation de coopération industrielle (Rejeb N. et Ghorbel A., 2004). En d'autres termes, le développement des relations de coopération permet d'acquérir de nouvelles connaissances que les partenaires espèrent apprendre de l'autre, des technologies et des compétences<sup>48</sup> qui ne leur sont pas accessibles autrement (Lei et Slocum, 1992). La

---

<sup>47</sup> Parmi ces approches on compte les théories fondées sur les ressources (Wernerfelt, 1984), les théories des capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1990) ou les théories fondées sur le savoir (Demsetz, 1988).

<sup>48</sup> L'accès à des compétences complémentaires dépend des capacités du sous-traitant à acquérir les connaissances, à les articuler, à les comprendre, à les assimiler et les transmettre en interne (B. Aliouat, 1996).

compétitivité des PME dépend, entre autres, de leur capacité à mettre en place des mécanismes qui leur permettent de développer et de partager de nouvelles connaissances avec leurs partenaires (K. Y. WONG et al., 2004).

Dans cette même ligne de réflexion, Voisin C. et al. (2000) démontrent que la stabilité et la pérennité de la relation de coopération reposent surtout sur la capacité des partenaires à générer de nouvelles connaissances et compétences nécessaires au bon déroulement de la relation. Fekih-Souss B. et Bellon B. (2004) appuient ce constat et rajoutent que les relations de sous-traitance les plus satisfaisantes sont celles fondées sur la durée et l'enrichissement des compétences. Dans cette optique, d'autres auteurs comme (Gallié E-P, 2003 ; Fekih-Souss B. et Bellon B., 2004) avancent l'idée que les relations de coopération devraient permettre aux partenaires contractants une économie de savoir et un élargissement du savoir-faire. Ainsi, dans une perspective à long terme, les sous-traitants ne sont plus considérés des simples exécutants comme dans le cadre de relation de sous-traitance classique, mais doivent au contraire, contribuer à accroître le niveau de compétitivité globale du secteur en s'appuyant sur leurs compétences ainsi que celles créées par la relation de coopération. Plus ces derniers accumulent du savoir-faire durant l'exécution du contrat de sous-traitance, plus leur motivation à coopérer est élevée (Cohen et Levinthal, 1990). La motivation à coopérer repose dès lors sur la mobilisation et la création de compétences (Nelson et Winter, 1982). Ce qui permet de déduire ainsi une relation de corrélation entre la dynamique de ces relations et les compétences utilisées et celles nouvellement développées par les partenaires au cours du développement de la relation.

Ces développements nous amènent à formuler la troisième hypothèse de notre recherche :

*H3 : Plus le niveau d'apprentissage est élevé, résultant en la génération de nouvelles compétences, plus la motivation des agents impliqués à coopérer est élevée et plus le déroulement de la relation est satisfaisant*

## CONCLUSION

Les théoriciens évolutionnistes considèrent le concept apprentissage comme un facteur central de la dynamique des relations de coopération. Plus la coopération est créatrice d'apprentissage plus des opportunités d'accès à de nouveaux savoir-faire sont créées et plus les individus sont motivés à respecter leur engagement pour le maintien de la relation à long terme.

Pour la théorie des compétences, c'est l'acquisition de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences externes qui constituent les facteurs déterminants pour le bon déroulement de la relation de coopération. Ces dernières sont plus dynamiques et stables si elles sont fondées sur la durée et l'enrichissement des compétences.

En contexte de sous-traitance, le développement des relations de coopération doit permettre aux PME sous-traitantes (notamment celles œuvrant dans des secteurs caractérisés par une forte spécialisation et/ou prédomine une technologie élevée tel que l'industrie automobile) d'acquérir de nouvelles connaissances auxquelles elles espèrent accéder dans le cadre de la coopération, des technologies et compétences qui ne leur sont pas accessibles autrement.

Cependant, l'approche interactive issue des travaux de l'école européenne de l'IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing Group) met en évidence les limites d'une perspective purement économique des relations d'échange et propose d'étudier l'évolution des relations fournisseur-client dans une vision plus large qui intègre à la fois le contenu économique et le contenu social de l'échange (Damperat Maud, 2005). Dans une perspective temporelle à long terme, cette approche, se focalisant sur le modèle interactif, permet en effet d'éclairer l'évolution des relations fournisseur-client en tenant compte des interactions économiques et sociales qui peuvent avoir lieu entre les partenaires de la relation.

**Section 3 :**  
**Le Modèle d'Interaction**

L'étude de la dynamique des relations interentreprises constitue l'axe principal de recherche de nombreux travaux en marketing industriel. L'évolution récente des relations entre fournisseur-client montre à quel point ce thème suscite l'intérêt de nombreux chercheurs et spécialistes en ce domaine.

Comme nous l'avons montré auparavant, les relations classiques fournisseur-client sont souvent insuffisantes pour répondre aux changements intervenus dans les normes de production et de concurrence. Le donneur d'ordres cherche, en effet, à réduire les coûts de transaction de la relation avec son sous-traitant. Il cherche principalement à optimiser le développement des produits et à gérer la dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs. Selon B. Baudry (1995), les rapports de force liant le client avec ses fournisseurs, inhérents à la conception du travail qui prévalait il y a quelques années, sont dépassés (les fournisseurs étaient considérés comme de simples exécutants). Ce constat peut s'expliquer par le fait que les nouvelles contraintes du marché, notamment les transformations dans les normes de production et dans les nouvelles modalités de l'innovation, imposent à la grande entreprise d'établir des relations plus étroites avec ses sous-traitants. Dans ce contexte, Ribax M. et Zarza M. (1986) rajoutent qu'afin de mieux s'adapter aux fluctuations de la demande du marché, il convient au donneur d'ordres d'essayer d'établir de nouvelles relations avec ses fournisseurs, de chercher comment les intégrer davantage à son flux industriel, tout en veillant à ce qu'ils retirent leurs propres bénéfices.

Ceci conduit le plus souvent à une interdépendance et à un engagement plus élevés entre les donneurs d'ordres et leurs sous-traitants (Salle R et Silvestre Hugues, 1992). Cette interdépendance joue sur la durée des relations entre les entreprises faisant ainsi l'objet d'une grande stabilité des relations interentreprises entre le fournisseur et son client (ces relations sont souvent établies dans une perspective de moyenne et longue durée). Pour confirmer ce constat, Valla J P et *al.* (1997) précisent que la stabilité des relations est le résultat de l'interdépendance entre le fournisseur et le client. De leur côté, Hermel L. et *al.* (1996) affirment que le phénomène d'interdépendance (fournisseur-client) s'explique notamment par la recherche de stabilité et de réduction d'incertitude pour le client, et par la volonté de constituer des réseaux de relations pour le vendeur. Dans cette même ligne de réflexion, d'autres auteurs, comme Goujet R, Bansard D et Salle R, 1992, soutiennent que la forte interdépendance des organisations entre elles contribuerait à favoriser la stabilité et le renforcement des relations fournisseur-client.

Les travaux du groupe IMP<sup>49</sup>, regroupés dans l'approche dite interactive, mettent en exergue le phénomène d'interdépendance et le caractérisent par des échanges relationnels avec plus d'orientations long terme et des comportements actifs réciproques des partenaires (Håkansson H., 1982 ; Cova B. et Salle R., 1992). Dans cette perspective de long terme, le modèle d'interaction, développé par ces travaux de recherche, offre un nouveau cadre d'analyse des relations fournisseur-client, qui permet de mettre en évidence l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer l'interaction entre le client et fournisseur en milieu industriel (Cova B. et *al.*, 1992 ; Ford D., 1980 ; Mssassi S., 2005). D'où l'intérêt d'intégrer l'approche interactive pour l'étude du fonctionnement des relations de coopération interentreprises.

## **1 L'APPROCHE INTERACTIVE : LE MODÈLE DE L'INTERACTION**

L'approche interactive est un courant de recherche qui a pour objectif « de décrire et de comprendre les relations fournisseur/client en milieu industriel. Elle présente la relations fournisseur/client comme une interaction entre deux parties actives où s'instaurent des relations de pouvoir et de dépendance qui varient selon la nature des échanges et des adaptations mutuelles par rapport à l'offre de base du fournisseur ». (Arnaud J. M. 1989).

Le modèle de l'interaction est fondé sur une représentation des marchés industriels dans laquelle les entreprises partenaires de la relation ne peuvent être étudiées séparément en raison du caractère plus ou moins intense de l'interaction qui s'établit entre elles ; la dyade client/fournisseur doit être l'unité d'analyse de base pour étudier le fonctionnement des relations fournisseur-client (Ford D., 1980 ; Johnston W. J. et *al.*, 1977). Cela signifie, pour Cova B. et Salle R. (1992), que « l'on doit étudier simultanément le fournisseur et le client impliqués dans une véritable interaction. Les relations fournisseur-client doivent être envisagées dans une perspective de long terme et non comme un succession de transactions localisées dans le temps et dans l'espace, (...). Dans les relations, il existe en fait un effet de mémoire qui contribue à les stabiliser, les renforcer voire les rendre vulnérables ».

A partir d'un modèle global d'analyse issu des travaux de l'école européenne, plusieurs travaux ont été développés pour approfondir notamment la connaissance du processus

---

<sup>49</sup> IMP Groupe prend sa source à l'Université d'Uppsala en Suède dans les années soixante-dix, où avait été fondé un groupe de recherche nommé Groupe Marketing and Purchasing of Industrial Goods (Hakanson et Ostberg, 1975). Ce groupe s'est ensuite structuré à l'échelle européenne pour devenir l'IMP Group : International Marketing and Purchasing of Industrial.

d'interaction et mettre en évidence les relations entre la nature de l'interaction fournisseur/client et les caractéristiques des intervenants ou de l'environnement (Cova B. et *al.*, 1992). Dans ce qui suit, nous allons discuter, dans un premier temps, certains modèles développés par divers travaux de recherche pour ensuite en choisir un qui semble plus pertinent pour appréhender le fonctionnement des relations fournisseur-client en contexte industriel.

### **1.1 Le modèle de Ford D. (1980)**

Pour l'auteur, «les entreprises développent des relations de proximité plutôt que de recourir au marché à chaque fois qu'elles pourront obtenir un bénéfice en terme de réduction des coûts de transaction ou d'augmentation de leur bénéfice. Ces bénéfices sont obtenus par l'adaptation de leurs ressources spécifiques à l'établissement de relations avec un acheteur ou un client spécifique, c'est-à-dire en faisant des investissements spécifiques durables. Ces investissements marquent des adaptations majeures de l'entreprise dans sa relation avec son partenaire et par conséquent de son engagement dans la relation. (...). Les entreprises peuvent s'engager dans des investissements en capital humain, par exemple lors de modifications des procédures, de programmes de formation ou encore de l'allocation des ressources managériales». Ceci peut engendrer aux partenaires des économies dans leur relation et générer de la confiance entre eux.

La complexité des interactions entre le client et le fournisseur et l'importance des adaptations mutuelles signifient, selon l'auteur, que l'analyse de la relation doit se faire dans son contexte global et sous forme d'épisodes à court terme. Chaque épisode est affecté par des normes et procédures de la relation ainsi que de l'atmosphère de la relation (la relation se caractérise par un climat plus coopératif ou conflictuel). Ainsi, un seul épisode peut changer radicalement le contexte de la relation et causer, par conséquent, sa rupture. Ce qui montre l'importance d'analyser séparément chaque épisode dans le contexte globale de la relation et de comprendre l'interaction entre ces deux aspects.

A partir de ces constats, Ford D (1980) propose un modèle interactif qui décrit le développement de la relation fournisseur-client en cinq phases :

- *Phase de présélection* : L'évaluation des fournisseurs potentiels est conditionnée par trois facteurs : l'expérience (le fournisseur potentiel est jugé selon ses expériences antérieures), l'incertitude notamment au niveau des coûts et bénéfices potentiels et la distance dyadique (distance sociale, culturelle, temporelle, technologique, etc.) ;
- *Phase de démarrage* : une connaissance mutuelle restreinte peut avoir lieu entre les partenaires ; chaque entreprise commence à avoir une idée sur les attentes et exigences de son partenaire. L'engagement mutuel n'est pas élevé et les distances dyadiques ne sont pas encore bien réduites mais des investissements en ressources humaines sont plus probables à réaliser pour établir des routines interorganisationnelles qui permettront une diminution des coûts de transaction à long terme ;
- *Phase de développement* : cette phase se caractérise par une connaissance mutuelle et un niveau d'engagement dans la relation important. Les distances dyadiques sont réduites et l'incertitude de la relation diminue, surtout, si les adaptations requises de la part de chaque partenaire sont réalisées. Pour l'auteur, il existe deux sortes d'adaptations : celles formelles et l'autres informelles. Les adaptations formelles sont celles qui sont contractualisées et les adaptations informelles sont celles qui sont arrangées entre les partenaires, au fur et à mesure, que la relation évolue dans le temps. Les adaptations informelles constituent toutefois un bon indicateur de l'engagement du fournisseur dans la relation (Johansson J. et Wiedersheim P. F., 1975 ; cité par Ford D., 1980) ;
- *Phase de la relation dans le long terme* : « La relation se caractérise par un modèle d'interface dyadique établi par institutionnalisation progressive des échanges entre le client et le fournisseur » (Machat K., 2003). Au fil du temps, plusieurs difficultés rencontrées, notamment au début de la relation, sont surmontées et les engagements des partenaires sont démontrés par leurs adaptations formelles et informelles. Les distances dyadiques sont réduites encore, l'incertitude et les coûts de transaction sont minimales. La relation se caractérise par la confiance et peut atteindre sa phase de maturité. Mais cela ne signifie pas que la relation se maintiendra évidemment pour une durée indéterminée (l'arrivée d'un fournisseur potentiel plus performant peut nuire la continuité de la relation établie) ;
- *Phase finale de la relation* : la relation atteint sa phase finale et peut constituer, en même temps, l'initiation de l'établissement de nouvelles relations avec des

fournisseurs potentiels. Pour Goujet R. et *al.*, (1992), c'est une phase d'institutionnalisation qui se prolonge jusqu'à une possible remise en cause par l'une et/ou l'autre des deux organisations. Dans ce même registre, Turnbull P. W. et Valla J. P. (1986) qualifient cette phase de questionnement qui se caractérise par un « risque de divorce » par une probabilité élevée d'entrée d'un nouveau fournisseur potentiel en relation avec le donneur d'ordres.

Le modèle de Ford permet de mettre en évidence des facteurs importants pour le développement et le maintien des relations fournisseur-client à long terme. Ces facteurs sont reliés aux aspects suivants :

- Amélioration continue d'une connaissance mutuelle des partenaires notamment en ce qui concerne leurs procédures de travail, leurs attentes et leurs exigences. Cela se traduit par le niveau d'expérience que les partenaires tentent d'acquérir tout au long du développement de la relation ;
- Réduction de l'incertitude et des distances dyadiques ;
- Niveau d'engagement des partenaires dans la relation ;
- Niveau des adaptations formelles et informelles impliquées ainsi que les investissements engagés par les partenaires ;

Certains auteurs<sup>50</sup> ont repris le modèle développé par Ford (1982) pour élaborer un nouveau modèle qui décrit le processus de développement de la relation fournisseur-client. Ce modèle met en évidence six concepts clés pour l'étude des relations de coopération à savoir *l'apprentissage* qui dépend de l'incertitude des parties et de leur capacité d'apprentissage, *l'investissement* réalisé par les partenaires, *les adaptations* formelles et informelles<sup>51</sup> nécessaires pour la continuité de la relation, *la confiance*, *l'engagement* et *les distances dyadiques* (sociale, culturelle, technologique et temporelle) qui traduisent le degré de familiarité et de proximité entre le client et le fournisseur.

Le modèle, présenté en annexe 1, se compose en quatre étapes suivantes:

---

<sup>50</sup> Ford D., Gadde L-E, Håkansson H, Lundgren A, Snehota I, Turnbull P et Wilson D (1998)

<sup>51</sup> Par adaptation informelle, il faut entendre des adaptations non strictement liées à la nature des échanges dictés par le type de problème à résoudre (Salle R. et Silvestre H, 1992).

- *La phase pré-relationnelle* : les partenaires potentiels posent plusieurs questions (quels sont les gains de la relation, l'investissement à réaliser, adaptations nécessaires, etc.) avant de s'engager dans la relation.
- *La phase exploratoire* : les échanges sont uniquement sociaux et informationnels, des discussions plus sérieuses sur le lancement du projet de la coopération sont menées entre les partenaires. Le premier objectif visé est de se connaître mutuellement, de comprendre le fonctionnement de l'autre partenaire (procédures de travail, modes d'action, etc.).
- *La phase de développement* : les contrats sont signés entre les parties et la relation de coopération atteint son stade de développement. Cette phase se caractérise par la création des processus d'apprentissage grâce à l'échange de savoir-faire entre les parties. Des adaptations mutuelles commencent à avoir lieu. Durant cette phase, le développement des adaptations formelles et informelles est observé, ces dernières traduisent ainsi la bonne volonté des partenaires de leur engagement dans la coopération ainsi que l'établissement d'un certain climat de confiance.
- *La phase de stabilité* de la relation : la stabilité de la relation est intimement liée par le niveau d'apprentissage engendré par la coopération ainsi que par le niveau d'engagement et des adaptations réalisées par les partenaires. Plus ces niveaux sont élevés plus la relation atteint sa phase de stabilité. A ce stade, la relation se caractérise par un mode de fonctionnement institutionnalisé.

Comme le montre le modèle décrit en haut, l'apprentissage, l'engagement et les adaptations mutuelles formelles et informelles sont des facteurs déterminants pour la stabilité et la continuité de la relation établie. Plus le déroulement de la relation de coopération se caractérise par ces concepts, plus la relation est stable et dynamique dans le temps.

## **1.2 Le modèle de Håkansson (1982) ; adapté par Valla (1987) et Cova et Salle (1992)**

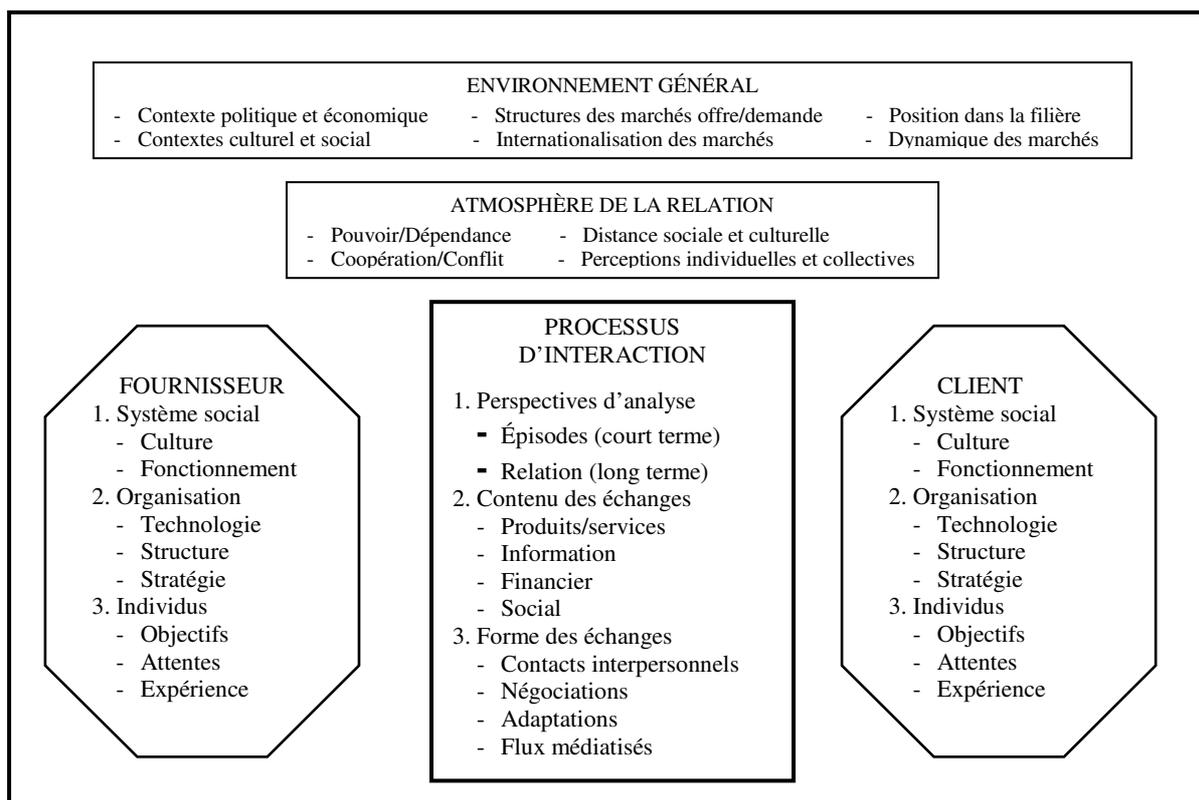
Partant d'un certain nombre de critiques de l'approche classique et s'appuyant sur les termes de l'analyse de Ford, Håkansson H. (1982) propose un modèle d'interaction qui tente d'appréhender l'évolution de la relation fournisseur-client comme un processus d'interaction constitué par des échanges entre un groupe chez le client (centre d'achat) et un groupe chez le fournisseur (centre de vente). L'utilité de ce modèle c'est qu'il permet d'analyser l'évolution

de la relation dans son contexte global en intégrant l'ensemble des éléments qui caractérisent la relation (Salle R. et Hugues S., 1992).

Le modèle comprend quatre éléments constitutifs principaux : le *processus d'interaction*, les *participants* au processus de l'interaction, l'*atmosphère* de l'interaction et l'*environnement* général dans lequel l'interaction a lieu. Il est adapté par Valla J P (1987) et Cova B. et Salle R., (1992).

- *Le processus d'interaction* : Pour certains auteurs comme Goujet R, Bansard D et Salle R (1992) ; Salle R et Hugues S (1992), le processus d'interaction peut être appréhendé dans une double perspective temporelle, même dans une triple perspective selon d'autres auteurs Daniel M, Salle R et Valla J-P (2000).

**Figure 3 : Modèle de Håkansson H (1982)**



*Adapté par Valla (1987) et Cova et Salle (1992)*

Dans une perspective à court terme, Håkansson H. (1982); Cova B. et *al.* (1992) précisent que le processus d'interaction se manifeste, lors des tous premiers épisodes<sup>52</sup> (par exemple : une négociation, des rencontres, des visites, etc.), par :

- Des échanges de produits et services : les caractéristiques des produits et services sont susceptibles d'avoir des effets significatifs sur le processus d'interaction ;
- Des échanges d'informations : la nature de l'information formelle ou informelle, le niveau de transfert de l'information, les moyens de communication, etc. sont des aspects importants à l'interaction ;
- Des échanges financiers;
- Des échanges sociaux : l'échange social est un élément qui joue un rôle important dans le processus de l'interaction. Il permet, entre autres, de réduire l'incertitude entre les deux parties (Håkansson et Ostberg, 1975).

Ceci montre que les épisodes composant la transaction peuvent contribuer à pérenniser ou à déstabiliser la relation selon les évaluations qu'en font les deux organisations en présence (Salle R et Hugues S, 1992).

Dans une perspective à long terme, le modèle propose d'analyser l'interaction selon deux dimensions (Machat K., 2003):

- l'interaction peut être considérée comme un processus stable d'institutionnalisation des échanges : on tient compte de la nature de ces échanges, de l'intensité et de l'importance des contacts interpersonnels, etc. qui peuvent contribuer au fil du temps à façonner la relation jusqu'à lui conférer un mode de fonctionnement institutionnalisé (Goujet R. et *al.*, 1992);
- Dans l'autre dimension, nous considérons l'interaction comme un processus dynamique qui incite chaque partie à tenir compte des méthodes de travail de l'autre. Des adaptations mutuelles s'avèrent alors nécessaires pour dynamiser la relation. Dans ce même registre, Machat K. (2003) affirme que la stabilité de la relation résulte d'une séquence d'adaptation lors des échanges dyadiques. Ces adaptations nécessaires à l'interaction (exemple : adaptations au niveau des

---

<sup>52</sup> Ces relations sont constituées d'épisodes liés entre eux formant une relation à long terme qui offre ainsi la possibilité à des relations stables et durables de se développer. Cependant, la plupart de ces épisodes, si on les analyse individuellement, ne modifient pas de façon sensible la nature de l'interaction (R. Salle et *al.*, 1992).

routines ou du processus de production, relations sociales, etc.) peuvent avoir lieu, soit au cours des épisodes spécifiques ou durant toute la transaction (Håkansson H. et *al.*, 1987).

Partant de ces constats, il devient alors plus opportun d'envisager les relations fournisseur-client à court et à long terme. À court terme pour réussir chaque transaction (les relations sont composées d'une succession de transactions) et à long terme pour les stabiliser et les pérenniser.

La troisième perspective, à prendre en considération, tient compte de la forme des échanges qui se déroulent selon plusieurs modalités : relations interpersonnelles, négociations, adaptations, etc. (Valla et *al.*, 2000).

- *Les participants à l'interaction* : comme nous l'avons mentionné en haut, le processus d'interaction tient compte également de l'importance de l'évolution des organisations dans le temps du fait que leurs caractéristiques influencent fortement le déroulement de leur interaction. Pour mettre en évidence cette influence, notre revue de la littérature<sup>53</sup> nous permet de retenir trois perspectives d'analyse du fournisseur et du client :

- Perspective système social complexe : une organisation peut être analysée comme un groupe social complexe, dont la culture, le langage, les valeurs et les pratiques sont considérés comme des facteurs qui peuvent, en même temps, conditionner la nature de la relation et limiter ou favoriser la collaboration entre les acteurs de l'interaction (Livian et Sarnin, 1987);
- Perspective organisation : une entreprise peut faire des choix stratégiques, technologiques et d'organisation qui limitent ou favorisent les possibilités d'interaction avec ses clients (Turnbull P. W. *al.*, 1986; Michel D., Salle R. et Valla J-P., 2000). La stratégie poursuivie par chaque organisation, sa structure (taille et pouvoir relatif, centralisation, formalisation) ainsi que ses technologies engagées par elle, peuvent en effet conditionner le déroulement de la relation. Plus le client est important, plus le fournisseur a intérêt à s'engager dans la relation;

---

<sup>53</sup> (Jean-Paul Valla, 1986; Robert Salle et *al.*, 1992)

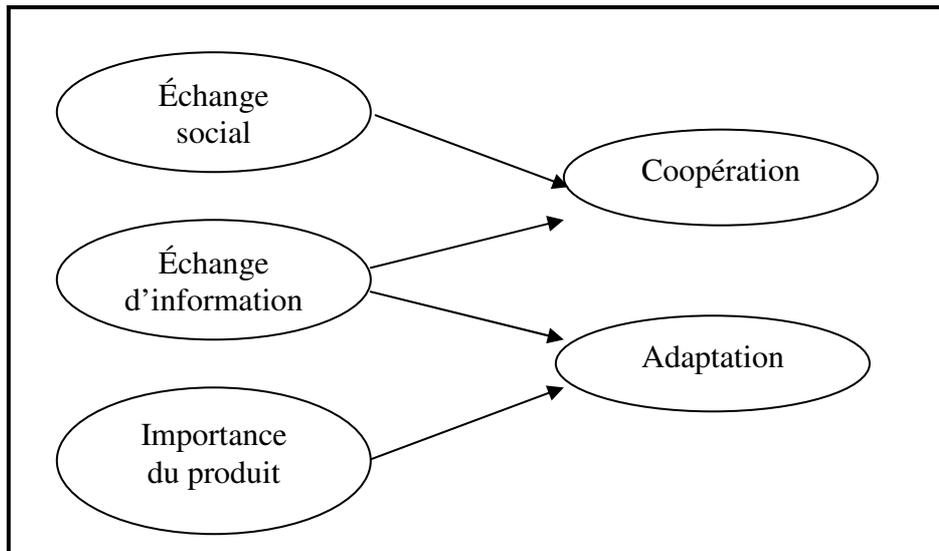
- Perspective individus : les caractéristiques des personnes composant les organisations notamment leurs attentes, leurs objectifs personnels, leurs expériences, leur formation et leur fonction, contribuent à modifier considérablement le cours d'une relation.
- *L'atmosphère de la relation* : L'atmosphère de la relation caractérise le climat qui s'instaure entre les deux organisations, et qui, à la fois conditionne l'interaction et est conditionné par elle au fil des épisodes. Cette atmosphère est caractérisée par des phénomènes variés : l'établissement d'une confiance mutuelle ou son absence, la qualité de la coopération qui peut s'étaler d'une coopération jusqu'à des conflits, le sentiment de la dépendance entre client et fournisseur qui peut aller jusqu'à un sentiment de domination (rapports de forces), la distance culturelle et sociale entre les deux parties. Ces dimensions sont relativement interdépendantes et permet de décrire l'atmosphère qui règne au sein de la relation.
- *L'environnement général* : Pour achever la présentation du modèle, la contingence environnementale indique que l'interaction se déroule dans un contexte plus global qui peut modifier le cours de son développement. Sous l'effet de ce contexte marqué par une concurrence qui évolue constamment, les relations fournisseur-client se trouvent soumises à des pressions engendrées, entre autres, par l'environnement économique (structure des marchés, modification de normes ou de réglementations, actions des autres fournisseurs, etc.), l'environnement social et l'environnement politique (Bourgault M, 1997). La turbulence de ces environnements peut induire des coûts d'opportunité qui affectent l'évolution de l'interaction (Machat K., 2003). Nous citons à ce titre le problème de la variation des taux de change qui peut affecter par exemple la croissance de l'une ou des deux parties.

Le modèle d'interaction décrit ci-dessus nous semble particulièrement intéressant pour l'étude du fonctionnement des relations fournisseur-client en milieu industriel dans la mesure où il permet une compréhension du processus de l'interaction dans un contexte plus global. Il tente d'analyser la relation dans une perspective à court terme (sous la forme d'épisodes) puis à long terme tout en tenant compte du contenu et de la forme des échanges ; il permet de mettre en évidence les relations entre la nature de l'interaction, de son environnement et des caractéristiques des intervenants de la relation.

### 1.3 Le modèle de Metcalf, Frear et Krishnan (1990)

En s'appuyant sur les travaux développés par le groupe européen IMP, Håkansson (1982) et Metcalf et *al.* (1990) soulignent que le développement des relations étroites entre client et fournisseur est fonction de trois de processus fondamentaux : l'échange (de produit, d'information et social), l'adaptation (technologique, culturelle, etc.) et la coopération (voir Figure ci-dessous).

Figure 4 : Modèle de Metcalf, Frear et Krishnan (1990)



- *L'échange de produit* : les caractéristiques du produit d'échange (complexité du produit, importance d'achat, fréquence de transaction, etc.) ont un effet significatif sur le processus d'interaction développé entre le client et le fournisseur (Håkansson, 1982 ; Moller et Wilson, 1988). L'importance du produit peut être perçue par le client plus ou moins élevée selon ses caractéristiques techniques, ses performances, son prix, les services qui l'accomplissent et les gains qu'il peut engendrer.
- *L'échange d'information* constitue l'un des piliers de la stabilité de la coopération dans le sens où il est difficile aux participants de l'interaction de collaborer dans la résolution collective d'un problème sans communiquer et sans échanger d'information. C'est un élément de motivation qui permet aux individus de réduire le risque de conflits et de réaliser leurs tâches de façon plus efficace et plus lucide (Brulhart F., 2002). Les personnes de l'interaction doivent ainsi communiquer et

échanger des informations techniques et commerciales afin d'apporter des solutions pertinentes à la conception et à la fabrication du produit d'échange. Cunningham et Turnbull (1982) notent dans ce contexte que la fabrication et la commercialisation des produits, notamment ceux de caractéristiques techniques plus complexes, nécessitent une collaboration plus étroite en terme d'échange d'informations entre les différents participants de l'interaction.

- La prise en compte de *l'échange social* est une condition essentielle pour le développement et la dynamique des relations de coopération (Campbell et al., 1985 ; Cunningham et al., 1982). Il intègre des dimensions personnelles tels que les liens interpersonnels, les contacts réguliers, etc., Ces dimensions permettent en effet de surmonter les obstacles à la communication et facilitent le développement des adaptations entre les deux organisations (Cunningham et Turnbull, 1982). Elles contribuent en outre à la résolution des problèmes lors des périodes de crise et à la création d'une confiance mutuelle qui sert de mécanisme de réduction des risques (Ford, 1981 ; Håkansson, 1975).
- *La co-opération* est une intention collective qui permet aux partenaires, par la mise en commun des ressources et des moyens complémentaires, d'atteindre des objectifs communs (Campbell N. C. G., 1985). L'engagement dans un mode coopératif traduit ainsi la volonté des partenaires à développer des relations durables et mutuellement bénéfiques (El-Fidha C. et Charki H. M., 2005). Il leur permet, en effet, une efficience dans la coordination de leurs activités ainsi que dans la résolution des conflits survenus lors de l'évolution de l'interaction dans le temps (Benson J. K, 1975).
- Dans une perspective temporelle de long terme, *l'adaptation* est considérée comme un concept pratique indispensable à la continuité de la relation établie. Le développement du processus d'adaptation traduit en effet l'établissement d'un certain climat de confiance dans la relation (Goujet R. et al., 1992) et dépend particulièrement de l'importance des investissements engagés par les partenaires dans la relation (Metcalf Lynn E. et al., 1990). Plus ces derniers engagent des ressources (humaines et financières) importantes dans la relation, plus ils sont motivés à s'adapter à leurs attentes mutuelles et aux contraintes de l'évolution de la coopération dans le temps. Dans ce même registre, Håkansson (1975) souligne que les adaptations exigent des investissements spécifiques et entraînent des

transactions durables. Elles engendrent, par conséquent, un engagement important de la part des partenaires pour assurer la continuité de la relation établie.

Les adaptations peuvent être initiées par l'une ou les deux entreprises partenaires (Hallen L., Johanson J. et Seyed-Mohamed N., 1991). Les résultats d'une recherche empirique montrent toutefois que « les adaptations sont réalisées à la fois unilatéralement à cause de l'asymétrie de pouvoir et de manière réciproque, ce qui traduit l'engagement et la confiance lors de l'échange social » (Machat K., 2003). Moller et Wilson (1988) notent, en outre, que l'un ou les deux partenaires peuvent même adapter leurs attitudes, leurs valeurs et leurs objectifs afin de favoriser le processus d'échange dans une optique durable.

A l'issue d'une étude empirique, Metcalf L E. et *al.*, (1990) ont conclu des corrélations entre les différentes variables du modèle. Ils ont déduit ainsi que les échanges (social et d'informations) contribuent fortement à la création d'un mode coopératif qui motive les partenaires à réaliser les adaptations (formelles et informelles) nécessaires à la continuité et à la stabilité de la relation. Il résulte alors que les échanges (social et d'informations), la coopération et les adaptations sont des facteurs déterminants à la durabilité de la relation.

#### **1.4 Déroulement de la relation de coopération selon le modèle interactif**

Comme nous l'avons mentionné auparavant, le modèle d'interaction décrit dans la figure 3 nous semble particulièrement intéressant pour l'étude du fonctionnement des relations fournisseur-client en milieu industriel. Wilson D.T. et Mummalaneni V. (1986) soulignent, dans ce contexte, que le modèle d'interaction développé par le groupe IMP semble être un modèle plus pertinent à l'étude de l'établissement et de développement des relations fournisseur-client. Selon les mêmes auteurs, ce modèle interactif permet d'intégrer, dans une perspective de long terme, l'ensemble des facteurs qui caractérisent le dynamisme des relations de coopération industrielles.

Notre appui sur le processus d'interaction, tel que le décrit le groupe IMP, nous amène à étudier les relations fournisseur-client sur une courte durée sous la forme d'épisodes et d'événements (dans le temps, la relation va être séquencée par une succession d'événements

ponctuels qui vont contribuer à la pérenniser ou à la déstabiliser) puis dans une perspective à long terme.

a- L'analyse de la relation sur une courte durée :

L'étude de la relation sous l'angle des transactions à court terme permet de comprendre, par exemple, comment le donneur d'ordres a privilégié un fournisseur de tel autre ou sur quels critères il s'est basé pour évaluer sa performance, comment une telle rencontre ou une telle visite s'est déroulée, comment l'information circule entre les différents intervenants de la relation, comment une telle livraison s'est effectuée, comment l'échange de produit et service s'est réalisé ou comment un conflit s'est produit entre certains intervenants de la transaction, etc. Il peut survenir, par exemple, un épisode à la suite duquel la relation sera déstabilisée : problèmes interpersonnels, problèmes d'échange d'informations, etc. (Goujet R. et *al.*, 1992). Ainsi, et selon le niveau d'apprentissage engendré par la relation, un mode de fonctionnement (routines, mode de communication, nature et fréquence des contacts, etc.) se construit progressivement par effet d'apprentissage et traduit le climat de confiance qui s'instaure entre les deux organisations.

L'observation sur une courte durée des relations fournisseur-client en milieu industriel, a permis toutefois de remarquer que toutes ces relations sont soumises à des perturbations qui peuvent affecter leur développement (Bansard D. et *al.*, 1990). Ces perturbations résultent de problèmes dans les échanges au sein de la relation fournisseur-client, des changements chez le client (exemples des changements au niveau de sa technologie ou de son organisation), des caractéristiques de l'offre d'un fournisseur potentiel qui peut éventuellement entrer en concurrence avec le fournisseur actuel ou même de le substituer. Les auteurs démontrent ainsi que la relation fournisseur-client peut traverser une période transitoire de vulnérabilité (possibilité de rupture de la relation dans certains cas), selon la nature, l'intensité et la fréquence de ces perturbations. Ce qui montre ainsi que l'étude de la relation sur une courte durée permet de décrire les événements ponctuels qui peuvent contribuer à déstabiliser ou à pérenniser la relation.

b- L'analyse de la relation sur le long terme :

Un autre angle d'étude complémentaire consiste à s'intéresser à la durabilité de la relation, c'est-à-dire comment nous passons d'une situation de transaction simple à une situation où la relation de coopération est dynamique et durable. Une situation où d'autres aspects interviennent tels la confiance, le respect des engagements, l'importance et l'intensification des contacts interpersonnels, l'implication des adaptations et des ajustements mutuels, etc. qui peuvent contribuer au fil du temps à façonner la relation jusqu'à lui conférer un mode de fonctionnement institutionnalisé.

Partant de ces constats, il devient alors plus opportun d'envisager les relations fournisseur-client à court et à long terme. À court terme pour réussir chaque transaction (les relations sont composées d'une succession de transactions) et à long terme pour les stabiliser et les pérenniser.

Le modèle de l'interaction indique que le déroulement de la relation est contingent des entreprises partenaires et de leurs caractéristiques. La perception et l'attitude des dirigeants, les technologies engagées dans la relation, la structure, la taille ainsi que la stratégie de chaque entreprise partenaire conditionnent le déroulement de la relation. Les distances dyadiques (culturelles, sociales et géographiques) ont aussi un impact important dans la continuité de leur relation de coopération. Au Québec, la firme Bombardier a pu maintenir des relations de coopération à long terme avec ses sous-traitants grâce à une proximité géographique et un rapprochement socioculturel avec eux. La proximité permet, en effet, de connaître les possibilités réciproques et d'échanger de l'information tacite, c'est-à-dire que « les échanges réguliers, par systèmes de communication mais aussi par déplacements du personnel des différents partenaires, favorisent la compréhension des objectifs et des intérêts de chacun, permettent le développement d'idées nouvelles plus ou moins connues à base d'information tacite et d'échange hors marché » (Julien P. A., 1998).

D'après le modèle interactif, l'atmosphère de la relation constitue également un élément de contingence dans le fonctionnement de la relation. Il décrit, par exemple, si la relation se caractérise par un équilibre en terme de pouvoir et rapports de force ou par la domination de l'un des partenaires, par un climat plus coopératif ou plus conflictuel. Face à une atmosphère perçue comme insatisfaisante, les parties devront mettre en place des actions leur permettant

de la stabiliser. «L'atmosphère conditionne le déroulement de la relation autant qu'elle en est le résultat » (Michel D., Salle R. et Valla J. P., 2000).

Le modèle de l'interaction, montre enfin, que l'étude de la relation ne peut pas se faire sans tenir compte de son environnement. Des événements extérieurs, liés au marché des entreprises partenaires sont susceptibles d'être à l'origine de modification de la conduite de la relation établie entre elles. L'arrivée d'un fournisseur potentiel sur le marché, par exemple, peut déstabiliser la relation. Selon ses capacités et ses objectifs propres, ce dernier peut positionner son offre compétitive (Salle R., 1992).

Le modèle interactif constitue alors un cadre d'analyse pertinent qui permet de retenir un ensemble de facteurs qui pourraient conditionner la mise en place et le fonctionnement de telles relations industrielles entre clients et fournisseurs. Ces facteurs sont toutefois d'autant plus importants à prendre en considération particulièrement dans les situations où le niveau des risques qui résultent de l'évolution de la relation est élevé. C'est ainsi que l'approche du fournisseur doit prendre appui sur l'analyse des risques encourus par la relation de coopération entretenue avec son donneur d'ordres (Michel D. et *al.*, 2000). D'où l'utilité de distinguer et d'évaluer ces risques qui peuvent modifier considérablement le cours d'une telle relation industrielle.

## 2 LES RISQUES LIÉS À LA RELATION FOURNISSEUR-CLIENT

Comme nous l'avons démontré auparavant, les rapports interentreprises ont grandement évolué depuis deux décennies. Les donneurs d'ordres s'intéressent de plus en plus aujourd'hui à établir des relations privilégiées avec des sous-traitants « partenaires » qui se voient maintenant invités à prendre davantage de responsabilités dans les activités de conception et de fabrication. Du point de vue des sous-traitants, cette dynamique modifie en profondeur leurs façons d'agir. Leur objectif demeure, entre autres, l'atteinte des exigences des donneurs d'ordres mais ils doivent désormais assumer une part importante des risques qui sont inhérents à l'évolution de la relation de sous-traitance industrielle (Bourgault M., 1997). Dans cette même ligne de réflexion, Bourgault M (1997) affirme que le nouveau mode de sous-traitance implique désormais un partage du risque associé à l'incertitude des marchés, que ce soit par un apport plus important aux efforts d'innovation technologique que par la capacité d'offrir une grande flexibilité de production.

Les risques liés aux caractéristiques des transactions s'expriment en termes techniques et financiers. En termes techniques, l'entreprise sous-traitante peut faire face à des problèmes qui sont nouveaux pour elle, c'est-à-dire lorsqu'elle possède peu d'expérience et de maîtrise des solutions pour résoudre les problèmes de son client ; on peut rajouter aussi les risques liés à la maîtrise de l'utilisation des produits et services par le client ; les risques liés à la disponibilité des produits et services, etc. En termes financiers, l'entreprise peut faire face à des risques financiers qui concernent les prix, conditions de paiement et modalités financières, etc. En outre, il existe une vaste gamme de risques qui représentent une cause potentielle d'instabilité d'une relation de coopération industrielle et qui peuvent même entraîner sa rupture avant son temps prévue (Jolly D, 2001).

Au-delà des risques techniques et financiers, notre revue de la littérature<sup>54</sup> identifie, entre autres, deux types de risques liés au développement de la relation. Il s'agit en effet des risques de dépendance et des risques liés à l'engagement du fournisseur dans la relation de sous-traitance. Ces risques résultent à la fois du mode de déroulement de la relation dans le temps, des investissements réalisés par le fournisseur et son client ainsi que de l'atmosphère de la relation.

---

<sup>54</sup> (Salle R et Hugues S, 1992; Michel D, Salle R et Valla J-P, 2000).

## 2.1 Les risques de dépendance

Il convient, tout d'abord, de parler de la dépendance du fournisseur et de son client pour permettre d'évaluer les risques engendrés à ce propos. Cette dépendance peut être appréhendée à partir de trois dimensions essentielles. La première tient compte de l'importance relative des entreprises l'une pour l'autre (voir figure ci-dessous). La deuxième consiste à savoir si les investissements<sup>55</sup> consentis par les deux parties sont spécifiques au développement de la relation de coopération. La dernière concerne les caractéristiques du marché de l'offre ainsi que de l'existence des opportunités qui en sont offertes (H. Silvestre et al., 1992).

**Figure 5 : Évaluation de la dépendance du fournisseur et du client**

<i>Part du fournisseur dans le budget achat du client pour une famille de produits donnée</i>	
Cas 1 : domination du fournisseur	Cas 3 : dépendance mutuelle
Cas 2 : indépendance mutuelle	Cas 4 : domination du client
Faible	Fort
<i>Part du client dans le chiffre d'affaires du fournisseur</i>	

(Adapté de Johanson et Wootz, 1986)

Dans le cas 3, le fournisseur et le client sont très dépendants l'un de l'autre dans la relation étant donné, l'un comme l'autre, représente une part importante du budget d'achat ou du chiffre d'affaires. A l'inverse du cas 2, les deux sont indépendants l'un de l'autre.

Les risques de dépendance traduisent les possibilités de sortie plus ou moins fortes pour le client. Ces possibilités dépendent, d'une part, de la liberté de choix (nombre de fournisseurs potentiels très limité) offerts par le marché de l'offre et, d'autre part, du niveau et de la nature des investissements ainsi que de l'engagement de l'entreprise dans la relation. L'arrivée de nouveaux fournisseurs potentiels sur le marché peut déstabiliser la relation du fournisseur

<sup>55</sup> Il est nécessaire de s'interroger sur le niveau des investissements engagés dans la relation (faible, moyen, élevé), sur leur spécificité (s'ils sont liés particulièrement à la relation en question) et sur leur réciprocité (investissement équilibré ou l'un d'entre eux a investi plus que l'autre).

avec son client (la possibilité plus ou moins grande de trouver des substituts tant au plan des produits et technologies que des fournisseurs constitue un risque plus ou moins important pour le fournisseur de maintenir sa relation avec son donneur d'ordres) (Salle, 1992). Autrement dit, les risques encourus sont élevés pour le client lorsque les marchés de l'offre sont hétérogènes et instables. Ils sont faibles dans le cas contraire.

Dans le cas 3, les risques de dépendance sont plus élevés notamment dans les situations où il est difficile de mettre en concurrence le fournisseur. Ces risques deviennent par contre moins élevés au fur et à mesure que la relation du client avec son fournisseur devient plus étroite ou dans le cas où la relation établie entre eux est une relation contractuelle très précise qui donne à chacun d'eux le sentiment que le pouvoir est bien équilibré entre eux (Michel D., Salle R. et Valla J. P., 2000).

## **2.2 Les risques liés à l'engagement du fournisseur dans la relation**

Ces risques traduisent la volonté du fournisseur à collaborer avec son client, sa disponibilité, son implication et ses actions menées dans la résolution des problèmes posés par son donneur d'ordre en lui proposant des solutions plus adaptées à ses demandes et ses exigences ainsi que le niveau et la nature des investissements réalisés par lui (Goujet R. et *al.*, 1992 ; Michel D. et *al.*, 2000).

Comme nous l'avons démontré dans le chapitre 2, une relation de coopération industrielle est souvent soumise à des comportements opportunistes par manque de comportement coopératif. Le fournisseur ne peut être en effet totalement fiable du fait qu'il existe toujours une probabilité plus ou moins importante et non nulle qu'il agisse à l'encontre des intérêts de son client. L'engagement de la part du fournisseur dans la relation dépend notamment de ses propres enjeux et de l'importance qu'il accorde au client selon la priorité de ce dernier pour lui (Goujet R. et *al.*, 1992). Ce qui traduit ainsi un risque plus ou moins important qui émerge par le manque d'engagement de sa part dans la relation.

Il existe des cas où le client ou le fournisseur peut limiter son investissement dans la relation pour limiter sa dépendance vis-à-vis de l'autre (recherche de plus d'autonomie). Dans ces cas, il s'agit de répondre à des risques de dépendance. À l'inverse de ces premiers cas, le client tente dans d'autres cas d'accroître son investissement pour se sentir plus présent et plus

sécuritaire dans la relation. Il s'agit pour lui de répondre à des risques liés à l'engagement du fournisseur dans la relation (Salle R. et *al.*, 1992).

Au-delà des risques identifiés ci-haut, nous avons retenu d'autres types de risques attachés à la relation de coopération. Il s'agit en effet des risques encourus par les partenaires et des risques de changement dans leurs orientations stratégiques (Jolly D, 2001).

### **2.3 Les risques encourus par les partenaires**

Les risques de désaccords et de conflits entre les partenaires qui peuvent être la conséquence de divergences entre les dirigeants des deux entreprises peuvent conduire à déstabiliser leur relation de coopération. Des conflits peuvent naître à tout moment du déroulement de la relation surtout dans le cas où les différences culturelles (risques de chocs culturels) et sociales entre les dirigeants sont importantes (Fréchet M., 2003). A ceci peuvent s'ajouter également les risques liés à la distance géographique. Ce problème se pose surtout quand les deux partenaires se trouvent dans des zones géographiques très éloignées.

Les risques encourus par les partenaires dépendent aussi de leur position sur leur propre marché. Par exemple, les risques encourus seront plus élevés que l'offre du fournisseur sera innovante sur un marché traditionnel ou sur un marché innovant (Valla et *al.*, 2000). La situation des marchés peut également engendrer des risques (marché en récession, stagnant ou en développement).

### **2.4 Les risques de changement dans les orientations stratégiques**

Des modifications au niveau de la structure de l'entreprise ou au niveau de son organisation, changement par exemple de direction générale ou réorganisation interne de l'équipe commerciale ou l'équipe technique, sont toutes des dimensions qui pourraient conduire à une dénonciation unilatérale du contrat de sous-traitance (Jolly D, 2001). La société PRODEC s.a. (deuxième fabricant des peintures et vernis au Maroc) a perdu, entre 2000 et 2003, plus de 22% de ses clients prioritaires avec qui, elle a entretenu des relations de coopération très satisfaisantes pour une durée de plus de 15 ans. La perte de ces clients importants est causée surtout par le changement des directions générale et financière.

Après avoir identifié les différents types de risques qui pourraient conduire à déstabiliser sa relation de coopération avec le client, le fournisseur doit jouer le rôle de réducteur de ces risques en menant des actions adéquates qui se basent notamment sur des évaluations a priori de la nature et du niveau de ces différents types de risques. Sur la base d'un document simple (exemple : voir tableau ci-après), il pourra par exemple établir une grille de synthèse de la nature des différents risques encourus et évaluer par la suite leur niveau afin de simuler et d'anticiper le comportement probable du client et de définir ainsi les actions possibles qui pourraient réduire l'importance de ces risques ainsi que leur influence sur le déroulement de la relation de coopération avec son client (Salle R, 2000).

**Tableau 2 : Exemple de grille de synthèse de l'analyse risque**

Nature des risques	Niveau des risques encourus	Comportement probable du client	Actions possibles pour le fournisseur
<p><b>Risques liés aux transactions</b></p> <p><i>Les risques techniques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compatibilité avec les caractéristiques de production du client</li> <li>- Compatibilité avec les compétences des utilisateurs</li> <li>- Adéquation du produit au cahier des charges fonctionnel</li> <li>- Adaptation à des normes</li> <li>- Etc.</li> </ul>			
<p><i>Les risques financiers</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau des prix pratiqués</li> <li>- Conditions de paiement</li> <li>- Évolution du prix dans le temps</li> <li>- Taux de change des monnaies</li> <li>- Etc.</li> </ul>			
<p><b>Risques liés à la relation</b></p> <p><i>Les risques de dépendance</i></p> <p><i>Les risques liés à l'engagement du fournisseur</i></p> <p><i>Les risques encourus par les partenaires</i></p> <p><i>Les risques de changement dans les orientations stratégiques</i></p>			

(Source : Daniel Michel, Robert salle et Jean-Paul Valla, «Marketing industriel, stratégie et mise en œuvre », 2000)

## CONCLUSION

Notre appui sur les travaux développés par le groupe européen IMP (Ford, 1980; Håkansson, 1982) nous a permis d'étudier l'évolution de la relation fournisseur-client dans une vision plus large tout en tenant compte des interactions économiques et sociales qui peuvent avoir lieu entre les intervenants de la relation. Le modèle interactif, développé par ces travaux, nous a amené ainsi à envisager le déroulement de la relation dans une double perspective temporelle :

- *à court terme* sous la forme d'épisodes et d'événements ponctuels pour comprendre comment l'interaction se manifeste par des échanges d'informations, de produits et sociaux ou encore financiers;
- *à long terme* pour voir comment la relation peut atteindre sa phase de stabilité à travers des contacts interpersonnels plus intenses, le respect des engagements, l'instauration d'un climat de confiance, l'implication des adaptations et des ajustements mutuels, etc. À ce stade, l'interaction est assimilée à un processus stable (institutionnalisation de l'échange) et dynamique (chaque partenaire est amené à modifier ses méthodes de travail selon les contraintes et les attentes de l'autre).

Le modèle interactif intègre, en outre, d'autres facteurs déterminants dans le déroulement de la relation, à savoir : les participants à l'interaction, l'atmosphère de la relation (relation se caractérise par un climat plus coopératif ou plus conflictuel, etc.) et l'environnement de la relation (structure des marchés, leur degré d'internationalisation, etc.).

L'intégration de ces facteurs est d'autant plus importante tout particulièrement dans les situations où le niveau des risques rattachable à l'évolution de la relation est élevé. C'est ainsi que l'approche du fournisseur doit prendre appui sur l'analyse des risques qui pourraient conduire à déstabiliser la relation de coopération avec le client.

## **Chapitre 2**

**Les facteurs critiques de succès et les modes de gestion et de contrôle de la relation de coopération industrielle**

**Section 1 :**  
**Les facteurs critiques de succès de la relation de  
coopération industrielle**

Les relations industrielles fournisseur-client sont largement conditionnées par de nombreux facteurs résultant de son intégration au sein d'un réseau d'acteurs constituant le marché industriel de ses agents économiques (Salle R. et Hugues S, 1992). Notre revue de la littérature nous a permis ainsi d'identifier un ensemble de facteurs, que nous nommons comme facteurs facilitateurs, qui favorisent la stabilité et le bon déroulement d'une telle relation industrielle de sous-traitance.

Comme nous avons pu le montrer dans le premier chapitre, le contrat reste toujours incomplet, l'opportunisme n'étant pas assez réduit. Entre ainsi en jeu un ensemble de facteurs déterminants qui favorisent l'émergence et la stabilisation de relations de coopération industrielle. Dans cette optique, B. Baudry (1995) insiste sur deux conditions majeures qui sont requises dans une telle relation de coopération: la durée et l'intérêt de chaque partie à honorer correctement son engagement dans la relation. Pour l'auteur, si ces deux conditions sont réunies, la relation peut alors favoriser la prise de risque et l'investissement à long terme. Le même auteur pense même qu'une troisième forme de coordination devait intégrer les relations interentreprises : il s'agit en effet du concept de la confiance.

Certains auteurs, comme Ribax M. et Zarza M., 1986 ; Caron M., (1999), admettent que les relations interentreprises les plus satisfaisantes et les plus privilégiées sont celles marquées notamment par un esprit de coopération qui assure un bénéfice mutuel aux deux parties (fournisseur et son client). Elles se caractérisent, en effet, par des facteurs tels que : acceptation de l'idée de parité (équilibre du pouvoir existant entre les deux parties), confiance, bonne communication, harmonie culturelle, flexibilité et esprit d'équipe. Pour confirmer ce constat, Alltersohn C (1992) identifie quatre conditions indispensables au bon fonctionnement des relations de coopération : une confiance réelle et partagée, l'acceptation de l'idée de parité, une attitude modérée et réaliste et une capacité de communication propre à susciter l'adhésion des parties.

Dans cette même ligne de réflexion, Marconnet G. I. et Nogatchewsky G., (2003) démontrent que les relations de coopération industrielles les plus réussies sont celles fondées sur les atouts concurrentiels respectifs des parties, et se caractérisent par des facteurs tels que : l'engagement au plus haut niveau des deux parties, la communication, l'harmonie culturelle, la confiance, la flexibilité et l'esprit d'équipe. De leur part, Valla J.P. et *al.* (2000) caractérisent, en outre, les relations fournisseur-client par d'autres éléments qui résultent

d'observations réalisées en milieu industriel sur des périodes longues. Il s'agit notamment de la participation active des deux partenaires et de la notion d'investissement réciproque.

L'ensemble de ces facteurs évoqués ainsi par de nombreux auteurs semble être, en effet, les conditions nécessaires à la réussite des pratiques des relations de coopération industrielles. Dans ce qui suit, nous ferons le point, à partir de la revue de la littérature, sur l'influence et le rôle de ces facteurs dans le maintien et la stabilité de ces relations.

## **1 La confiance dans le développement des relations de coopération industrielles**

Parmi les difficultés que rencontrent les entreprises industrielles avec leurs PME sous-traitantes, celles de conserver des relations de coopération stables et pérennes à moyen et long terme. Pour parvenir à réduire ces difficultés, ces entreprises ont tenté de faire évoluer leur conception de l'échange d'une approche purement transactionnelle vers des approches plus relationnelles (Akrouit W et *al.*, 2004). C'est dans cette perspective que les paramètres relationnels ont été identifiés comme étant un facteur fondamental dans le développement des relations interentreprises (Benali M, 2005). Pour illustrer ce constat, il suffit juste de penser aux conflits qui peuvent se produire entre les dirigeants (par exemple : quand deux dirigeants d'entreprises ne s'entendent pas, cela peut entraîner à déstabiliser ou même freiner le développement de la relation de coopération, et ce, quel que soit le niveau complémentarité qui peut exister entre les deux partenaires en termes de compétences, de ressources, de savoir-faire, etc.). Ainsi, notre revue de la littérature identifie la confiance comme l'un des paramètres les plus susceptibles d'influencer le déroulement de la relation de coopération.

L'accent mis sur la notion de confiance dans le cadre des relations interentreprises remonte aux travaux de Macaulay (1963). Les résultats des enquêtes menées auprès des entreprises, en Grande-Bretagne, sur des relations reliant des entreprises industrielles, ont montré, d'une part, le faible recours de ces entreprises aux contrats comme mécanisme de planification et d'incitation (en raison de la forte incomplétude contractuelle) et, d'autre part, l'intérêt grandissant de la notion de confiance dans le développement de ces relations de coopération (Brousseau É, 2000). À l'origine de ces travaux, le rôle de la confiance dans la coopération interentreprises a fait l'objet d'une littérature foisonnante notamment celle s'inscrivant dans les domaines du marketing industriel et relationnel (Donada C. et Nogatchewsky G, 2007 ; Fillol, 2006).

L'établissement de la confiance constitue un élément fondamental de la vie économique, aussi bien dans un niveau général que dans une analyse plus détaillée des diverses formes interorganisationnelles (Baudry B, 1995 ; Akrouf W et *al.*, 2004 ; Julien P A, Raymond L, Réal J et Abdul-Nour G, 2003 ; Walter et *al.*, 2003, etc.). Grâce à la flexibilité qu'elle peut introduire dans les relations interentreprises, la confiance permet d'aller au-delà des contrats restreints (Julien P. A. et *al.*, 2003) ; ainsi le client et son fournisseur ne sont plus tenus par des obligations contractuelles strictes mais par un engagement moral d'agir dans le sens de l'intérêt commun (Brousseau E, 1998).

Dans cette même ligne de réflexion, d'autres auteurs comme (Ring et Van de Ven, 1992 ; Brousseau, 2000) considèrent la confiance comme un mode de coordination spécifique, alternatif au contrat. Un haut niveau de confiance, caractéristique de l'échange relationnel permet aux parties de se concentrer sur les bénéfices à long terme de la relation (Ganesan, 1994). C'est en ce sens que l'établissement de la confiance est considéré comme un facteur déterminant dans le déroulement de la relation de coopération (Rullière et Torre 1996 ; Ring et Van de Ven 1994). Cette idée est soutenue par Altersohn C. (1992) qui affirme que « la confiance de chacune des parties dans la loyauté de l'autre et dans sa volonté de tenir ses engagements constitue une condition indispensable au bon fonctionnement des accords conclus par les partenaires ainsi qu'au maintien entre eux de relations durables ». Dans ce même registre, (Nogatchewsky G, 2002) souligne que la réciprocité, l'accent mis sur de bonnes relations interpersonnelles et la coopération fondée sur la confiance procurent le contrôle et la coordination nécessaires au bon déroulement des échanges et améliorent l'efficacité des relations interentreprises.

Ce constat théorique s'explique par plusieurs raisons dont trois d'entre elles retiennent principalement notre attention :

- Tout d'abord, l'établissement de la confiance permet de diminuer les risques d'éventuels comportements opportunistes de la part du partenaire tout en diminuant les coûts associés à la transaction. Dans ce même registre, Neuville J.P (1998) souligne que « dans la phase post-contractuelle, la confiance devient un dispositif de promesses qui permet aux deux entreprises liées par contrat de coopérer avec des coûts moindres par l'incarnation des risques et la réciprocité des engagements ». Ceci favorise

davantage la mise en place d'investissements spécifiques visant à améliorer l'efficacité de la relation et à augmenter les bénéfices économiques qui peuvent en résulter ;

- La confiance permet, d'autre part, d'augmenter l'assurance qu'ont les partenaires que les difficultés ou les inégalités intervenant à court terme seront résolues et résorbées à long terme (Brulhart F, 2002). En se reposant sur la confiance, les parties contractantes peuvent mieux s'adapter aux contingences imprévues qui pourraient survenir durant le déroulement de la relation. En effet, comme il est difficile de tout prévoir lors de la signature d'un contrat de coopération, une incertitude pèse sur la relation et ce, d'autant plus, que la coopération nécessite un transfert de savoir-faire.

La présence de confiance est jugée ainsi essentielle pour résoudre l'apparition d'événements non prévus au départ, et rend possible des initiatives en dehors des règles existantes (Koenig C., 1999 ; Julien P. A. et *al.*, 1994). En même temps, la confiance constitue pour les partenaires une assurance que les obligations futures seront assumées par l'autre partie (Moore, 1998). Elle génère ainsi un sentiment de sécurité chez les partenaires et leur permet une plus grande liberté de manoeuvre favorable au bon déroulement de la relation de coopération (Ellram 1995 ; Moore, 1998 ; Tate 1996) ;

- Enfin, la confiance rend possible le contrat et son « exécution de bonne foi » (Baudry, 1995 ; Brulhart, 2002 ; Desmaris, 2003). En reposant en effet sur un mode de contrôle souple et efficace favorisé par un climat de confiance, les parties peuvent conclure des contrats qui n'interdisent pas toutes les manifestations possibles d'opportunisme (Charreaux G., 1996). En effet, en s'inscrivant dans une approche relationnelle, un comportement opportuniste, s'il est modéré et si l'opportuniste ne retire pas « un avantage excessif », ne remet pas en cause la relation de coopération (Bornarel F, 2004). Ceci s'explique par le fait que la relation fondée notamment sur la confiance et l'amitié (Bogenrieder et Nooteboom, 2004), peut s'accompagner d'une baisse de vigilance et compliquer la détection des actions opportunistes (Frédéric Bornarel, 2004). C'est dans cette perspective que la confiance devient ainsi une réponse alternative très appropriée pour la gestion des contrats incomplets (Macaulay, 1963 ; Baudry, 1995 ; Brousseau, 2000). Elle est donc une partie intégrante du contrat.

L'ensemble de ces éléments nous conduit à déduire une corrélation entre le déroulement de la relation et la présence de la notion de confiance.

Mais si la confiance est démontrée comme facteur fondamental dans le développement de la relation de coopération industrielle, il convient de la créer ou de la renforcer. L'un des moyens de faire consiste à tisser des liens étroits via l'engagement crédible (Brousseau E, 1996). La littérature théorique appuie ce constat et affirme que ces engagements servent à garantir l'exécution des contrats (Williamson, 1985). Dans cette même ligne de réflexion, Brulhart F (2002) souligne que la confiance est sous tendue par deux composantes : la crédibilité, qui fait référence à la capacité de l'autre partie à remplir ses obligations de manière fiable et efficace et la bienveillance, qui est fondée sur la volonté supposée du partenaire de se comporter de façon honnête.

La confiance se construit dans des apprentissages réciproques supposant du temps (Lorenz, 1996 ; cité par Trégan J M, 2004), temps allant au-delà des contrats à long terme nécessaires pour stabiliser la partie des relations la plus délicate ou stratégique (Julien et *al.*, 2003). «Elle dépend de l'aptitude de chacun des partenaires à fournir, en temps utile, des informations répondant pleinement aux besoins dont l'autre partenaire est en droit d'attendre la satisfaction»<sup>56</sup>. Le partage de l'information doit porter entre autres sur l'ensemble des données relevant de la collaboration instituée entre les partenaires (Altersohn C., 1992). Dans ce même ordre d'idée, Powell (1990) affirme que « la confiance se développe avec l'échange informationnel, échange nécessaire pour un fonctionnement efficace de la relation de coopération, notamment pour soutenir l'innovation » (cité par Julien et *al.*, 2003).

D'autres auteurs comme (Brousseau et *al.*, 1997 ; Fenneteau et Guibert, 1997 ; Charki, 2005 ; Milgrom et *al.*, 1995) précisent de leur part que la confiance dépend de l'expérience et de la réputation du fournisseur. Un sous-traitant aura peu de chances d'être choisi ou maintenir des relations de coopération stables avec ses donneurs d'ordres s'il n'a pas la réputation de tenir parfaitement ses engagements (Altersohn C., 1992). M. Benali (2005) soutient l'idée et affirme que la dynamique de la confiance dépend en outre d'autres facteurs tels que la fréquence des contacts et l'interaction humaine (Mothe et *al.*, 1997 ; Wolf, 1995), le degré d'engagement des partenaires dans la relation (Wolf, 1995 ; Mothe et *al.*, 1997), les

---

<sup>56</sup> Commission technique de la sous-traitance, *Le livre blanc sur le partenariat*, Afnor Gestion, Eyrolles, 1986.

engagements financiers mutuels (Baudry, 1992 ; Fenneteau et Guibert, 1997 ; Mothe et *al.*, 1997), la connaissance passée de l'autre (Brousseau et *al.* 1997, Smith et *al.*, 1997).

Compte tenu de ces différents aspects, il convient à l'entreprise sous-traitante, si elle désire conserver la confiance de son donneur d'ordres, d'innover son savoir-faire et d'investir régulièrement dans l'outil de production ainsi que dans la recherche et le développement. Elle doit également se spécialiser dans son métier et améliorer la qualité de sa production par la mise en place d'un système d'assurance qualité. En retour, elle pourra bénéficier d'une image valorisante de la part du donneur d'ordres (König K., 1998).

Toutefois, la confiance n'est pas le seul élément à considérer. Comme nous l'avons souligné en haut, le déroulement de la relation de coopération est conditionné en outre par d'autres facteurs tels que le degré d'engagement des partenaires dans la relation, la communication et l'échange d'information, l'équité entre les partenaires et le niveau d'investissements engagés dans la relation. Ces dimensions nécessitent donc approfondissement.

## **2 Le rôle de la communication et l'échange d'information**

La littérature en marketing industriel a largement reconnu l'importance capitale de la communication dans le développement de la relation de coopération interentreprises (Morgan R. M. et Hunt S. D., 1994 ; Moor K. R., 1998). Pour Cornu J-M (2004), la qualité de la communication est l'une des clés du succès dans la mise en place d'un projet coopératif.

Dans toute relation bilatérale notamment dans un contexte de coopération interorganisationnel, quand deux partenaires désirent communiquer entre eux, ils cherchent, entre autres, à échanger des informations, des idées et des connaissances ou des attitudes en commun. Cet échange d'informations et de connaissances, nécessaire pour un fonctionnement efficace de la coopération, notamment pour soutenir l'innovation<sup>57</sup> (Powel W. W., 1991 ; cité par Julien P. A. et *al.*, 2003), ne peut en effet se réaliser qu'à travers la communication. Ainsi, il serait beaucoup plus difficile<sup>58</sup> à ces deux partenaires de collaborer ensemble dans la résolution d'un problème prévu ou non prévu ou d'atteindre les objectifs fixés par leur projet

---

<sup>57</sup> Un avantage de l'échange d'informations est la volonté des partenaires d'innover. L'innovation est primordiale pour les partenaires afin de répondre rapidement au changement des conditions du marché (E. Goldberg, 2000).

<sup>58</sup> Cette difficulté s'accroît encore plus lorsque les distances sociales et culturelles sont importantes.

de coopération sans communiquer ou sans partager de l'information. Dans cette perspective, le concept de la communication est considéré comme l'un des piliers du développement de la relation de coopération industrielle.

La communication se définit comme étant le partage formel et informel d'informations pertinentes et actualisées entre les entreprises partenaires (Brulhart F., 2002). Lorsqu'elle est complète, « elle permet de rectifier le comportement opportuniste des membres de la coopération en réduisant l'asymétrie et/ou l'absence d'information » (Williamson, 1983 ; cité par Raymond L. et *al.*, 1998). Elle permet en effet de prévenir les éventuels malentendus et de réduire les risques de conflits et de dysfonctionnement entre les différents acteurs économiques impliqués dans l'échange (Anderson E. et Weitz B., 1992), d'aligner les perceptions et les attentes (Etgar, 1979) et de faciliter ainsi la création d'un climat propice au développement de relation de confiance (Charki H. M. et Josserand E., 2006). C'est une motivation à l'engagement (Anderson E. et Weitz B., 1992) qui favorise, en conséquence, le maintien et la continuité de la relation de coopération industrielle (El-Fidha C. et Charki H. M., 2005)

Toutefois, la communication doit être ouverte, réactive, fiable et continue à travers le temps et l'espace dans le but de faciliter la création d'un climat propice au développement de relation de confiance (Smith, Barclay, 1997). Il convient en outre d'éviter toute ambiguïté dans l'information afin de favoriser des interprétations pertinentes relevant des faits ou des événements. Dans ce même registre, (Calvi R., Le Dain M. A. et Boudia M., 2003) précisent que dans le cas où l'ambiguïté domine la perception des partenaires, « le processus informationnel doit se faire sur un mode synchrone favorisant la co-conception des solutions (face à face, etc.) ». L'établissement des mécanismes fournissant des informations en temps réel et des feedback actualisés devrait en principe minimiser les mauvaises perceptions, améliorer la transparence comportementale et améliorer la qualité et le déroulement de la relation de coopération (Batt P., 2004).

Dans le cas où c'est l'incertitude qui domine la perception des partenaires, « le processus informationnel doit permettre de diminuer cette incertitude par un apport large et rapide d'informations échangées sur un mode de communication asynchrone (e-mail, échange de fichier, etc.) ».

Ces développements nous amènent à formuler la quatrième hypothèse de notre recherche :

*H4a : La confiance et la communication favorisent la durabilité et la satisfaction de la relation.*

### **3 Le rôle de l'équité entre les partenaires dans le développement de la relation**

Le développement de telles relations de coopération interentreprises suppose évidemment que tous les partenaires y trouvent leur compte (Julien P. A. et *al.*, 2003). En effet, pour être génératrice de croissance et d'apprentissage, les relations de sous-traitance partenariales exigent, en particulier, le respect d'une éthique dont les contraintes dépassent celles s'inscrivant dans le cadre des relations de sous-traitance classiques (Altersohn C., 1992). C'est dans cette perspective que les considérations d'équité dans les relations interentreprises revêtent une importance de plus en plus accrue dans les sciences de la gestion et de la sociologie (Fréchet M, 2005).

Certains auteurs, comme Van de Ven A. H. et Ring P. S., (1992), soulignent que le concept de l'équité a été bien développé dans la théorie de l'échange social, selon laquelle les individus cherchent à concilier leurs intérêts personnels avec le besoin de maintenir des relations sociales (Brulhart F., 2002). Dans ce contexte, Gammoudi L. (2006) décrit ce concept comme un jugement en deux étapes. L'individu évalue, dans un premier temps, ses contributions et ses avantages, puis il compare, dans un deuxième temps, ces deux évaluations, c'est-à-dire les avantages qu'il retire de la relation par rapport à ses contributions.

Pour Charki M. H. et Josserand E., (2006), la notion de l'équité se développe dans une relation d'échange, notamment en contexte de sous-traitance industrielle, selon trois dimensions nécessaires :

- réciprocité de l'échange : l'exigence de réciprocité sur laquelle se fonde la relation de coopération interentreprises ne peut être satisfaisante que dans la mesure où le plus puissant des deux partenaires accepte de traiter l'autre à parité, ou tout au moins n'abuse pas de sa supériorité (Altersohn C, 1992). Le bon fonctionnement des relations de sous-traitance industrielle suppose non seulement que les engagements contractuels s'exécutent correctement, mais outre les conditions identifiées ci haut, il convient d'empêcher les abus de rapports de forces. Les deux parties ont toutefois le

droit de s'exprimer librement surtout lorsqu'il s'agit des sujets de divergence. Chaque opinion doit être prise en considération afin d'arriver à un accord équitable;

- échange juste de coûts et de bénéfices entre les utilitaires impliquées. A ce niveau (Julien P. A. et *al.*, 2003) avancent l'argument que « le partage des gains doit porter en particulier sur les résultats d'innovation, de façon à soutenir celle-ci ; ainsi, si tous les gains d'innovation sont rapidement ramassés par le donneur d'ordres, le flot de l'innovation se tarira »;
- réception proportionnelle de bénéfices liés à l'échange.

Dans cette même ligne de réflexion, Brulhart F. (2002) précise que le maintien et le développement des relations de coopération industrielles dépendent du fait que chacun des partenaires trouve un intérêt à la poursuite de la relation. Ceci suppose, selon le même auteur, que les rentes issues de la coopération soient réparties de manière à ce que chaque firme en tire un bénéfice qu'elle jugera juste. Autrement dit, il importe à chaque partenaire de juger la part qui lui revient effectivement selon des considérations d'équité (M. Fréchet, 2005). C'est dans cette optique que nous considérons une corrélation positive entre la notion de l'équité et le bon fonctionnement de la relation de coopération (Andrew H., Ring P. S. et Van de Ven, 1994).

#### **4 Le rôle de l'engagement dans le déroulement des relations interentreprises**

Les recherches sur les relations interorganisationnelles ont fortement insisté sur le rôle fondamental de l'engagement réciproque et crédible comme un ingrédient clé dans la construction et le maintien des relations de coopération interentreprises (Brulhart F., 2002 ; Anderson E. et Weitz B., 1992 ; Tate K., 1996 ; Ellram L. M., 1995 ; Razzaque M. A. et Sheng C. C., 1998 ; Shamdasani P. N. et Sheth R., 1995).

Ces engagements qui servent en effet à garantir l'exécution des contrats (Williamson, 1985), comptent l'un des fondements du partenariat industriel étant donné qu'ils favorisent le climat de confiance ouvrant la voie à la coopération (Letourneur J., 1994). Dans ce même registre, certains auteurs, comme Shuen A. et *al.*, (1988) ; Gundlach G. T. et *al.*, (1995) avancent l'idée que les engagements réciproques et les responsabilités mutuelles traduisent en même temps la volonté des entreprises partenaires de manifester un effort dans la relation, ainsi que

l'orientation future où les parties tentent d'envisager leur relation de coopération dans une perspective de long terme même en cas de problèmes non anticipés. Pour Mothe C. et Quelin B., (1997), l'engagement réciproque signifie un signal pour l'établissement des relations de coopération stables de long terme. Moulonguet A. M. (2002) soutient ce constat et confirme que la pérennité des relations interentreprises s'explique notamment par le caractère irréversible de l'engagement à coopérer.

L'une des caractéristiques essentielles de l'engagement réciproque dans le développement de la relation de coopération c'est qu'il permet de réduire l'incertitude associée au partenariat et offre ainsi les garanties suffisantes contre les comportements opportunistes (Brulhart F., 2002 ; Letourneur J., 1994). Un niveau élevé d'engagement permet en outre d'augmenter la confiance mutuelle des partenaires (William R. T., Anderson E. et Weitz B., 1997), de limiter les coûts de recherche et de maintenir, en conséquence, la relation de coopération à long terme (Gundlach G. T., Mentzer J.T. et Achrols R.S., 1995).

Notre revue de la littérature<sup>59</sup> nous permet, d'autre part, de retenir qu'une durée importante des engagements « constitue une assurance rendant possible la réalisation d'investissements dont la rentabilisation ne peut se faire qu'à moyen ou long terme ». Dans cette même ligne de réflexion, El-Fidha C. et Charki M. H. (2005) précisent que les parties engagées dans la relation se caractérisent par le fait qu'elles sont plus enclines pour réaliser des investissements dans des actifs spécifiques à la relation d'échange démontrant ainsi leur fiabilité pour réaliser les fonctions essentielles de la relation dans le futur. « Les engagements crédibles permettraient en effet à la partie qui engage des investissements spécifiques de se protéger de l'opportunisme de son partenaire. Ils impliquent des actes réciproques destinés à sauvegarder une relation ». (Williamson O.E., 1985 ; cité par Gardes Erize Nathalie, 2000). C'est dans cette perspective que l'engagement réciproque est considéré comme un facteur motivant qui favorise les comportements coopératifs.

---

<sup>59</sup> (Brulhart F., 2002 ; Blanchot F., 1997 , cité par Moulonguet A. M., 2002)

## 5 Le rôle des investissements dans les relations

Les investissements réalisés par les partenaires représentent un enjeu clé dans le développement de la relation de coopération interentreprises (Michel D., Salle R. et Valla J. P., 2000 ; Hugue S et Salle R., 1992). Leur niveau (faible, moyen, élevé) et leurs spécificités<sup>60</sup> ainsi que leur réciprocité<sup>61</sup> sont en effet des paramètres critiques qui peuvent renforcer ou affaiblir le développement de la confiance entre donneurs et preneurs d'ordres (Fenneteau H. et Guibert N., 1997 ; Ganesan S., 1994). Ils peuvent revêtir plusieurs formes, il peut s'agir d'un soutien matériel (financier, physique redéployé ou humain) ou bien d'un actif non matériel (Smith B. J. et Barclay D. W., 1997). Selon un degré de spécificité plus ou moins élevé, ils peuvent transformer la nature des rapports entre le fournisseur et son client (Patry M., 1994) selon les deux éventualités suivantes :

- ils peuvent limiter comme ils peuvent favoriser les possibilités d'entrée en relation d'un fournisseur potentiel<sup>62</sup> avec le donneur d'ordre (Salle R. et *al.*, 1992) ;
- ils «transforment une situation concurrentielle ex-ante en situation de quasi-monopole bilatéral ex-post (nombre restreint de sous-traitant): le donneur et le preneur d'ordres se trouvent partiellement emprisonnés dans la relation» (Patry M., 1994).

Toutefois, si la théorie de l'échange social considère les investissements spécifiques de chaque partenaire comme un signe de confiance permettant d'initier la réciprocité dans la relation de coopération (Gammoudi L., 2006), la théorie des coûts de transaction quant à elle, les propose comme une dimension qui rend les partenaires totalement dépendant l'un de l'autre (Anderson et Weitz, 1992 ; Williamson, 1985). La réalisation de tels investissements spécifiques amène en effet les partenaires à se retrouver dans une situation de dépendance mutuelle, une situation dans laquelle l'une d'entre elles pourrait profiter de la valeur ajoutée de l'autre et ce, en raison du non respect de ses propres engagements (Brousseau E., 1998). Pour éviter ce risque, il import aux parties de se protéger par un contrat dont la durée équivaut à la durée de vie des actifs ainsi que par la mise en place de mécanismes efficaces de protection contre l'opportunisme potentiel des signataires (Williamson, 1985). Cette situation permet entre autres la réduction des coûts de transaction et encourage le comportement

---

<sup>60</sup> Un investissement est spécifique à une transaction lorsque la valeur de cet investissement est étroitement liée à la réalisation de la transaction (Michel Patry, 1994).

<sup>61</sup> Réciprocité signifie est-ce le donneur ou le preneur d'ordre qui investi le plus ou est-ce identique (R. Salle et *al.*, 2000).

<sup>62</sup> Un nouveau fournisseur qui pourrait devenir concurrent ou même remplaçant du fournisseur actuel.

coopératif entre donneurs et preneurs d'ordres ; elle favorise en conséquence le bon déroulement de la relation (Gammoudi L., 2006).

Partant de ces faits, nous pouvons admettre que le choix d'investissement du preneur d'ordres doit tenir compte de certaines contraintes dont nous ne citons que celles qui attirent plus notre attention:

- plus les investissements impliqués dans la transaction sont spécifiques, plus des comportements opportunistes sont à craindre (Quelin C., 1997 ; Shelansky K., 1995 ; Masten C., 1996). Malgré la mise en place des mécanismes de protection contre le comportement opportuniste, il serait plus difficile de gérer efficacement une transaction, qui se caractérise par des investissements plus spécifiques, par des contrats séquentiels (Shapiro C. et Farrell J., 1989 ; Williamson O. E., 1985). Dans ce cas, il serait plus pertinent de choisir des contrats incomplets de longue durée (Patry M., 1994) afin de contribuer à la stabilité de la relation ;
- plus les investissements réalisés par le preneur d'ordres sont moins spécifiques (investissements insuffisants pour la transaction), plus le donneur d'ordres se montrera moins coopératifs et plus en conséquence les possibilités d'entrée d'un fournisseur potentiel seront élevés (Salle R. et *al.*, 1992). Les risques de la rupture ou du dysfonctionnement de la relation seront ainsi plus élevés pour le preneur d'ordres. Dans ce cas, il semble opportun à ce dernier de s'interroger sur le niveau et la nature des investissements spécifiques (matériels ou immatériels) nécessaires à la réalisation de la transaction.

(Srirman et *al.*, 1992 ; cité par Gammoudi L., 2006) soulignent que les investissements spécifiques engagés par le preneur d'ordres dans la transaction favorisent une perception d'un niveau élevé de dépendance du donneur d'ordres. Cette perception de la dépendance permet, entre autres, de réduire les coûts de transaction et encourage le comportement coopératif entre donneur et preneur d'ordres ».

Ceci nous ramène donc à conclure que le déroulement de la relation de coopération est largement conditionné par le niveau et la nature des investissements réalisés dans la transaction.

Ces développements nous amènent à formuler la quatrième hypothèse de notre recherche :

*H4b : Le niveau d'engagement moral et financier dans la relation à un effet positif sur la durabilité et la satisfaction de la relation.*

Pour que les relations de coopérations interentreprises atteignent leurs objectifs, elles doivent s'inscrire dans la durabilité tout en garantissant la réunion des conditions de leur stabilité qui passe impérativement la prise en considération des facteurs développés en haut.

Mais la question qu'on se demande : compte tenu de ces facteurs de stabilité, comment procèdent les partenaires pour piloter le déroulement de la relation de coopération afin qu'elle soit plus performante et plus satisfaisante pour ses acteurs économiques ?

## CONCLUSION

Les réflexions théoriques qui se sont penchées sur l'étude des relations interorganisationnelles ont permis d'identifier un ensemble de facteurs, pouvant être qualifiés de facteurs facilitateurs, favorisant la stabilité et le bon déroulement de relations de coopération de sous-traitance.

- *La confiance*, grâce à la flexibilité qu'elle peut introduire dans les relations interentreprises, permet d'aller au-delà des contrats restreints en augmentant l'assurance des partenaires que les difficultés ou les inégalités intervenant à court terme seront résolues et résorbées à long terme. S'appuyant sur la confiance, les parties contractantes peuvent mieux s'adapter aux contingences imprévues qui pourraient survenir durant le déroulement de la relation.
- *La communication* permet de prévenir les éventuels malentendus, de réduire les risques de conflits et de dysfonctionnement entre les différents acteurs économiques impliqués dans l'échange et de faciliter ainsi la création d'un climat propice au développement de relation de confiance.
- *L'équité* : les relations de sous-traitance partenariales exigent, en particulier, le respect d'un niveau d'éthique dont les contraintes dépassent celles s'inscrivant dans le cadre des relations de sous-traitance classiques. Le développement de telles relations de coopération interentreprises suppose, de facto, que tous les partenaires y trouvent leur compte.
- *L'engagement réciproque et crédible* favorise le climat de confiance et ouvre la voie à la coopération. Il permet de réduire l'incertitude associée au partenariat et offre, par la même, des garanties suffisantes contre les éventuels comportements opportunistes. Un niveau élevé d'engagement permet en outre d'augmenter la confiance mutuelle des partenaires.
- La consistance des *investissements* réalisés dans la transaction conditionne le déroulement de la relation de coopération. Leur niveau (faible, moyen, élevé) et leurs spécificités ainsi que leur réciprocité sont en effet des paramètres critiques qui peuvent renforcer ou affaiblir le développement de la confiance entre donneurs et preneurs d'ordres.

En définitive, un niveau d'engagement moral et financier (investissement) dans la relation soutenue par une communication adéquate et suffisante, contribue positivement à asseoir de la confiance entre les partenaires et par voie de conséquence, favorise la durabilité et la satisfaction de la relation.

**Section 2 :**  
**Les modes de gestion et de contrôle de la relation de  
coopération industrielle**

Les relations fournisseur-client évoluent dans le temps selon un véritable processus d'apprentissage interorganisationnel résultant de l'enchaînement des transactions (Michel D. et *al.*, 2000). Ce processus, composé de plusieurs phases distinctes, est marqué par deux moments critiques : la naissance de la relation d'échange et sa rupture (Gammoudi L., 2006). La littérature marketing montre que c'est entre ces deux moments où réside l'intelligence d'un management de la relation fournisseur-client, notamment dans les situations de mécontentement et d'insatisfaction qui sont souvent inévitables. D'où l'importance de la problématique du management des relations fournisseur-client et plus particulièrement les modes de gestion et de contrôle mises en œuvre par les entreprises partenaires qui leur permettent le management de l'évolution de leurs relations interentreprises afin d'assurer le bon déroulement de la relation de coopération.

## **1 MANAGEMENT DES RELATIONS DE COOPERATION INTERENTREPRISES**

### ***1.1 Dans la littérature économique***

Au sein de l'analyse des organisations économiques, les travaux sur les pratiques de gestion et de contrôle des relations de coopération interentreprises se regroupent en deux catégories (Delerue H. et Simon E., 2005; Peillon S., 2001). Si, les premiers reposent sur une approche par les contrats, les seconds ont cherché à identifier le chemin idéal de croissance et de développement de la relation conduisant à la construction de la confiance (Ring et Van de Ven, 1994) et du capital relationnel (Kale et *al.*, 2000).

La première catégorie de travaux, reposant principalement sur le contrat comme mode formel de gestion, montre que le principal enjeu de gestion et de contrôle des coopérations interentreprises revient incontestablement à la gestion de l'opportunisme, source d'importants coûts de transaction (Peillon S., 2001). Les approches contractuelles montrent ainsi que les principales difficultés qui nuisent l'efficacité de la coordination proviennent des asymétries d'informations qui sont causées notamment par la rationalité limitée des acteurs de la relation. Le degré d'asymétrie d'information entre les partenaires représente d'ailleurs une dimension qui peut affecter grandement le déroulement de la relation (Delerue H. et Simon E., 2005). C'est dans cette optique que les approches contractuelles proposent la mise en place de

différents dispositifs de nature contractuelle<sup>63</sup> permettant ainsi de s'assurer que les acteurs impliqués dans la coopération participent au projet commun, à la fois en fournissant les informations appropriées, et en agissant conformément aux objectifs de la coopération (Peillon S., 2001).

Dans une perspective contractuelle, la gestion de l'opportunisme passe nécessairement par l'implémentation de ces dispositifs contractuels au sein de la coopération (Brousseau, 2000 ; Peillon, 2001). Comme il a été montré en deuxième chapitre, ces dispositifs qui regroupent, entre autres, des mécanismes d'incitation, de surveillance, de coercition et de rémunération, permettent, dans une certaine mesure, de réduire la propension des parties à être opportunistes. La mise en place de ces mécanismes nous conduit à considérer ainsi les contrats comme des outils de gestion et de contrôle qui permettent à la fois : de s'assurer de la réalisation des promesses et de garantir le partage de la quasi-rente de la coopération (Brousseau, 1993).

Cependant, et comme il a été souligné en deuxième chapitre, la théorie des contrats prouve que les contrats sont incomplets et que dès lors, il serait difficile de déterminer si les partenaires ont effectivement adopté les comportements adéquats permettant d'atteindre les objectifs de la coopération (Leclaire Alexandre L., 2004) ; les contrats n'apparaissent ainsi que comme un dispositif incomplet qui ne peut en aucun cas être une condition suffisante de la coopération (Brousseau É., 2000). En effet, les mécanismes contractuels sont insuffisants pour lutter contre l'opportunisme et présentent ainsi des limites dues, d'une part, à la nature des comportements des agents économiques et, d'autre part, aux caractéristiques des contrats (la mise en œuvre de ces mécanismes est complexe et coûteux).

Pour pallier cette incomplétude et insuffisance contractuelle, il devient très utile d'implémenter d'autres dispositifs complémentaires à ceux contractuels afin de permettre de gérer plus efficacement l'opportunisme des partenaires. Ces dispositifs complémentaires, nommés comme des mécanismes extracontractuels, sont fondés sur la notion de confiance et constituent en effet de puissants freins à l'opportunisme (Peillon, 2001). Ils ont pour avantage d'être moins complexes et moins coûteux, au moins en termes de ressources financières à engager. Dès lors, des facteurs permettent de pallier l'incomplétude des contrats tels que la

---

<sup>63</sup> C'est-à-dire des dispositifs qui sont définis et acceptés *ex ante* par les partenaires qui signent un contrat constituant un engagement réciproque.

confiance, les relations interpersonnelles et les normes sociales ont pris beaucoup d'importance dans la gestion et le contrôle des relations de coopération interentreprises. Dans cette même ligne de réflexion, (Powell W.W., 1990) précise que le contrat ne suffit pas seul à assurer la performance des formes organisationnelles complexes s'il n'est pas renforcé par la confiance et le développement de liens interpersonnels.

Notre revue de la littérature identifie la confiance, partie intégrante de tout contrat, comme étant le premier élément de ces mécanismes extracontractuels de lutte contre l'opportunisme. (Desmaris C., 2003 ; Brulhart F., 2002 ; Peillon S., 2001). Comme il a été précisé auparavant, la notion de confiance est soulignée par la littérature en tant que mode de gestion informel des relations vu qu'il constitue un mécanisme capable de réduire les coûts de transaction (Morgan R. M. et Hunt S. D., 1994), de favoriser la transparence de la relation et le partage d'informations (Cannon J. P. et Doney P. M., 1997) et de décroître la perception des risques (Benamour Y., 2000).

La littérature<sup>64</sup> sur la coopération considère en outre la confiance comme l'un des mécanismes de contrôle les plus performants (Delerue H. et Simon E., 2005). Dans cette même ligne de réflexion, Prevot F., (2006) précise que les relations interpersonnelles au sein d'un climat de confiance, favorisent l'apprentissage et permettent de développer un environnement d'échange qui facilite le transfert ; elles augmentent la transparence et réduisent la peur des comportements opportunistes du fait de la connaissance mutuelle. Elles permettent de créer ainsi un contrôle social informel reposant sur des codes de conduite, souvent plus efficace que le contrôle formel. C'est dans cette perspective que le contrat et la confiance apparaissent comme étant deux approches alternatives du management des relations interentreprises (Brousseau, 2000; Simon *et al.*, 2005).

Si les approches contractuelles se focalisent sur la gestion de l'opportunisme, les approches fondées sur les compétences s'intéressent plus particulièrement à la gestion des connaissances et des compétences comme mode de gestion et de contrôle plus efficace des coopérations interentreprises. Pour ces approches, la gestion des connaissances et des compétences est considérée en effet comme le véritable enjeu stratégique pour le management des relations interentreprises (Peillon S., 2001).

---

<sup>64</sup> Johnson *et al.*, 1996 ; Noorderhaven, 1996 ; Ring et Van de Ven, 1994

Dans une perspective plus dynamique, les entreprises tentent souvent de chercher à acquérir les compétences de leurs partenaires tout en protégeant leurs propres compétences de l'accession par ces derniers. Ainsi, si les relations de coopération interorganisationnelles peuvent être considérées comme un moyen d'acquérir certaines des compétences de son partenaire (Hamel G., Doz Y. et Prahalad C. K., 1989 ; Surply J., 2007), « celui-ci peut essayer de s'en prémunir et rechercher à son profit un tel transfert : l'opportunité d'apprentissage de l'un est donc de l'opportunisme pour l'autre » (Philippart P, 2001). Ceci peut en fait rendre la gestion de la relation de coopération plus complexe (Prevot F., 2006).

Si chacun des partenaires ne pense qu'à comment acquérir des compétences de l'autre, cela risque de générer des conflits entre eux et de mettre, par conséquent, en cause la relation de coopération (Prevot F., 2006). Il convient alors aux parties de procéder à la recherche des bénéfices mutuels tout en restant dans le cadre de la recherche d'acquisition des connaissances et compétences<sup>65</sup> afin d'assurer le bon fonctionnement de la relation interorganisationnelle. Cette situation n'est d'ailleurs possible que dans le cas où les objectifs stratégiques des partenaires vis-à-vis la relation de coopération ne sont pas trop divergents (Hamel G., Doz Y. et Prahalad C. K., 1989).

Pour permettre de gérer efficacement la relation de coopération, il importe aux partenaires de manifester une volonté réelle et un engagement crédible pour la recherche d'acquisition de compétences à travers la coopération (Hamel G., 1991). Selon Hall R. (2000), les entreprises partenaires doivent en effet relever le challenge du management de toutes les sources de connaissances qui s'appuie notamment sur la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage<sup>66</sup>, processus qualifié de moteur, selon Philippart P. (2001), car il est le constituant principal du bon fonctionnement de la relation interentreprises. La littérature<sup>67</sup> sur les relations de coopération montre en outre que le processus d'apprentissage participe à la réduction des comportements opportunistes des partenaires.

---

<sup>65</sup> « Il est souvent nécessaire de divulguer certaines compétences pour assurer le bon fonctionnement de la relation interorganisationnelle, mais il faut distinguer clairement les compétences qu'il est possible de partager de celles qui doivent être protégées » (F. Prevot, 2006).

<sup>66</sup> Le processus d'apprentissage est dépendant des conditions initiales (la définition des tâches, les routines du partenaire, l'interface structurelle et les attentes des uns et des autres) et comporte cinq dimensions : l'environnement (dans quel contexte), les tâches (ce qu'on fait), le processus (comment), les compétences (avec quoi) et les buts (pour quoi) (P. Philippart, 2001).

<sup>67</sup> Delerue H. et Bérard C. (2007)

Hamel G. (1991) identifie trois déterminants majeurs dans la gestion des compétences l'intention, la transparence et la réceptivité :

- *L'intention* représente l'attitude de l'entreprise partenaire à visualiser la coopération comme étant une opportunité d'apprentissage (Tsang E., 1999 ; Hamel G., 1991). Il convient toutefois aux partenaires de définir clairement leurs objectifs de coopération qui visent particulièrement à combler un fossé de compétences identifié. La définition de ces objectifs pourrait avoir une influence plus ou moins importante sur la nature des contributions des partenaires à leur relation de coopération (Inkpen A., Beamish P., 1997) ;
- *La transparence* est influencée notamment par la structuration des tâches communes et les capacités du personnel à protéger les informations (Hamel G., 1991). « Une asymétrie dans la transparence des informations conduit à une asymétrie dans les apprentissages » (Prevot F., 2006) ;
- *La réceptivité* est liée à la capacité d'absorption (Levinthal D., Cohen W., 1990, cité par Prévot F., 2007). Elle dépend notamment de la façon et attitude des partenaires à interpréter, comprendre et intégrer de nouvelles compétences qu'ils pourraient acquérir de la coopération (Shenkar O. et Lei J., 1999). Toutefois, et afin d'avoir des comportements plus coopératifs et être plus motivé envers la coopération, chacun des partenaires doit s'assurer que les compétences recherchées se distinguent clairement de ses propres compétences.

Partant de ces constats théoriques, le dynamisme de la relation de coopération interentreprises devrait permettre, dans une perspective dynamique et durable, aux entreprises partenaires l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences qui se diffèrent quasiment à celles qui sont propres à elles et qui justifient leur attractivité envers le développement de la coopération. Le management de la relation interentreprises devrait, par conséquent, tenir compte de ces aspects théoriques afin de proposer des solutions possibles aux problèmes relevant l'opportunité des partenaires vis-à-vis l'acquisition des compétences des autres partenaires (Peillon S., 2001).

A l'instar des éléments développés ci-dessus, nous pouvons déduire que le management des relations de coopération interentreprises dépend de deux enjeux principaux : la gestion de l'opportunité et la gestion des connaissances et des compétences. Dans ce contexte, les

approches contractuelles proposent deux modes de gestion : un mode formel repose notamment sur des mécanismes contractuels et un mode informel qui s'appuie particulièrement sur la notion de la confiance qui se développe dans le temps ainsi que sur la nature et le type des relations interpersonnelles développées entre les différents acteurs de la relation. En s'appuyant sur la notion d'apprentissage, les approches fondées sur les compétences quand à elles, s'intéressent à l'intention, la transparence et la réceptivité comme déterminants majeurs pour la gestion des compétences.

### **1.2 Dans la littérature des sciences de gestion**

«Le concept du management est une activité humaine et sociale visant à stimuler les comportements, à animer des équipes et des groupes, à développer les structures organisationnelles et à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance» (Plane J-M, 2006). C'est un ensemble de méthode et technique qui facilitent la direction, l'organisation et la gestion d'une entreprise. Il exige la définition d'objectifs précis, la détermination d'une stratégie pour les atteindre et enfin le contrôle de l'exécution et de la réalisation des objectifs initiaux (Hellriegel D., Slocum J. W. et Woodman R. W., 2006).

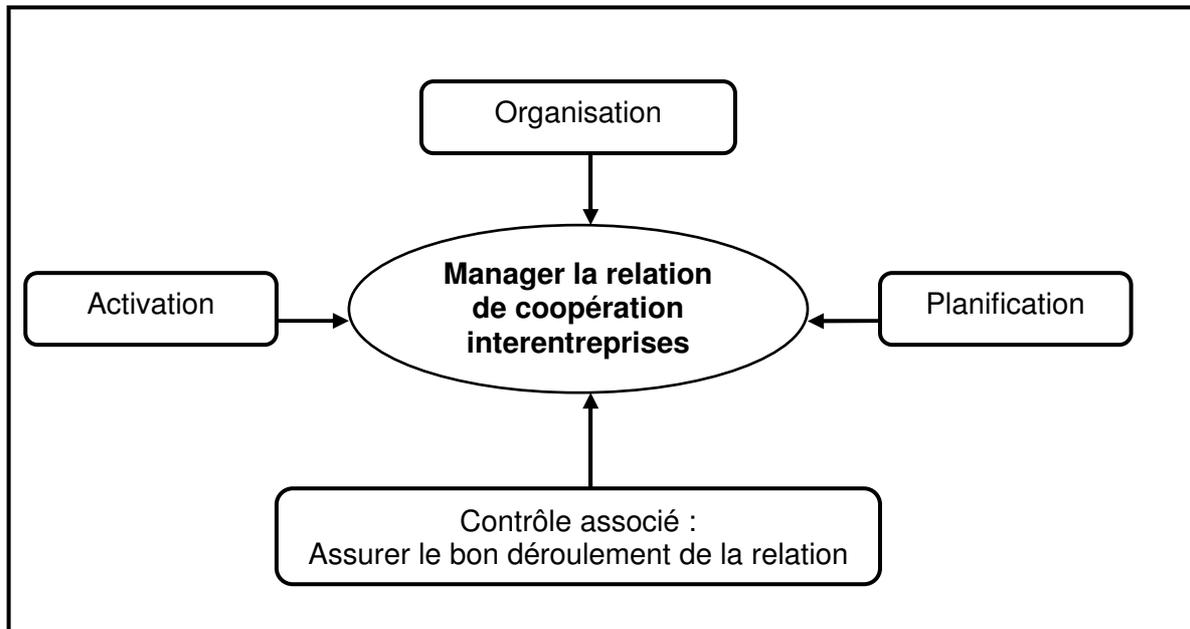
En contexte interorganisationnel, la notion du management des relations de coopération est vue comme une activité stratégique qui implique une transparence entre preneur et donneur d'ordres en suggérant des réponses optimums aux besoins de ce dernier (Roy J. et Bigras Y, 2000). Elle englobe la coordination d'activités de groupe au sein de laquelle les dirigeants planifient, organisent, orientent et contrôlent pour réaliser les objectifs de la coopération. Dans ce même registre, Jolly D (2001) précise que la mise en place des formes interorganisationnelles (alliance, partenariat de sous-traitance, etc.) passe par la définition de processus de management classiques de planification, structuration, direction et contrôle afin que la combinaison de moyens engagés dans la relation de coopération puisse permettre de réaliser les objectifs poursuivis.

A l'instar de ce constat, Roy J. et *al.*, (2000) pensent que les partenaires ont intérêt à établir un certain nombre d'activités qui leur permettront de gérer et de contrôler leur relation tout au long de son évolution. Ce sont ces activités qui rendront opérationnel le partenariat industriel et qui vont favoriser les retombées positives de la relation interentreprises. Pour appuyer ces

propos, nous proposons prendre appui sur le modèle proposé par Bouteiller C (1995) qui permet de comprendre la façon par laquelle les partenaires de la coopération procèdent pour concevoir le processus de management de leur relation interentreprises.

Selon ce modèle, l'activité de management peut-être résumée par le schéma ci-dessous :

**Figure 6 : processus de management des relations interentreprises**



Source : Bouteiller C (1995). Modèle élaboré sur une base conceptuelle de Thiétart R. A. (1988).

Le modèle identifie les différentes activités de management de la relation de coopération qui comprend la planification, l'organisation, l'activation et le contrôle du déroulement de la coopération.

*La planification* est une démarche explicite, qui s'appuie sur une méthode et qui se déroule dans le temps et dans l'espace selon un programme préalablement déterminé. Elle se définit comme la définition d'actions prévisionnelles en vue d'exécuter un projet (Bouteiller C., 1995). C'est une démarche qui aboutit à des choix stratégiques et à des programmes d'action visant à assurer la mise en œuvre de ces choix. Elle se caractérise par une prise d'engagement, fondée sur l'anticipation, la finalisation et la volonté.

Pour Parise S. et Sasson L., (2002), la planification est un outil de prise de décisions pour les entreprises partenaires et un outil de communication pour les acteurs impliqués dans la coopération. Elle est ainsi un outil incontournable pour le management de projet de

coopération qui permet la définition des actions à coordonner et à exécuter et la maîtrise des moyens pour atteindre les objectifs fixés ; elle permet de rendre compte de l'état d'avancement et la réduction des risques.

La planification paraît ainsi comme étant l'aboutissement d'une série d'étapes allant du diagnostic de la situation à étudier au choix d'un plan (Bouteiller C., 1995), qui définit les modalités de déroulement de la relation de coopération (Jolly D, 2001).

*L'organisation* constitue la phase où une forme structurelle est retenue dans la configuration de la relation de coopération (Jolly, 2001). Cette phase est la plus visible des activités de la coopération puisque nous pouvons en voir la traduction à travers la mise en place des services, des départements de production, de recherche et développement (Bouteiller, 1995).

Selon le même auteur, *l'activation* se base sur la motivation et le pouvoir. Pour appréhender le concept de la motivation dans le cadre de la relation de coopération, l'auteur s'est référé aux théories des « deux facteurs<sup>68</sup> » et de l'équité<sup>69</sup>. La première théorie met en balance les facteurs d'insatisfaction et de motivation. Les modes de gestion des ressources humaines et les conditions de travail peuvent limiter ou même supprimer l'insatisfaction des acteurs impliqués dans la relation de coopération. Tandis que la deuxième théorie, insiste sur la nécessité d'être équitable envers tous les agents impliqués dans la relation.

Quant au pouvoir, il s'agit d'une relation d'échange entre deux ou un groupe d'individus. En effet, l'activation de la relation de coopération peut donner lieu à des affrontements entre les personnes (Crozier M. et Friedberg E., 1992). Ainsi, le but recherché étant de limiter les sources de conflits entre les acteurs en donnant la persuasion et la conciliation une importance particulière.

*Le contrôle* est une notion ambiguë qui signifie à la fois vérifier et maîtriser (Bouquin, 2001). Contrôler, c'est d'une part vérifier les résultats, et d'autre part connaître (maîtriser) les relations qui existent entre les résultats recherchés et les actions à entreprendre (Nogatchewsky G, 2002).

---

<sup>68</sup> F. Herzberg, « Le travail et la nature de l'homme », World Publishing Co – Ohio, Cleveland, 1966.

<sup>69</sup> G. Homans, « Comportement social : ses formes élémentaires », New York, Harcourt Brace, 1961

## CONCLUSION

Le management des relations de coopération est un enjeu de premier ordre, tant pour les donneurs d'ordres que pour les sous-traitants, pour consolider le processus d'évolution de la relation dans un cadre dynamique et durable et entretenir la maturité des rapports. C'est un volet pratique important à mettre en évidence dans la mesure où il permet aux partenaires d'atteindre leurs objectifs communs attendus de la coopération installée.

La gestion du risque de l'opportunisme, des connaissances et des compétences est considérée, dans la littérature économique, comme un véritable enjeu stratégique pour le management des coopérations interentreprises. Les approches contractuelles proposent ainsi deux modes de gestion :

- un mode formel qui repose sur la mise en œuvre des dispositifs contractuels comme outils de gestion, de contrôle et d'évaluation (ces outils permettent à la fois de s'assurer de la concrétisation des prévisions et de garantir le partage de la quasi-rente de la coopération).
- un mode informel s'appuie sur la confiance et le développement des relations interpersonnelles.

Les approches fondées sur les compétences traitent de la perception des apports futurs non matériels (l'attitude de l'entreprise partenaire à visualiser la coopération comme étant une opportunité d'apprentissage), la transparence et la réceptivité (l'attitude des partenaires à interpréter, comprendre et intégrer de nouvelles compétences) comme déterminants majeurs pour la gestion des compétences.

Dans la littérature des sciences de gestion, le management de la relation de coopération englobe la coordination d'activités de groupe, au sein de laquelle, les dirigeants planifient, organisent, orientent et contrôlent pour tirer des avantages concrets de la coopération et permettre aux partenaires chacun de son côté d'aboutir à réaliser ses objectifs propres et ceux communs.

## **MODELE DE RECHERCHE**

En se référant à l'ensemble des éléments théoriques retenus de notre revue de la littérature, nous avons élaboré le modèle de recherche représenté dans la figure 1.

### **Description du modèle**

Le modèle de recherche proposé est un modèle descriptif qui s'intéresse à la compréhension des relations de coopération de sous-traitance dans le temps. Il tente en effet de faire comprendre le dynamisme des relations de coopération durables de PME industrielles sous-traitantes avec de grandes entreprises, donneurs d'ordres.

Le modèle de recherche montre, dans un premier temps, que les donneurs et preneurs d'ordres privilégient le développement des relations de coopération qui dépassent la logique d'une relation de sous-traitance traditionnelle. Ces relations, fondées sur la durée, permettent, en effet, aux partenaires de se concentrer davantage sur leurs compétences clés afin de mieux s'adapter aux évolutions des marchés industriels. Dans les secteurs industriels, caractérisés par une forte spécialisation et où prédomine une technologie élevée, telle que l'industrie automobile, les relations de sous-traitance tendent à être partenariales dans la mesure où ce type de relation industrielle favorise la réduction des coûts de production, la création de ressources et de nouveaux savoir-faire.

Pour comprendre le dynamisme de ces relations dans le temps, le modèle de recherche indique dans un deuxième temps, que celles-ci sont généralement soumises, durant leur développement, à des perturbations (ici appelés facteurs perturbateurs) qui affectent leur déroulement. Ces perturbations résultent notamment de l'asymétrie informationnelle, du risque de l'opportunisme, des difficultés non prévisibles par les parties et des conflits et divergences d'intérêts qui pourraient surgir entre ces dernières durant le développement de la relation.

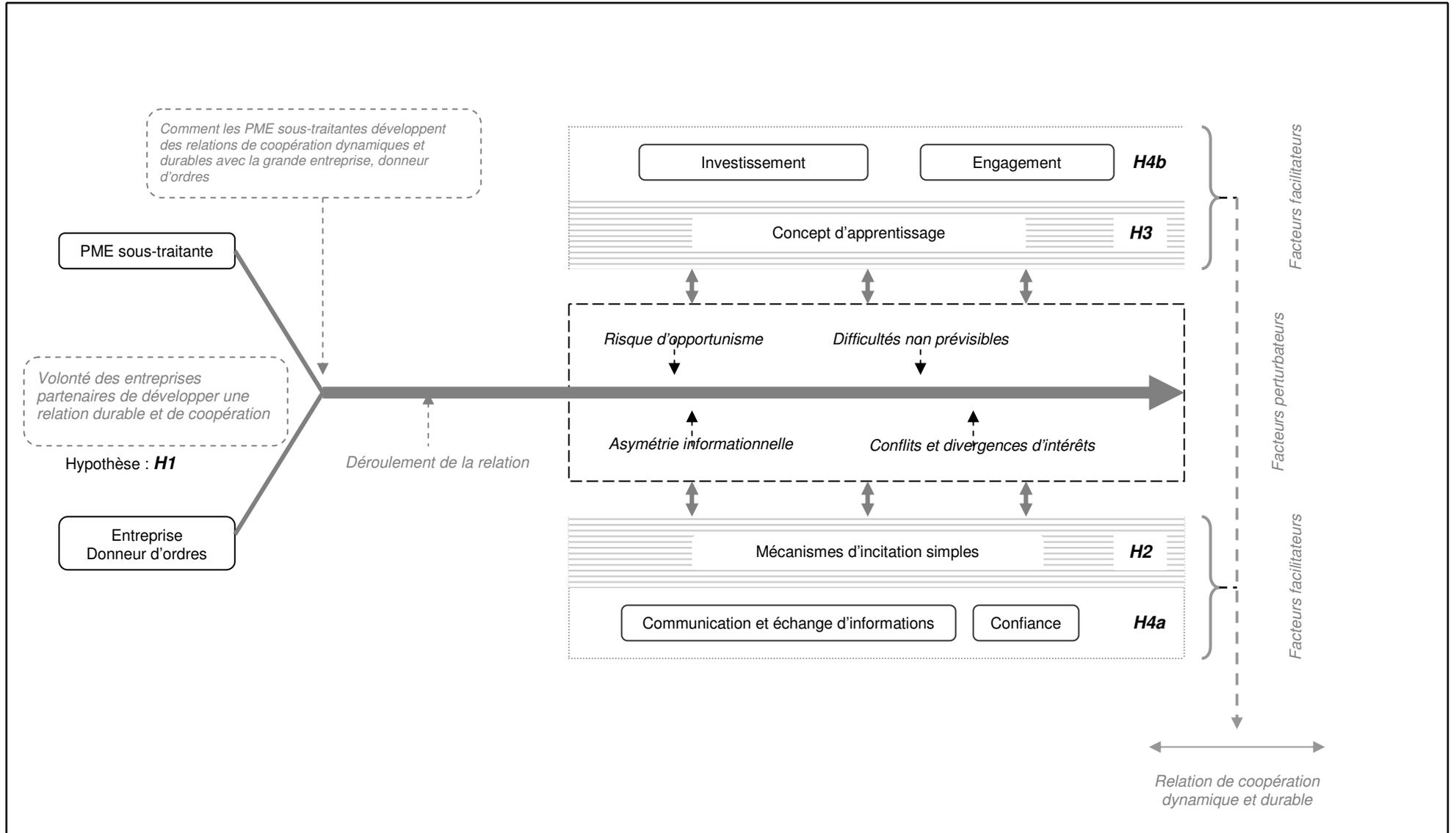
Pour atténuer l'effet négatif de ces perturbations sur la conduite de la relation, le modèle de recherche fait ressortir l'aspect bénéfique de certains facteurs, nommés facteurs facilitateurs, dans le maintien et le dynamisme de ces relations dans le temps. En effet, l'instauration des mécanismes d'incitations simples permet de réduire les conflits qui résultent des divergences

d'intérêts entre les acteurs de la relation et d'aligner le comportement des opportunistes vers la création de valeur pour les partenaires.

Aussi, le concept de l'apprentissage est identifié comme un autre facteur majeur du dynamisme des relations de sous-traitance. Plus ces dernières sont créatrices d'apprentissage, plus des opportunités d'accès à de nouveaux savoir-faire sont créées et plus les individus sont motivés à respecter leur engagement pour le maintien de la relation à long terme.

Pour consolider le dynamisme de ces relations dans une perspective de durabilité, le modèle de recherche montre, en outre, que la confiance, la communication, l'engagement et le niveau d'investissements réalisés par les parties constituent des éléments de contingence dans le fonctionnement de la relation. La confiance permet, en effet, aux partenaires de mieux s'adapter aux contingences imprévues qui pourraient survenir durant le déroulement de la relation, la communication permet de prévenir les éventuels malentendus, de réduire les risques de conflits et de dysfonctionnement entre les différents acteurs impliqués dans la relation. L'engagement et l'investissement réalisés par les partenaires constituent toutefois des aspects critiques qui renforcent ou affaiblissent le développement de la confiance entre les deux parties. Plus les relations se caractérisent par un niveau élevé de ces aspects plus elles sont dynamiques et durables.

Figure 7 : MODÈLE DE RECHERCHE



## CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Compte tenu des nouvelles exigences des marchés industriels, les relations de sous-traitance ont considérablement évolué, au cours des dernières années, en se transformant selon un processus de passage de relations d'ordres et d'exécutant d'ordres en relations de coopération avec une vision dépassant le court terme. Les nouvelles relations de sous-traitances de coopération sont fondées sur la continuité temporelle et permettent le partage des risques, la réduction des coûts de production, la création de ressources et de nouveaux savoir-faire, etc.

Pour comprendre le dynamisme de ces nouvelles relations de coopération, la recherche s'est attardée, dans un premier temps (chapitre 1, section 2), sur les approches contractualistes qui ont permis d'éclairer le fonctionnement de ces relations au regard de deux enjeux principaux : la gestion des conflits d'intérêts entre les intervenants et la gestion du risque de l'opportunisme.

En tenant compte de l'insuffisance des contrats pour affronter les problèmes d'aléa moral, la théorie d'agence propose la mise en place de mécanismes d'incitation et de contrôle qui permettent de résoudre l'ensemble des problèmes inhérents aux asymétries informationnelles auxquelles les individus doivent faire face, lors du déroulement de la relation. La théorie des coûts de transaction, quant à elle, se focalise sur l'instauration de dispositifs contractuels qui permettent de dissuader l'adoption de comportements opportunistes post-contractuels (survenant dans la phase d'exécution de la transaction de coopération) et inciter les partenaires à respecter leurs engagements dans la relation de coopération.

Dans un second temps, la revue des approches évolutionnistes a permis de considérer le concept de l'apprentissage (théorie évolutionniste) et l'acquisition de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences (théorie des compétences) comme les facteurs déterminants pour le bon déroulement de la relation de coopération. Plus les relations sont fondées sur la durée et l'enrichissement du savoir-faire et des compétences, plus les individus manifestent des comportements coopératifs, veillent au respect de leurs engagements et œuvrent pour la dynamisation de la relation dans une perspective de durabilité.

Pour appréhender le déroulement de la relation fournisseur-client dans une vision plus large, l'appui sur le modèle interactif mis sur pied par le groupe européen IMP a permis (chapitre 1,

section 3), de tenir compte des interactions économiques et sociales qui peuvent avoir lieu entre les intervenants. Le modèle a amené ainsi à envisager le déroulement de la relation dans une double perspective : à court terme (sous la forme d'épisodes) et à long terme pour voir comment la relation peut atteindre son stade de stabilité, stade dans lequel l'interaction est assimilée à un processus stable et dynamique.

Le modèle interactif montre, qu'en plus, le déroulement de la relation fournisseur-client est tributaire des entreprises partenaires et de leurs dirigeants (les participants à l'interaction), de l'atmosphère de la relation qui se caractérise par le climat, notamment de confiance, de coopération-conflit, de rapports de force et de son environnement.

Les travaux développés par Metcalf, Fear et Krishnan, qui se fondent sur ceux produits par (Ford, 1980 ; Hakansson, 1982), ont mis en évidence d'autres facteurs susceptibles d'influencer le dynamisme de la relation, à savoir les échanges (social, d'information et de produit), la coopération et les adaptations formelles et informelles.

L'intégration de ces facteurs est d'autant plus importante dans les situations où le niveau des risques rattachable à l'évolution de la relation est élevé. C'est ainsi que l'approche du fournisseur doit prendre appui sur l'analyse des risques qui pourraient conduire à déstabiliser la relation de coopération avec le client. Ces risques concernent, notamment, les risques inhérents à l'évolution de la relation (risques d'incapacité d'apporter des solutions à des problèmes techniques ou de la non maîtrise d'une technologie nouvelle à l'entreprise, etc.), les risques financiers (solvabilité du client, incapacité de réaliser les investissements nécessaires, etc.), les risques de dépendance (niveau d'investissement réalisé, etc.) et les risques encourus par les partenaires ainsi que les risques de changement dans leurs orientations stratégiques (changement de personnel qui peut être un élément clé dans la relation, etc.).

Pour contenir l'ampleur de ces risques, la revue des apports théoriques en la matière (chapitre 2, section 1), révèle un ensemble de facteurs, pouvant être qualifiés de facilitateurs, favorisant la stabilité et le bon fonctionnement de la relation de coopération de sous-traitance, tels que la confiance, l'engagement réciproque et crédible, la communication, l'équité et la consistance des investissements réalisés dans la transaction.

Pour consolider le processus d'évolution de la relation dans un cadre dynamique et durable et entretenir la maturité des rapports, il est permis d'avancer dans un cadre théorique que le management de la relation de coopération (chapitre 2, section 2) est un enjeu de premier ordre, tant pour les donneurs d'ordres que pour les sous-traitants. C'est un volet de premier ordre à ne pas négliger dans la mesure où il permet aux partenaires d'atteindre leurs objectifs communs attendus dans la coopération ainsi constituée.

**Deuxième partie**  
**Cadre méthodologique et étude pratique**

## **Chapitre 3**

**Méthode de recherche employée dans le cadre de l'étude,  
soit l'étude de cas**

Avant d'entamer notre démarche méthodologique, il convient d'abord de préciser notre position relative aux paradigmes scientifiques que nous avons privilégiés.

## 1 POSITIONNEMENT DANS UN PARADIGME DE RECHERCHE

Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie et propose des résultats pouvant prédire, prescrire, comprendre ou expliquer la réalité (Thiéart et coll., 2007). Ainsi, la validité des connaissances produites par toute recherche est intimement liée aux schémas de pensée des chercheurs appelés paradigmes (Kuhn T. S, 1983 ; cité par Prévost P. et *al.*, 2003).

Dans les sciences sociales en général, trois grands paradigmes<sup>70</sup> épistémologiques permettent aux chercheurs d'avoir une visée opérationnelle et prescriptible en les menant à produire des connaissances plus valides. Il s'agit du paradigme positiviste, constructiviste et interprétatif (Allar-Pési F. et Maréchal C., 1999 ; Thiéart et coll., 2007).

Dans les sciences de gestion en particulier, Koenig G. (1993) démontre que chacune des perspectives paradigmatiques permet de rendre compte de certains aspects des réalités complexes des organisations. En termes plus concrets, «la diversité des paradigmes permet aujourd'hui de disposer d'une variété d'approches qui, chacune à leur manière, sont en mesure de rendre compte de certains aspects de réalités complexes auxquelles s'intéressent les sciences des organisations» (Koenig G, 1993).

Comme l'indique la figure ci-dessous, les trois paradigmes épistémologiques se distinguent essentiellement par rapport à la conception de la réalité qui les sous-tend et à la définition de la relation entre le chercheur et son objet de recherche (Prevot F., 2005). Chacune de ces perspectives épistémologiques possède des conceptions particulières quant à la création de la connaissance scientifique et aux critères de validité de la recherche.

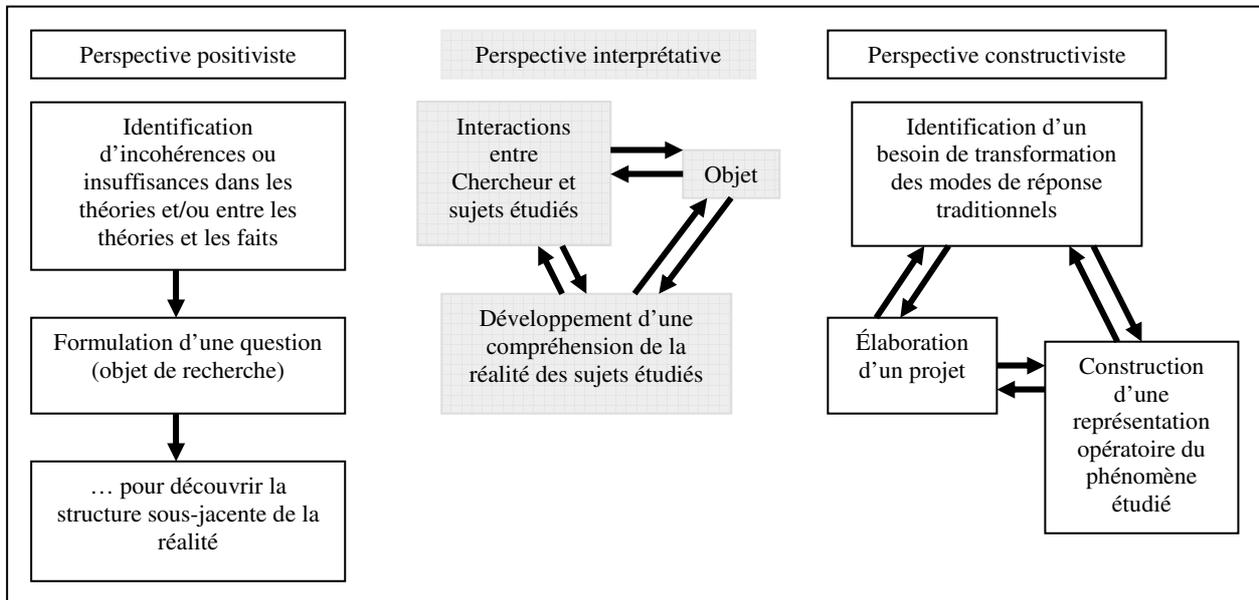
Contrairement à ce que postule la perspective positiviste, dans laquelle le chercheur est censé découvrir la structure sous-jacente de la réalité (le positivisme vise à expliquer la réalité), les

---

<sup>70</sup> Un paradigme épistémologique se définit comme étant le système de croyances de base ou la vision du monde d'un chercheur qui guidera, non seulement ses choix méthodologiques, mais influencera aussi sa relation avec la connaissance (Guba et Lincoln, 1994).

partisans de l'approche constructiviste pensent que le chercheur peut seulement interpréter celle-ci, alors que l'interprétativisme vise avant tout à comprendre la réalité.

**Figure 8 : Les trois grands paradigmes de recherche**



Source : Allard-Poëi F. et Maréchal C. (1999)

En somme, le paradigme positiviste, qui favorise le raisonnement par déduction<sup>71</sup>, considère qu'il existe des faits extérieurs qui sont autant de preuves d'une réalité. C'est une démarche de recherche dite causale « où des variables sont manipulées et où leurs effets sur d'autres variables sont mesurés » (D'Astous, 2000). Le but du chercheur est donc de partir de la réalité en identifiant essentiellement des liens de cause à effet (linéaires, multiples ou circulaires) entre les variables descriptives. De ce fait, il existe une indépendance entre l'objet (la réalité) et le sujet qui l'observe ou l'expérimente (Ben Letaifa S., 2006).

À l'inverse, les paradigmes constructivistes et interprétativistes, qui favorisent le raisonnement par induction<sup>72</sup>, supposent que la réalité reste inconnaissable dans son essence puisqu'il n'y a pas de possibilité de l'atteindre directement. Glasersfeld V. E. (1996) affirme, dans ce contexte, que la réalité n'existe pas et parle d'invention de la réalité.

<sup>71</sup> La déduction repose sur une logique de test. Elle consiste à mettre des hypothèses à l'épreuve des faits. Si ces hypothèses se révèlent vérifiées alors la conclusion qu'elles sous-tendent sera considérée comme vraie (Prevot F., 2005).

<sup>72</sup> L'induction repose sur une logique exploratoire et définit un raisonnement par lequel on passe du particulier au général. Cette démarche consiste à introduire des énoncés généraux à partir d'expériences particulières, rigoureuses et systématiques ((Prevot F., 2005).

Autrement dit, il n'y a pas de connaissance objective de la réalité. La réalité est multiple et le chercheur est nécessairement subjectif. Ce dernier ne peut que mettre en œuvre, dans son esprit, un processus de construction, de représentation des phénomènes observés par lui-même (Lemoigne J. L., 1997). Ainsi, l'observation et la modélisation sont des phases de construction progressive d'un projet de recherche, chacune devant être utilisable pour définir de nouvelles représentations (Lemoigne J. L., 1997).

Enfin, l'interprétativisme, lui, stipule que le monde social n'est pas donné, mais plutôt produit et reproduit par les acteurs à travers de leurs actions et interactions. « Le chercheur interprétativiste recherche le sens de la réalité sociale dans l'action même où elle se produit, au-delà des causes et des effets observables, sans toutefois oublier ceux-ci » (Gingras F. P., 1998).

Dans la perspective de cette approche, le processus de génération de la connaissance suppose, au préalable, une compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. La démarche n'est pas d'essayer d'expliquer la réalité, mais d'essayer de la comprendre par le biais des interprétations effectuées.

Ces interprétations prennent en considération les intentions, motivations, attentes, raisons et croyances des acteurs qui portent davantage sur les pratiques que sur les faits (Pourtois et Desmet, 1988). En d'autres mots, le chercheur interprétativiste vise à comprendre les phénomènes à travers les significations qu'il leur assigne (Orlikowsky et Baroudi, 1991). C'est dans ce paradigme scientifique que nous nous inscrivons en tant que chercheur.

Notre positionnement épistémologique est donc de contribuer à accroître la compréhension d'un phénomène peu étudié par la littérature. L'objectif de notre recherche vise en effet à mieux cerner le dynamisme des relations de coopération durables en milieu industriel.

À partir de notre question de recherche, nous tenterons de trouver auprès de chaque acteur impliqué dans la relation de coopération des explications relatives au dynamisme et au maintien de ces relations dans le temps, selon sa vision propre et son expérience dans le développement des relations de sous-traitance industrielle. Cela suppose de notre part une certaine empathie envers les acteurs sur le terrain, et donc de nous situer dans une position de type interprétativiste.

## 2 NATURE DE LA RECHERCHE

Les méthodes de recherche appropriées pour produire une connaissance valide de nature interprétative exigent un contact étroit avec les gens du terrain, car il est nécessaire de situer les acteurs et leurs actions dans leur contexte social (Thiétart R. A. et coll., 2007). L'approche qualitative, une stratégie de recherche plus reconnue par la communauté scientifique et largement utilisée dans les sciences de gestion en particulier, est l'une de ces méthodes appropriées.

Cette approche reflète un certain subjectivisme puisque le chercheur n'opère pas une cassure épistémologique entre lui et son objet de recherche, contrairement à ce que prescrit le paradigme positiviste (Sévigny B., 2006).

En s'inscrivant dans un paradigme plutôt compréhensif, dit aussi «interprétatif ou holistique», la recherche qualitative conçoit différemment son objet et poursuit des visées bien différentes. Elle considère la réalité comme une construction humaine, reconnaît la subjectivité comme étant au cœur de la vie sociale et ...» (Boutin, 2000; Savoie-Zajc, 2000; cité par Mukamurera J. et *al.*, 2006).

Selon Deslauriers et *al.* (1991), la recherche qualitative nous aide à comprendre le déploiement des processus sociaux en s'attardant à démontrer comment les personnes et les groupes les vivent. Elle peut donner une vision plus globale de la situation sociale : elle est ancrée dans le temps réel des personnes, non dans le temps expérimental du laboratoire.

De son côté, Comeau (1994) soutient que la recherche qualitative ne se caractérise pas par les données puisqu'elle peut être également quantifiée, mais par sa méthode d'analyse qui n'est pas mathématique. Elle est plutôt intensive, surtout lorsqu'il s'agit de cas et d'échantillons plus restreints, mais étudiés en profondeur.

De ces concepts, et compte tenu de nos objectifs poursuivis, nous pouvons en conclure que notre intérêt porte davantage sur l'approche qualitative que celle dite quantitative. Nous pouvons également justifier notre choix méthodologique (la stratégie d'études de cas) pour deux raisons principales :

- L'objectif de notre projet de recherche porte sur la compréhension d'un phénomène peu étudié en littérature, notre volonté étant celle d'aborder ce sujet avec notre propre subjectivité;
- Pour répondre à notre question de recherche, nous avons eu besoin de nous rapprocher de personnes impliquées dans une relation de coopération et de prendre le temps nécessaire de les interroger afin d'avoir le maximum d'informations sur le processus d'établissement des relations de coopération de sous-traitance avec leurs partenaires. La recherche qualitative nous permet un contact direct, long et intense avec les gens du terrain ainsi qu'une richesse en matière d'informations et de connaissance de la réalité.

## 2.1 Stratégie de recherche : l'étude de cas

Trois méthodes qualitatives, décrites par Robson (1993), et généralement bien connues, sont utilisées par la communauté scientifique : l'expérimentation ou la quasi-expérimentation, l'enquête et l'étude de cas.

L'expérimentation vise à mesurer les effets de la manipulation d'une variable sur une autre pour tester une hypothèse, alors que l'enquête, méthode privilégiant l'utilisation de questionnaire, consiste pour sa part à recueillir de l'information sous une forme standardisée auprès d'un groupe d'individus.

Enfin, l'étude de cas, que nous retenons comme stratégie de recherche, est une méthode empirique qui vise une meilleure compréhension d'un phénomène contemporain particulier dans son contexte réel (Robson, 1993). Nous tenterons, dans les paragraphes qui suivent, d'expliquer les raisons qui motivent cette démarche méthodologique.

L'étude de cas, une méthode qui a évolué au rythme des autres approches de la recherche qualitative, est une stratégie de recherche qui permet d'explorer des phénomènes complexes et peu connus afin d'en capturer la richesse et d'y identifier des patterns, dans une optique de génération de théorie (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003).

En ce sens, Roy (2003) souligne que « l'étude de cas est une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes». Contrairement à la méthode aléatoire, l'étude de cas se consacre à un nombre limité de sujets et ne prétend aucunement atteindre la représentativité statistique (Veilleux G., 2006).

En outre, l'étude de cas offre au chercheur l'avantage de découvrir et de mieux approfondir des phénomènes insoupçonnés ou difficiles à mesurer. Ce dernier peut ainsi se rapprocher de son objet de recherche et de l'observer dans son milieu naturel, ce qui lui permet une lecture et une compréhension du phénomène qui se confond au maximum à la réalité (D'Amboise G. et Audet J., 1996).

De par son caractère inductif, l'étude de cas « devient très efficace pour analyser des réalités négligées par la science et que les théories existantes expliquent mal ou seulement en partie » (Roy, 2003). L'étude de cas s'avère également une approche à privilégier par le chercheur qui souhaite rendre compte de facteurs difficilement mesurables par le biais d'études quantitatives, puisqu'elle permet de situer les cas visés dans leur contexte en tenant compte de leur propre histoire.

Enfin, et comme la mentionne Yin R. (2003), l'étude de cas est la méthode appropriée, notamment dans les circonstances où les problématiques de recherche sont guidées par des logiques d'exploration, de description ou de compréhension exprimées sous forme de types : « comment? » ou « pourquoi? ». Rappelons ici que notre question de recherche<sup>73</sup> est du type «comment», ce qui constitue l'une des raisons principales du choix de cette stratégie de recherche.

---

<sup>73</sup> Comment, dans un contexte industriel, peut-on mieux comprendre le dynamisme des relations de coopération durables des PME sous-traitantes avec les grandes entreprises, donneurs d'ordres ?

## 2.2 Étude de cas multiples

Il existe deux approches d'études de cas : celles dites *uniques* (certains chercheurs émettent des réserves sur son utilisation pour produire des connaissances généralisables) et *multiples* (Yin R., 2003).

L'étude de cas unique, appelée aussi intra-site, permet une compréhension plus approfondie des éléments à l'étude. Elle donne en effet l'occasion au chercheur de recueillir des données riches et bien détaillées au fil du temps, ce qui lui permet une analyse fine et une détermination des variables essentielles du phénomène étudié.

Selon Yin R. (2003), le recours à l'étude de cas unique est plus approprié dans les trois situations suivantes :

- Lorsque le chercheur désire vérifier une théorie existante pour la confirmer, l'infirmier ou encore la compléter;
- Lorsqu'il s'agit d'étudier un cas isolé ou extrême;
- Lorsque son utilisation fait référence à un phénomène (peu rare) mais non disponible à la communauté scientifique.

Cela dit, il nous semble que l'étude de cas unique ne soit pas la méthode appropriée pour notre étude, étant donné que l'objectif de notre projet de recherche ne s'inscrit dans aucune des situations précitées en haut. Nous ne visons pas à vérifier une théorie existante ni à prendre un cas extrême ou encore étudier un phénomène qui est inaccessible à la communauté. Nous écartons alors le choix de l'étude de cas unique.

D'autre part, et afin d'éviter le risque de trop concentrer l'étude sur un seul cas ou de produire des résultats moins généralisables, plusieurs chercheurs privilégient la sélection de cas multiples de préférence à un cas unique pour leurs études de cas (Yin R., 2003). Ces mêmes propos sont tenus par Miles M. B. et Huberman A.M. (2003) qui soulignent que «l'échantillonnage de cas multiples renforce la validité des résultats.

L'examen d'une série de cas similaires et de contrastes nous permet de comprendre les résultats obtenus au sein d'un premier cas, en le caractérisant à travers le "comment" et le

"où" et, si possible, le "pourquoi" de son fonctionnement. Nous pouvons alors intensifier la précision, la validité et la stabilité des résultats obtenus».

C'est dans cette perspective que nous optons pour l'étude de cas multiples qui nous permet d'étudier en profondeur chacun des cas étudié pour mieux les comprendre et avoir ainsi des résultats plus riches et valides.

### **3 L'ÉCHANTILLONNAGE DE LA RECHERCHE**

Une sélection de cas appropriée à l'objectif de la recherche est essentielle afin de bien définir les limites de la généralisation, réduire les facteurs externes de variation et permettre éventuellement une prolongation de la théorie et des propositions émergentes (Eisenhardt K. M., 1989; Eisenhardt K. M. et *al.*, 2007).

À ce propos, Yin R. (2003) précise que l'échantillonnage, dans une étude de cas multiples, procède d'une logique de réplique plutôt que d'une logique d'échantillonnage statistique.

Pour sélectionner des cas appropriés à l'objectif de notre projet de recherche, il nous aura fallu d'abord les choisir en fonction de leur contribution à l'avancement du cadre théorique qui émerge de l'analyse de données, tel que le suggère Yin R. (2003). Bref, l'objectif du choix de l'échantillon est d'obtenir des cas qui sont de plus en plus susceptibles d'être en mesure de répliquer ou étendre la théorie développée précédemment. En l'occurrence, le choix doit se faire à partir de la question suivante, à savoir : Quels sont les cas les plus susceptibles de répondre à notre question de recherche?

Le choix des entreprises retenues a été effectuée en collaboration avec les responsables de la firme pivot (le Directeur général, le Directeur des approvisionnements et leurs assistants) auprès desquels il nous a semblé opportun de vérifier notre guide d'entretien<sup>74</sup>. Lors de nos rencontres, nous avons procédé à la sélection des cas, selon quatre critères principaux :

---

<sup>74</sup> Afin de vérifier la clarté et la définition du contenu de notre guide d'entretien, une première version de ce document a été proposée à chacun des trois dirigeants de la firme pivot. Par la suite, des corrections ont été apportées à la forme définitive du guide d'entretien.

- Le premier critère porte sur les PME sous-traitantes œuvrant dans le secteur industriel. En nous référant à notre question de recherche, nous remarquons que ce type d'entreprise constitue l'acteur principal de notre étude;
- Le deuxième a trait au positionnement géographique. Nous limitons géographiquement notre recherche en nous intéressant exclusivement aux entreprises industrielles situées dans la ville de Casablanca et ses régions (zone où se concentre la partie la plus importante de l'industrie au Maroc). Une distance géographique limitée nous permet en outre d'interroger les responsables d'entreprises à plusieurs reprises;
- Le troisième critère touche aux thèmes que nous désirons développer et qui tentent de répondre à notre question de recherche (voir guide d'entretien, en annexe);
- Le dernier exprime notre volonté d'accéder à des informations plus riches et pertinentes à notre recherche. Il faut s'adresser à des gestionnaires particulièrement bien informés, impliqués dans des relations de coopération, capables de nous fournir de l'information spécifique à notre sujet et en mesure de nous aider à comprendre le dynamisme de leurs relations établies avec les donneurs d'ordres.

Conformément à ces critères d'échantillonnage, les dirigeants de la firme pivot nous ont proposé, d'abord, une première liste de sept entreprises sous-traitantes œuvrant dans la fabrication de composants d'autobus. Par l'intermédiaire de ces dirigeants, nous avons pu entrer en contact avec de hauts responsables de ces firmes. Après de multiples rencontres, une deuxième liste de huit PME sous-traitante nous a été fournie par eux. Mais la question qui nous préoccupe cependant est de savoir comment nous pourrions définir la taille de l'échantillonnage qui nous permettra d'atteindre des résultats valides.

Comme l'expliquent Royer et Zarlowski L. (1999), la taille de l'échantillon dans une étude qualitative soulève des questions qui sont du même ordre que celles rencontrées pour les échantillons quantitatifs. Il s'agit en effet de déterminer une taille minimale qui permette d'obtenir une confiance satisfaisante dans les résultats obtenus en cherchant à respecter au mieux les principes de réplification et de saturation.

Yin R., 1994; cité par Prévost P. et *al.*, 2003), de même, souligne que « l'échantillonnage dans une étude multicas doit tenir compte d'une logique de réplication plutôt que d'échantillonnage statistique ». C'est dans cette perspective que nous avons souscrit à la philosophie de Yin R. (2003) qui définit deux principes permettant de définir la taille de l'échantillon : la saturation et la réplication.

- Le principe de réplication prend pour fondement le fait que le chercheur suppose trouver des résultats similaires. Les entreprises sont sélectionnées au sein d'un même secteur afin de prédire des résultats similaires (logique de réplication littérale) (Yin R., 2003).
- Le principe de la saturation théorique préconise l'idée du rendement décroissant où après un certain point, l'augmentation du nombre de personnes rencontrées n'apporte plus d'informations nouvelles (Saoir-Zjac L., 1998). Autrement dit, et comme le précise Eisenhardt K. M. (1989), la taille d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la satisfaction théorique, c'est-à-dire celle qui consiste à arrêter toute recherche de nouveaux cas à partir du moment où il n'y a plus d'information complémentaire à dégager.

À partir de ces deux principes, neuf entreprises sous-traitantes, œuvrant dans la fabrication de composants d'autobus et situées dans la ville de Casablanca et ses régions, ont constitué l'échantillon de notre étude. En réponse aux exigences exprimées par ces entreprises qui ne veulent pas que leur identité soit divulguée, pour les besoins de l'étude, nous avons eu recours à une numérotation qui s'échelonne de 1 à 9. Une présentation de l'échantillon est faite au tableau suivant :

**Tableau 3 : Présentation générale des entreprises et personnes interrogées**

<i>Cas étudié</i>	<i>Principal secteur d'activité</i>	<i>Personnes interviewées</i>
Entreprise n°1	Fabrications mécaniques, hydrauliques et pneumatiques	- Directeur Général - Directeur Commercial
Entreprise n°2	Fabrication de produits métalliques, carrosserie industrielle et bennes, soudage et montage mécanique.	- Administrateur - Directeur Commercial
Entreprise n°3	Fabrication et distribution de vitrage pour bâtiment et véhicule industriel	- Directeur Commercial - Représentant Commercial - Directeur Financier
Entreprise n°4	Transformation de matières plastiques : pare-chocs, pièces de garniture et revêtement	- Directeur Commercial et Marketing - Représentant Commercial - Directeur Technique
Entreprise n°5	Fabrication et distribution d'échangeurs thermiques pour usages automobiles et industrielles	- Directeur de Recherche et de Développement - Directeur Technique
Entreprise n°6	Fabrication des sièges pour automobiles, autocars, camions et autres.	- Président Directeur Général
Entreprise n°7	Fabrication de ressorts à lames pour véhicules autocars, autobus et autres	- Directeur Commercial - Directeur Technique
Entreprise n°8	Galvanisation de carrosserie : industrie automobile et poids lourds.	- Directeur Technique - Représentant Commercial
Entreprise n°9	Fabrication et distribution de baies standard ou sur mesure destinés à l'industrie automobile et poids lourds	- Directeur Général

#### 4 L'INSTRUMENT DE LA RECHERCHE

Méthodologiquement, les chercheurs dans les domaines des sciences humaines, du marketing et du management disposent de différentes façons de recueillir les données, à savoir : l'entretien, le questionnaire, l'observation, l'expérience personnelle, les méthodes d'analyse documentaire, etc.

Certes, le questionnaire permet au chercheur de cibler un certain nombre de problèmes, de toucher un grand nombre de répondants et de gagner du temps. Nous n'avons pas eu recours à cet instrument à cause des contraintes suivantes :

- Il exclut le dialogue et la possibilité d'approfondir certaines réponses et problèmes ;
- Il rend difficile, voire impossible, l'expression spontanée;
- Il ne permet pas de contrôler les conditions de production des réponses.

En raison de ces limites méthodologiques, nous avons opté pour l'entretien en tant qu'outil de recherche.

#### 4.1 L'entretien semi-dirigé : outil principal de la collecte des données

En général, l'entretien constitue la technique privilégiée lors des études de cas puisque son utilité permet «une interaction limitée et spécialisée, conduite dans un but spécifique et centré sur un sujet particulier» (Deslauries J. P., 1991). C'est une méthode de recherche qui favorise l'établissement d'un contact direct avec un ou plusieurs individus, dans le but de recueillir des données de recherche.

Ces mêmes propos sont retenus par Poupart J. et *al.*, (1997) qui soutiennent que l'avantage de recourir à l'entretien, comme instrument de collecte des données, c'est qu'il permet aux participants d'exprimer plus librement et spontanément leurs points de vue, donnant de ce fait au chercheur un accès plus direct aux systèmes de représentation de perception propres à chacun des sujets interrogés.

La littérature sur la méthodologie de recherche identifie, en fonction de l'attitude du chercheur et de la nature des questions, trois formes d'entretien :

- *L'entretien non directif* : Le chercheur désire obtenir de l'information de la part de son interlocuteur, mais a peu de moyens de contrôle sur lui. Au lieu de poser une série de questions, le chercheur introduit un thème (problème, incident, cas, etc.) et laisse le répondant parler autant qu'il le désire. L'intervention du chercheur se

limite à quelques signes d'encouragement, et en fin d'entretien, à quelques questions destinées à clarifier certains points;

- *L'entretien dirigé (ou structuré)* : il sert à recueillir des informations d'une façon standardisée. Toutes les personnes interrogées répondent à des questions identiques et les entretiens se déroulent dans des conditions aussi semblables que possible. On en arrive ainsi à une sorte de questionnaire présenté oralement;
- *L'entretien guidé (ou semi-dirigé)* : le chercheur accorde ici moins d'importance à la standardisation qu'à l'information elle-même. Un guide d'entretien définit les principaux thèmes à explorer et prévoit éventuellement certaines questions.

L'entretien semi-dirigé «constitue une technique de recherche associée aux paradigmes interprétatif et constructiviste» (Savoie-Zjac L., 1998). C'est un outil qualitatif qui «consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le flux de l'entrevue, dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux sur lesquels il souhaite entendre le répondant, permettant ainsi de dégager une compréhension riche du phénomène étudié» (Savoie-Zjac L., 1998). C'est dans cette vision que nous privilégions l'entretien semi-dirigé comme instrument de collecte des données.

Trois principales raisons motivent ce choix :

Tout d'abord, nous voulions que les répondants s'expriment de façon très objective sur les thèmes que nous désirons développer. La façon la plus pertinente est de les écouter et leur offrir le temps nécessaire pour s'exprimer, de les orienter par des questions ouvertes ou semi-fermées et de les aider à répondre.

Le deuxième motif à l'origine de cette décision se résume par le fait que nous voulions faire parler les répondants aussi longtemps qu'ils le pourraient et de façon très ouverte de telle sorte que nous pourrions avoir plus d'informations sur leur expérience dans l'établissement et le développement de relations de coopération interentreprises.

Pour nous, il était primordial de comprendre leurs difficultés, démarche, façon d'évaluer les risques et de piloter la relation, leur crédibilité de s'engager, etc.; en d'autres termes, nous

désirions comprendre le comment de leur comportement dans la dynamique de leurs relations avec leurs donneurs d'ordres dans une optique durable.

Le troisième motif qui justifie notre choix s'explique par le fait que les entrevues exploratoires nous permettent d'identifier un certain nombre d'éléments à prendre en considération et qui pourraient même nous guider vers des pistes pour des recherches futures.

Il semble alors que l'usage de l'entrevue semi-dirigée nous permet de bénéficier d'un « accès direct à l'expérience des individus » vis-à-vis du développement de relation de coopération interorganisationnelle, de l'obtention de données « riches en détails et en descriptions » et d'une compréhension profonde vis-à-vis de thèmes traités dans notre question de recherche (Savoie-Zajc L., 2003).

#### 4.2 Autres modes de collecte de données

Les études de cas impliquent l'habilité à jongler avec plusieurs sources d'évidence (Yin R., 2003). Ceci permet de palier les lacunes de chacune des techniques utilisées et améliorer la richesse de l'information (Prévost P. et *al.*, 2003). En marge de notre recherche, outre l'entrevue, d'autres modes de collectes de données ont été utilisés.

##### *- Lecture de la documentation et visite de sites web :*

Pour nous permettre de mieux analyser les cas étudiés, nous avons pris le soin, avant chaque rencontre, d'effectuer une visite de leur site web. Cette opération nous a permis l'acquisition de données, dites secondaires (exemples : profil de l'entreprise, secteur d'activité dans lequel elle évolue, ses produits, etc.), qui nous semblent de grande utilité dans la mesure où elles nous auront servi à appuyer les propos des répondants.

L'analyse documentaire est une autre forme de recueil de données secondaires qui nous semble très utile à prendre en considération. Cette documentation est issue surtout de publications professionnelles, journaux d'affaires, exemples de contrats de coopération, rapports sur la certification de la qualité, etc.

- *Rencontres non organisées: contact informel avec le terrain*

Lors de nos visites, objet de notre étude, nous avons eu le privilège de rencontrer divers acteurs impliqués dans des relations de coopération de sous-traitance. Parmi ces acteurs, citons d'abord les gestionnaires<sup>75</sup> et les responsables d'achats des entreprises considérées comme donneuses d'ordres. Même s'il s'agit de conversations informelles d'ordre général sur le sujet de la recherche, le témoignage de ces gestionnaires a contribué à améliorer la richesse de l'information récoltée et affiner ainsi la compréhension de la dynamique des relations de coopération de sous-traitance.

Les spécialistes ont été également consultés. Pour produire le plus grand nombre possible d'informations sur l'évolution du secteur de la sous-traitance industrielle, l'avis de certains experts professionnels, détenaient une expérience très pertinente dans le domaine, a été sollicité.

Dans le but d'avoir une vision plus large sur les difficultés réelles que les PME sous-traitantes rencontrent dans le maintien des relations de coopération avec leurs donneurs d'ordres, ces spécialistes nous ont parlé des exemples de relations de coopération partenariales qui, dans la plupart des cas, n'excédaient pas les six premiers mois de leur établissement.

## **5 LES ÉTAPES DE LA RECHERCHE**

### **5.1 Formulation des questions**

Il existe différents types de questions : les questions à réponses fermées, limitées ou fixées d'avance, les questions semi-fermées et les questions à réponses ouvertes, libres ou non limitées.

- *Les questions fermées* : proposent systématiquement une série de réponses définies par avance. Le répondant doit simplement opérer un choix parmi plusieurs réponses qui lui sont proposées. Les modalités de réponse peuvent varier selon la forme de la question. Les résultats sont précis mais le chercheur se prive d'informations qui pourraient être utiles. Le recours aux réponses fermées

---

<sup>75</sup> Une dizaine de donneurs d'ordres ont été consultés de façon non planifiée sur les lieux des preneurs d'ordres, objet de notre enquête.

évite le commentaire et facilite le dépouillement. Les réponses se prêtent facilement au codage (traitement des données obtenues), d'où possibilité d'une analyse rapide et peu coûteuse ;

- *Les questions semi-fermées* : guident l'interrogé à donner forme à son opinion. Certaines réponses possibles sont proposées mais l'interrogé peut en ajouter d'autres. Ainsi, après avoir répondu par oui ou non à une question, le répondant pourra être amené à justifier sa réponse ou à formuler des propositions ;
- *Les questions ouvertes* : généralement lorsque le chercheur décide de choisir une question ouverte, il travaille en général sur un échantillon réduit, ce qui lui permet de déduire les difficultés les plus frappantes.

Le répondant fournit l'information demandée comme il le désire, selon ses propres mots et sa propre logique. L'avantage majeur de ce type de questions réside dans la grande liberté de réponse laissée à l'interrogé. Toutefois, les réponses demeurent parfois vagues et difficiles à interpréter. Le dépouillement des réponses ouvertes est long et soulève parfois des grandes difficultés de classement et de codage. L'analyse prend beaucoup de temps.

L'élaboration des questions du guide de l'entretien a été précédée par les opérations suivantes :

- La pré-expérimentation des questions : toute question doit être presque essayée avant d'être répandue. Ce pré-test permet d'éviter des défauts majeurs, notamment des questions mal formulées;
- La présentation d'une question doit être soignée tant au niveau de la forme que du contenu pour éviter des termes susceptibles d'être vagues et ambiguës ou compliqués;
- La vérification de la conformité du langage et des mots choisis au cadre de référence du répondant.

## 5.2 Description de l'outil de recherche

L'organisation d'une entrevue exige la rédaction d'un guide d'entretien qui doit tenir compte des procédures et règles générales adoptées durant la recherche (Yin R., 2003). En ce sens,

Deslauriers J-P (1991) souligne qu'en recherche qualitative, «on sert plutôt des entrevues semi-dirigées avec un guide d'entrevue comportant un certain nombre de questions principales qui servent de grands points de repère; l'intervieweur peut aller au-delà des questions posées et en même temps s'assurer d'obtenir à peu près les mêmes renseignements des différents personnes interrogées».

Pour dominer les relations de sous-traitance tissées par les entreprises avec leurs donneurs d'ordres, un guide d'entretien a été bâti afin de recueillir l'information recherchée. Il nous a permis de poser les mêmes questions à toutes les personnes interrogées et s'est avéré un précieux aide-mémoire en cas d'oubli de certains points à analyser. Ce dernier a été élaboré autour de six thèmes qui seraient à même d'apporter des éclaircissements suffisants quant à ces relations.

Le plan du guide d'entretien comprend les thèmes suivants :

*Thème 1* : Organisation de la sous-traitance;

*Thème 2* : Contractualisation de l'accord;

*Thème 3* : Apprentissage et compétence générés par l'accord;

*Thème 4* : Problèmes rencontrés lors du déroulement de la relation (facteurs perturbateurs);

*Thème 5* : Atmosphère de la relation (facteurs critiques de succès);

*Thème 6* : Modes de gestion et de contrôle

La structure de notre guide d'entretien, avec ses seize questions, regroupe trois types de questions :

- Huit questions exigeant des réponses fermées. Ce sont des questions fermées où les réponses sont déjà formulées d'avance (à un seul choix, à choix multiples, etc.);
- Cinq questions nécessitant des réponses semi-fermées. Ce sont des questions fermées à un seul choix avec la possibilité de développer le choix effectué;
- Trois questions demandant des réponses ouvertes permettant de dégager les représentations que se font les répondants sur les relations de coopération.

- a) Quatre questions couvrent le thème « organisation de la sous-traitance ». Les éléments constitutifs de ce thème sont :
- La part de la sous-traitance par rapport à l'activité totale : la question fermée 1.1
  - Nature de la sous-traitance : la question fermée 1.2
  - Évolution de la relation de sous-traitance : la question ouverte 1.3
  - Le type de relation avec les clients : la question fermée 1.4
- b) Quatre questions se rapportent au thème « contractualisation de l'accord » dont les éléments constitutifs sont :
- Le type de contrat signé : la question fermée 2.1
  - Le degré de complétude du contrat : la question fermée 2.2
  - Le degré d'opportunisme remarqué dans la relation : la question fermée 2.3
  - Les mécanismes d'incitations : la question semi-fermée 2.4
- c) Trois questions portent sur l'apprentissage et la compétence générés par l'accord dont les éléments constitutifs sont :
- L'apprentissage acquis au cours de la relation : la question semi-fermée 3.1
  - Les compétences générées au cours de la relation : la question semi-fermée 3.2
  - La complémentarité des deux partenaires : la question fermée 3.3
- d) Deux questions se rattachent au thème « problèmes rencontrés lors du déroulement de la relation » dont les deux éléments constitutifs sont :
- Nature des problèmes rencontrés : la question semi-fermée 4.1
  - Types des risques encourus par la relation : la question semi-fermée 4.2
- e) Deux questions sont liées à « l'atmosphère de la relation » dont les deux éléments constitutifs sont :
- Facteurs de succès du fonctionnement de la relation : la question ouverte 5.1
  - Satisfaction des partenaires vis-à-vis de la relation : la question fermée 5.2
- f) Une question couvre le thème « mode gestion et de contrôle ». Il s'agit de la question ouverte 6.1

### 5.3 Déroulement de l'entretien

Le processus de déroulement de l'entretien, par le biais du guide, s'est opéré comme suit :

- i. Nous avons, tout d'abord, donné un bref exposé introductif sur les objectifs de l'entretien pour rendre la discussion libre et ouverte;
- ii. Durant l'entretien, nous nous sommes efforcés d'adopter une attitude peu directive et aussi peu contraignante que possible. L'important, pour nous, est de créer un courant de sympathie et de compréhension, tout en restant neutre. Nous sommes là, non pour porter des jugements mais pour s'informer sur le processus de développement des relations de coopération entre l'entreprise sous-traitante et ses donneurs d'ordres;
- iii. Lors de l'entretien, nous intervenons de temps en temps auprès du répondant, pour le recentrer sur l'objectif visé par la recherche ou bien pour l'inciter à approfondir certains aspects particulièrement importants des thèmes abordés. Il importe, dans ce contexte, d'éviter toute précipitation et de rester accueillant et ouvert;
- iv. Nous avons évité des interventions précises afin que le répondant puisse exprimer sa propre réalité dans son propre langage avec ses propres catégories conceptuelles et son propre cadre de référence. Nous avons utilisé un langage neutre, ni pédant ou trop technique, ni faussement adapté au niveau des répondants en adoptant une attitude réceptive;
- v. Pour réduire les marges d'interprétation personnelles des répondants, nous avons procédé à des explications préalables étayées par des exemples concrets tirés de la réalité de l'activité de l'entreprise concernée. Cette démarche n'a été possible que grâce aux études préalables conduites sur les entreprises concernées;
- vi. Après des entretiens téléphoniques avec les entreprises, nous étions accueillis entre deux et trois fois par leurs dirigeants (parfois le directeur commercial est lui-même le directeur général de l'entreprise) et leurs représentants des ventes dans leurs bureaux. Les entrevues ont duré deux heures en moyenne, parfois même plus selon le nombre de personnes rencontrées à la fois;

- vii. Nous avons choisi de conserver l'anonymat des acteurs, ce qui a constitué, par ailleurs, un atout supplémentaire et crucial pour permettre aux répondants de s'exprimer librement sur des thèmes sensibles et stratégiques;
- viii. Nous avons utilisé comme moyen pour collecter les informations la prise des notes. Notons d'abord que nous avons tenté d'enregistrer les entretiens par un magnétophone, mais l'opération s'est avérée gênante et parfois rejetée carrément par les interviewés. Ainsi, nous nous sommes essentiellement appuyés sur des notes écrites.

En fin de chaque journée, nous retranscrivions les verbatim des entretiens. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous nous sommes limité entre un à deux entretiens au maximum par jour ce qui nous a permis d'éviter les pertes d'information par rapport à ce que nous avons entendu lors des entrevues. Nous sommes toutefois conscients des appauvrissements et déformations des informations ainsi collectées.

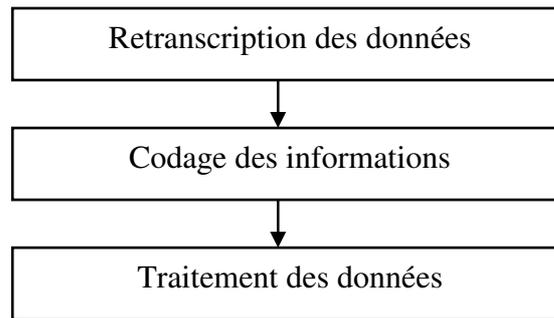
#### 5.4 L'analyse des données

La recherche quantitative possède des recettes d'analyse construites à partir d'outils statistiques : analyse d'indépendance et de différences, analyse d'associations, analyse de régressions multiples, etc. (D'Amboise et *al.*, 1996). À l'opposé, il n'y a pas de règles ou de conventions claires traitant de l'analyse des données en recherche qualitative (Robson C., 1993).

C'est pourquoi dans l'approche qualitative, la phase d'analyse s'avère la plus difficile à atteindre dans ce processus de recherche et influence de façon directe la crédibilité de l'étude (Yin R., 2003; Prévost P. et *al.*, 2003).

L'analyse des données s'est inspirée de la démarche proposée par Bardin L. (2001). Nous avons privilégié une approche de type «analyse de contenu» comme modalité de traitement des données recueillies. C'est une méthode qui cherche à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objective possible et la plus fiable possible (Andreani J. C. et *al.*, 2005). Elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à coder les informations recueillies et à les analyser (Andreani J. C. et *al.*, 2005; Bardin L., 2001).

**Figure 9 : Étapes de l'analyse des données qualitatives**



#### ***5.4.1 Retranscription des données***

Pour organiser et faciliter l'analyse ultérieure des données, nous avons commencé à faire l'inventaire des informations recueillies par chaque cas étudié, sous forme de textes (verbatim), le jour même de la collecte des données. Nous avons utilisé le traitement de texte Microsoft Word pour aménager les informations recueillies et faciliter ainsi la lecture des verbatim. Un fichier Word a été créé pour chacun des cas étudiés selon le schéma des thèmes pré-établis dans le guide d'entretien. Après la retranscription des verbatim, nous nous sommes trouvés devant un volume important de données.

À ce stade, et pour nous familiariser avec les données colligées, nous avons procédé à des lectures attentives et approfondies des verbatim. Cet exercice nous a permis d'obtenir une première vue d'ensemble des données à analyser et un ensemble d'informations contextuelles. Par la suite, des documents synthèses ont été élaborés afin de retenir les données pertinentes en regard de notre question de recherche. Ces documents nous ont permis de mettre en relief l'importance accordée à chaque thème contenu dans le guide d'entretien, de saisir la vision et la démarche poursuivies par chaque entreprise pour entretenir et maintenir sa relation de coopération avec son donneur d'ordres. Enfin, pour éviter la perte de données, une version papier et une version électronique de ces documents ont été conservées.

Une fois les données retranscrites, nous avons procédé à leur codification, selon les thèmes évoqués dans notre instrument de mesure.

#### 5.4.2 *Codage des informations*

Le codage est la phase clé du processus d'analyse des données. Il est présenté dans la littérature comme le moyen de faire face à la richesse des données qualitatives et de conduire une analyse systématique des données (Miles M. B. et Huberman A. M., 2003). C'est un processus lourd et minutieux qui est fait à la main et pour lequel il n'existe aucun système automatique (Andreani J. C. et *al.*, 2005).

Le codage des données est un travail qui s'effectue par l'attribution d'un code à un segment de texte. C'est un processus qui « consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes, etc.) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche » (Thietart R. A. et coll., 2007). L'objectif est de pouvoir identifier et regrouper tous les éléments liés à une question, un concept ou un thème.

Ce processus de transformation des données permet de réduire la complexité des informations recueillies et de les organiser pour les analyser ultérieurement, de façon plus approfondie, et pouvoir en tirer ainsi des conclusions (Miles M B et Hubermen A.M, 2003).

Dans la présente recherche, nous nous sommes référés à la méthode préconisée par Thietart R. A. et coll. (2007) qui propose un procédé de codage selon deux étapes : la définition des unités d'analyse d'une part, et la catégorisation d'autre part.

##### - *Définition des unités d'analyse*

Le codage des données pertinentes nécessite le choix de l'unité d'analyse. Les unités d'analyse, appelées aussi unités de codage, établissent la façon de coder les catégories d'analyse. Elles désignent les éléments en fonction desquels le chercheur procédera au découpage du discours ou du texte (Thietart R. A. et coll., 2007). Elles peuvent être des mots, des thèmes, des phrases, des caractères et des items.

Pour faciliter l'analyse des données dans notre recherche, nous avons procédé, dans un premier temps, à l'attribution de thèmes spécifiques pour chacun des cas étudiés afin de les

identifier. Chaque thème désigné a un sens et permet de comprendre la perception des répondants qu'ont les entreprises vis-à-vis la dynamique des relations partenariales.

En d'autres mots, le thème reflète l'image de l'entreprise sous-traitante dans ses façons à entretenir des relations de coopération avec ses donneurs d'ordres. Par exemple, nous avons associé le thème : un partenaire flexible pour le premier cas étudié, un partenaire de confiance pour le deuxième cas, un partenaire de synergie pour le troisième cas, ainsi de suite. Chacun de ces thèmes permet au lecteur d'avoir une vision sur chaque entreprise étudiée.

La relecture de façon méthodique et rigoureuse du document résumé du verbatim de chaque cas étudié, nous a amené, dans un deuxième temps, à définir des unités d'analyse qui semblent avoir un sens à notre question de recherche (exemples : relation interpersonnelle, opportunisme, apprentissage, confiance, communication, etc.). Cette phase nous a permis de constituer une base des données à coder pour chaque entreprise. De la même façon, nous avons procédé ainsi pour tous les cas étudiés.

- *Catégoriser les unités d'analyse*

Une fois les unités d'analyse repérées, il nous aura fallu les regrouper et les intégrer dans des catégories définies selon l'objectif de la recherche. Les catégories sont des regroupements d'unités d'analyse. Elles se définissent comme «des rubriques ou classes qui regroupent les unités constituantes d'un texte ou d'une entrevue, d'après leurs caractères communs». (Lefebvre B., 1989).

Selon l'unité d'analyse définie par le chercheur, les catégories peuvent s'exprimer sous la forme d'un concept qui regroupe des mots ayant des significations proches ou sous la forme de thèmes plus larges qui regroupent des mots, groupes des mots, phrases ou paragraphes (Thietart R. A. et coll., 2007).

Comme nous recourons à une grille structurée pour nos entrevues (voir annexe 2), nous avons catégorisé les unités d'analyse définies selon les thèmes et sous-thèmes évoqués dans notre instrument de mesure (découpage des entretiens selon les thèmes principaux et les sous-thèmes du guide d'entretien).

Au total, six catégories thématiques ont été définies. Un exemple de ces catégories que nous pouvons citer à ce titre est celle relative à la contractualisation des relations de coopération industrielle : « *Contractualisation de l'accord* »; les sous-thèmes définies pour ce thème sont : « *Entente contractuelle* », « *Nature du contrat* », « *Opportunisme* » et « *Mécanismes d'incitation et de contrôle* ».

Cette phase nous a amené à regrouper l'ensemble des données plus pertinentes à notre question de recherche sous forme de tableau. Ce tableau synthèse des informations (voir page 184) nous a facilité l'analyse des données.

Au terme de cette phase de codification, un traitement des données a pu être mené permettant de tirer des conclusions.

#### **5.4.3 *Traitement des données***

Cette dernière phase, la plus intéressante du processus d'analyse des données, vise à proposer des interprétations en recourant à des analyses quantitatives et qualitatives des données recueillies. Après avoir rassemblé, classifié, codifié et répertorié les données qualitatives dans des catégories, le chercheur peut entamer l'étape d'interprétation afin d'apporter des réponses à la question de la recherche.

Dans la présente thèse de recherche, nous avons dénombré, dans un premier temps, les unités d'analyse dans chacune des catégories et évalué l'importance accordée par les répondants vis-à-vis de l'unité d'analyse. Ainsi, dans chacune des catégories thématiques, nous avons compté le nombre d'unités d'analyse relevant de chacune des catégories étudiées (les sous-thèmes) afin d'en faire ressortir l'importance. Pour en arriver à cette étape, nous avons utilisé le traitement de texte Microsoft Word 2003.

Nous avons procédé, dans un second temps, à l'étude de chaque sous-thème défini (exemples : facteurs perturbateurs de la relation de coopération, facteurs critiques du développement de la relation, apprentissage et compétence générés, etc.). Pour élaborer cette phase, et en raison de la possibilité d'ouvrir plusieurs fenêtres à l'écran (utilisation de l'outil informatique Word), nous avons travaillé sur l'ensemble des cas étudiés, en regroupant sur un document vierge l'ensemble des unités d'analyses relatives à un sous-thème donné.

Dans un troisième temps, nous avons créé des fichiers indépendants dans lesquels nous pouvions avoir accès à toute l'information relative à chaque sous-thème. Par la suite, nous avons procédé à l'interprétation des résultats.

### 5.5 Les difficultés rencontrées

- i. Conduire et gérer un entretien semi-dirigé n'est pas facile. Cela exige des compétences en termes d'écoute, de reformulation, d'élucidation et de communication interpersonnelle. De telles compétences sont susceptibles de favoriser l'établissement des contacts exceptionnels. L'expérience montre qu'une préparation adéquate permet à beaucoup de chercheurs débutants de conduire et de diriger des entretiens fructueux;
- ii. L'enregistrement sonore et/ou filmé n'a pas été possible. Il a soulevé des objections de la part de quelques répondants;
- iii. La prise de notes au cours de l'entretien risque de troubler l'atmosphère de l'entretien;
- iv. La prise de notes après l'entretien est susceptible d'entraîner inévitablement un appauvrissement des informations collectées;
- v. L'obtention de quelques réponses « erronées » peut s'expliquer par la non compréhension du sens de la question posée ou par l'existence de mots, de termes, de notions voire même de concepts non compréhensibles par le répondant. Tout cela pourra fausser les résultats obtenus.

## **Chapitre 4**

### **Étude pratique**

**Section 1 :**  
**Étude des cas**

Suite aux diverses entrevues effectuées auprès des entreprises étudiées, nous présenterons une description ordonnée de chaque cas interrogé ainsi qu'un tableau synthèse des réponses des répondants (voir tableau 4).

## **1 PRÉSENTATION DES ENTREPRISES ÉTUDIÉES**

Nous avons utilisé des études des cas dans la perspective de confirmer, infirmer, ou nuancer les hypothèses que nous avons émises dans le cadre théorique de notre thèse. Ainsi, les informations et commentaires exposés dans cette section s'appuient sur les réponses fournies par les dirigeants des entreprises sous-traitantes ainsi que par certains ceux des entreprises donneuses d'ordres.

Au final, les résultats présentés dans cette thèse, s'appuient sur une trentaine de témoignages (Directeurs généraux, Administrateurs, Directeurs commerciaux, Directeurs financiers, etc.). Remarquons qu'il y a absence de résultats quantitatifs, dans la mesure où les entretiens semi-directifs, à la différence des sondages, sont essentiellement constitués de questions ouvertes, donnant lieu à une analyse approfondie.

### **1.1 Entreprise n°1 : Un partenaire flexible**

L'entreprise n°1 est une filiale d'une firme multinationale licenciée en industrie métallique. Elle se spécialise dans la conception, fabrication et installation d'assemblage mécanique et d'équipements hydrauliques et pneumatiques. Les rapports de synergie qu'entretient cette usine avec la maison mère ainsi que les efforts soutenus qu'elle déploie pour adapter ses prestations aux standards internationaux lui ont permis d'accéder à une expertise de haut niveau, de se distinguer par rapport à ses concurrents et de se construire une bonne image de marque, constat vérifié par le niveau de satisfaction exprimé par ses clients. Les multiples possibilités offertes aujourd'hui par ses ateliers permettent à l'entrepreneur d'exécuter avec satisfaction les mandats qui lui sont confiés et d'atteindre un chiffre d'affaires en constante croissance.

Afin d'être à l'affût des divers développements technologiques et techniques et d'assurer un service de qualité répondant aux besoins de la demande de son marché, la direction se fixe des critères d'excellence, tels que :

- application par son personnel de normes de santé-sécurité à l'intérieur et extérieur de ses murs ;
- amélioration continue, assurance-qualité des services et produits.

### ***1.1.1 Organisation de la sous-traitance***

Depuis sa création, l'entreprise n°1 compte parmi les fournisseurs sous-traitants les plus importants au Maroc et en Afrique du Nord dans les domaines mécaniques, hydrauliques et pneumatiques. Vu les spécificités techniques de ses prestations, c'est sur commande exclusivement que s'effectuent la totalité de ses opérations commerciales. Puisque le niveau de performance de son outil de production lui donne une avance technologique, il est donc prédisposé à répondre, dans des conditions de qualité, aux mandats dont il est chargé par ses donneurs d'ordres. C'est d'ailleurs pourquoi nous pouvons le considérer comme étant un sous-traitant de spécialité (100 % de son chiffre d'affaires provient des activités de sous-traitance).

La compagnie s'est donné comme ambition première de rester leader dans son marché et de développer une stratégie dont les bases reposent sur la fidélisation et le respect de ses engagements auprès de sa clientèle. Elle préfère souvent exercer ses activités dans le marché, selon le choix d'une stratégie niche, établie depuis sa phase de lancement. Cette stratégie vise, en particulier, à favoriser l'établissement de relations fiables et durables avec des clients<sup>76</sup> professionnels de grande envergure dans leur domaine respectif.

### ***1.1.2 Contractualisation de l'accord***

Les ententes conclues entre l'entreprise et ses partenaires varient de l'explicite à l'implicite. Elles sont fonction de la nature de la demande. Généralement, celles-ci se font à partir de contrats simples de sous-traitance, matérialisés par des bons de commande renouvelables (lorsque les produits exigés entrent dans la catégorie des prestations dites courantes) ou par l'entremise de contrats de relation de coopération interentreprises (lorsque les prestations concernées ont un caractère de répétition ou relèvent d'un niveau de complexité moyen et élevé, par exemple dans le cas d'une fabrication qui exige un savoir-faire spécifique). Chaque

---

<sup>76</sup> Clients importants comme : OCP, Carnaud du Maroc, SCIF, etc.

fois que les relations entre l'entreprise et ses donneurs d'ordres rentrent dans la catégorie des prestations d'un certain niveau de complexité, des contrats sur des durées plus au moins longues sont signés sans qu'ils soient porteur de mécanismes contractuels contraignants.

Le vécu de l'entreprise montre également que les contrats contenant le moins de mécanismes sont signés avec des donneurs d'ordres se situant dans leur majorité dans les environnements géographiques proche de l'entreprise et dont les relations et les connaissances mutuelles sont suffisamment approfondies. Ce constat se vérifie notamment par les rapports entretenus entre l'entreprise et son principal donneur d'ordres (Le constructeur d'autobus urbains).

Les personnes interrogées affirment qu'il est difficile de concevoir des contrats complets. Selon elles, aucun contrat (quel que soit son type) ne peut comprendre l'ensemble des clauses qui proposent des solutions sur mesure aux différents aléas auxquels pourraient s'exposer logiquement les deux parties (il serait presque illogique de tenter de nommer toutes les circonstances qui pourraient affecter les relations avec chaque donneur d'ordres et encore moins, celles auxquelles s'exposeraient les relations avec tous les partenaires). C'est pour cette raison d'ailleurs que la plupart des ententes contractuelles finalisées avec les donneurs d'ordres sont bien souvent de nature légèrement complète. Le directeur général précise, à ce sujet, que certaines modalités restent même souvent ouvertes à la négociation (exemple : le calendrier des délais de livraison, établi sur une longue période, peut être réajusté, selon la disponibilité de certaines matières premières importées de l'étranger).

D'après les explications fournies par ces deux mêmes répondants, il ressort que le risque d'opportunisme ne constitue pas une préoccupation majeure pour eux. La lecture du contrat conclut entre l'entreprise et le donneur d'ordres montre, en effet, que l'on s'en tient, de part et d'autre, lorsque nécessaire, à des mécanismes simples. Pour le preneur d'ordres, des mécanismes complexes constituent des freins de développement commercial qui peuvent même entraîner la rupture de la relation.

### ***1.1.3 Apprentissage et compétence générés par l'accord***

Le renouvellement et l'étalement des contrats dans le temps (ceux, en particulier, qui concernent les produits spécifiques) permettent à l'entreprise de s'engager dans un processus d'apprentissage continu, dont les effets se traduisent par une baisse des coûts et une amélioration dans la qualité des services.

Selon le directeur commercial, le contact permanent des membres de l'équipe technique avec ceux du partenaire et l'invitation fréquente des ingénieurs à des séminaires de formation organisés périodiquement par le donneur d'ordres permettent à l'équipe de production d'apprendre de nouvelles méthodes de travail et de se familiariser avec l'usage de certains nouveaux logiciels<sup>77</sup> de production récemment mis sur le marché.

Les interviewés déclarent qu'en plus de l'apprentissage technique, ils ont constaté un autre volet non moins important se rapportant à l'aspect purement organisationnel. Pour illustrer leurs dires, l'un des responsables interrogés a déclaré : « Au début, nous recevions une série de commandes que nous avions l'habitude de traiter séparément. Maintenant à cause du renforcement de nos rapports avec le donneur d'ordres, nous recevons des commandes groupés, ce qui permet un traitement informatique plus efficace, qui se traduit par un gain en termes de temps et une meilleure organisation du processus de production».

Et les compétences acquises générées par cette relation ? Le fait de renouveler souvent les ententes contractuelles, ajoute le directeur général, permet à l'équipe technique de continuellement se spécialiser dans la fabrication du produit demandé. « C'est en forgeant que l'on devient forgeron », conclut-il.

### ***1.1.4 Problèmes rencontrés lors du développement de la relation***

Certes les contacts entre les deux parties auront nécessité en cours de route des ajustements. En fait, dès le début, certains problèmes sont apparus. Malgré la définition des clauses relevant des conditions commerciales contenues dans ledit contrat, le client n'était pas toujours régulier dans ses règlements. Il y a même eu des situations de chèques impayés de sa part, ce qui a, il en va de soi, entraîné des effets négatifs sur la continuité de la relation. Fort

---

<sup>77</sup> Ces logiciels sont souvent financés par le donneur d'ordres

heureusement, des négociations bilatérales auront permis le redressement de la situation (en accordant au donneur d'ordres un délai de paiement de quatre mois, au lieu de trois, le malentendu s'est résorbé).

La révision des prix compte également parmi les autres éléments problématiques qui ont dû être contournés. Les cours des matières premières connaissent souvent des variations. Dans de tels cas, il faut revoir les tarifs de facturation. Parfois, le client s'y oppose et persiste pour que les prix à la hausse ne soient pas appliqués.

Pour minimiser l'ampleur de pareil désagrément, le répondant confirme que souvent, chez lui, l'on procède à une évaluation des risques encourus entre sa firme et son vis-à-vis avant d'enclencher tout engagement. Des critères, comme la solvabilité du client et la qualité des relations de ce dernier avec ses fournisseurs actuels et passés (honnêteté à préserver la confidentialité envers eux) sont, au préalable, statués.

#### ***1.1.5 Atmosphère de la relation***

Pour le directeur commercial, le sérieux, l'honnêteté, la confidentialité de l'information, l'écoute attentive du client et la satisfaction de ses besoins : tels sont les enjeux majeurs qui contribuent au bon fonctionnement des relations de coopération interentreprises. De son côté, le directeur général croit que c'est plutôt la réputation, l'innovation et l'appréciation technique mutuelle et en commun qui assurent le meilleur «ancrage». « C'est grâce à notre capacité d'innovation technique et notoriété que nous sommes en mesure maintenant d'établir des relations de confiance avec les clients que nous jugeons les plus importants sur le marché » souligne-t-il.

#### ***1.1.6 Modes de gestion et de contrôle***

Quant à la gestion et contrôle de la relation, les partenaires tentent habituellement d'organiser des activités qui permettent, entre autres choses, de rendre leur coopération davantage opérationnelle. Outre la planification, ces activités touchent également la communication, le contrôle opérationnel et le partage des risques et apports en valeur de la relation.

Pour les responsables de cette firme, trois principaux critères doivent être respectés dans le bon maintien d'une relation de coopération :

- savoir gérer toute perturbation qui pourrait être source de sa rupture;
- proposer et mener des actions susceptibles de la maintenir lorsque des imprévus et incertitudes pèsent sur les partenaires;
- savoir gérer les conflits entre les différents intervenants et développer un niveau élevé de réactivité.

## **1.2 Entreprise n° 2 : Un partenaire de confiance**

Fondée en 1990, dans la zone périphérique de Casablanca, l'entreprise n° 2 œuvre dans le domaine de la fabrication de produits métalliques (carrosserie industrielle et bennes de soudage) et du montage mécanique. À l'heure actuelle, elle compte 125 employés au sein de son organisation et a réussi une percée dans son segment de marché.

Depuis l'an 2000, cette firme opère sous label certification ISO-9002. Des entreprises de calibre international, plus précisément dans le domaine du transport, font appel à ses services. À ses crédits, elle cumule des clients à la fois nationaux et internationaux.

### ***1.2.1 Organisation de la sous-traitance***

En bonne partie, l'activité de l'entreprise gravite autour de la sous-traitance. La plupart de ses contrats sont conclus avec des clients professionnels. D'ailleurs, les produits et services sous-traités représentent près de 90% de son activité commerciale totale. Cette industrie intègre deux types de sous-traitance :

- la sous-traitance de spécialité (dans le domaine de la fabrication de structures métalliques destinées à divers usages) ;
- la sous-traitance d'intelligence (de par les services offerts aux grandes entreprises industrielles, notamment dans le domaine du transport).

Pour favoriser des relations à moyen et long terme entre elle et ses donneurs d'ordres, cette compagnie s'est donné comme mission première la satisfaction de sa clientèle, en leur

procurant d'abord une qualité exceptionnelle de ses produits, ensuite en leur offrant sa contribution en intelligence de conception (même si cette stratégie peut impliquer pour cette dernière des profits moins élevés). En raison de la qualité de ses produits et services et ses apports novateurs, elle aura réussi à nouer des relations de confiance avec ses partenaires.

La relation de coopération entre elle et le constructeur d'autobus (donneur d'ordres) a évolué comme suit :

- au départ, des tests techniques ont été effectués par le preneur d'ordres sur deux autobus modèles ;
- les résultats de ces tests et l'implication du donneur d'ordres (quant au choix des matériaux et de la conception) ont encouragé les deux partenaires à entrer en phase de négociation afin de discuter des conditions commerciales et engagements de chacun dans l'organisation de la relation de coopération ;
- l'aboutissement à un modèle d'évaluation avec des critères conventionnels aura été enfin la phase de démarrage de la relation entre les deux parties.

### ***1.2.2 Contractualisation de l'accord***

Une fois le modèle d'évaluation établi, un accord cadre (portant sur un nombre minimum et maximum d'autobus à préparer) est conclu. Pour le directeur général, il s'agit là d'un contrat de partenariat moins complet, puisqu'une liste de normes et procédés ont été négociés et définis entre les deux parties. Précisons que certaines de ces normes et procédés ont été conçues de façon à minimiser les risques de défaillance et affronter certaines contingences futures qui pourraient perturber la continuité des liens (non respect des délais de livraison, à cause de la rupture des matières premières, etc.).

Ces normes sont considérées, de part et d'autre, comme des mécanismes d'incitation qui pourraient avoir des effets positifs sur la dynamisation et consolidation continue et renouvelée des relations :

*« Au départ, ces mécanismes étaient plus ou moins complexes, mais avec l'évolution de la relation et l'instauration d'un climat de confiance réciproque, ils sont devenus simples et flexibles. La complexité des rapports permet, dès le début, de définir avec plus de finesse le cadre relationnel et mieux comprendre les attentes et le profil du*

*donneur d'ordres. Une fois le stade de connaissance mutuelle approfondi, la confiance s'accroît, et la raison d'être de la complexité des relations se trouve dépassée par la force des choses»* souligne le directeur général.

### ***1.2.3 Apprentissage et compétence générés par l'accord***

Selon le répondant, la relation de sous-traitance dynamique favorise le transfert de savoir-faire et d'innovations techniques et organisationnelles (ex : création de nouveaux ateliers de production équipés de machines à commandes numériques et robotisation de certaines tâches informatisées). Ce qui donne ainsi au preneur d'ordres une :

- rigueur en matière de définition des besoins et d'attente ;
- créativité pour rester compétitif et productif ;
- réactivité en regard de situations d'une certaine complexité imprévisible.

Quant à la compétence, cette même personne nous a démontré comment cet accord entre eux d'eux aura permis d'aiguiser certaines habiletés spécifiques et de faire appel à des spécialités, surtout en matière de design et de conception technique.

Le niveau d'apprentissage et de compétence généré par la relation est jugé de très satisfaisant par le directeur général. Selon lui, cette collaboration aura permis d'accroître la motivation et la volonté d'engagement du preneur d'ordres au sein de l'équipe administrative et technique.

La complémentarité qui existe entre les deux partenaires semble avoir un effet très positif sur l'évolution de la relation. « Nous sommes très fiers de notre relation qui se fonde plus particulièrement sur la confidentialité, la transparence, la confiance et la complémentarité que chacun peut apporter à l'autre. Notre équipe de production travaille en étroite collaboration avec celle de notre client. Elle assiste souvent à des formations techniques et pratiques sur les nouvelles technologies instaurées par ce dernier, qui proviennent de fournisseurs et concepteurs étrangers», déclare le directeur commercial.

#### ***1.2.4 Problèmes rencontrés lors du développement de la relation***

Les problèmes en matière relationnelle sont inévitables et, selon l'interrogé, ceux-ci, qui dans le cas présent sont d'ordre majeur, seraient apparus dès le début. Pour eux, il aura donc été difficile :

- d'appréhender exactement les attentes et le niveau de performance technique recherchés ;
- de proposer un produit complet et compétitif.

L'une des démarches utiles prises par le preneur d'ordres pour réduire les défaillances de la relation aura été l'évaluation des risques encourus par la coopération. Ces risques ont été évalués en fonction de la taille du projet de coopération et du niveau d'investissement prévu par ce dernier (en outils de production et ressources humaines).

#### ***1.2.5 Atmosphère de la relation***

« Notre intervention (en proposant des activités plus élargies) dans la conception et fabrication du produit et notre engagement (réparti sur un résultat global) nous ont permis d'obtenir avec notre client une très bonne collaboration », fait part le directeur commercial. Avec la mise en œuvre de méthodes de travail très organisées qui favorisent le respect de certaines règles définies dans le contrat, les deux parties en sont arrivées, en outre, à s'entendre sur la pratique de certains modes administratifs et organisationnels plus formels, tels que :

- regroupement des commandes et élaboration de planning précis (au moins pour les trois prochains mois) ;
- révision des conditions de facturation en intégrant des formules de révision de prix selon le principe de l'échelle mobile ;
- augmentation de la performance en matière de conception et mise en œuvre.

Pour le directeur général, la confiance, la sincérité, la transparence, la bonne volonté de s'engager avec honnêteté, l'expertise et la complémentarité des partenaires ainsi que la confidentialité de l'information sont les facteurs fondamentaux pour entretenir des relations de coopération dynamiques.

### ***1.2.6 Modes de gestion et de contrôle***

En ce qui concerne la gestion et le contrôle des relations de coopération, les interrogés croient que l'on doit, entre autres :

- apporter régulièrement des nouveautés pour stimuler davantage le partenaire ;
- assurer le suivi régulier des risques financiers et contreparties ;
- veiller à l'équilibre des engagements mutuels ;
- amorcer et maintenir un dialogue de façon permanente.

Enfin, le directeur général affirme que les relations fondées sur les facteurs précités procurent un niveau de compétence accru et une meilleure maîtrise des relations de partenariat. De plus, ils donnent à l'entreprise une longueur d'avance par rapport à ses concurrents, puisqu'ils lui permettent d'accéder éventuellement au même niveau d'égalité que le preneur d'ordres, avec pour conséquence des effets positifs sur les marges finales.

### **1.3 Entreprise n°3 : Un partenaire de synergie**

Fondée en 1965, l'entreprise n°3, de type familial, se spécialise dans le domaine de la fabrication et distribution de vitrage pour bâtiments et véhicules industriels. Afin de mieux saisir les possibilités offertes par le marché des véhicules de transport de personne, cette usine donne naissance, en 1990, à une autre compagnie, dont l'activité majeure se focalise sur la sous-traitance des pare-brises, lunettes arrière et autres glaces pour automobiles et poids lourds.

La stratégie de diversification et d'intégration qu'elle a su adopter au fil des ans ainsi que la capitalisation des expériences qu'elle a acquise lui ont alors permis par la suite d'assurer la conception, la fabrication et le montage d'une gamme complète de pare-brises et glaces de portes de toutes marques de véhicules.

Reconnue pour sa flexibilité et sa qualité de service, cette firme est passée, en 1994, avec l'obtention de la certification à la norme ISO-9002, à une nouvelle phase de satisfaction de son marché et de sa rentabilité.

### ***1.3.1 Organisation de la sous-traitance***

L'entreprise familiale gère plusieurs filières de sous-traitance qui se distinguent, notamment, par la nature des exigences spécifiques des clients, les spécificités techniques des produits et services attendus. L'industrie des véhicules industriels constitue le principal marché dans lequel elle a pu s'imposer et conclure des contrats de partenariat relativement notables.

Pour les dirigeants de l'entreprise, les activités reliées à la sous-traitance dépendent plus particulièrement de l'importance et de la nature des projets de partenariat. Dans le secteur des poids lourds, la sous-traitance représente environ 75% de l'activité totale de cet établissement, alors que du côté du bâtiment, elle n'en détient à peine que 10%. C'est pourquoi sa concentration dans le secteur de l'industrie des véhicules industriels l'a propulsé au statut de sous-traitant d'intelligence, alors qu'en bâtiment il continue à jouer le rôle de sous-traitant de capacité.

### ***1.3.2 Contractualisation de l'accord***

Les relations de coopération entretenues entre l'entreprise et ses donneurs d'ordres s'échelonnent, la plupart du temps, sur une période de 2 à 3 ans et se caractérisent par son climat de confiance. Cet état de choses peut s'expliquer, d'une part, par le fait que plusieurs des clients de l'entreprise renouvellent fréquemment le contrat avec elle, et d'autre part, qu'il en découle entre les différents intervenants des relations interpersonnelles continues.

À titre d'exemple, malgré l'endettement très lourd du donneur d'ordres (le constructeur des autobus), la compagnie n°3 a pu nouer avec le concerné, en 1998, une relation de sous-traitance. L'aspect relationnel ayant pris le dessus sur l'aspect financier, précise le directeur commercial de l'entreprise. « Nous lui avons présenté de larges facilités de paiement et nous l'avons aidé à régler ses différends avec ses clients. Il a su gérer ses dettes et ses problèmes et il nous a payé presque toute la totalité de ses redevances. Aujourd'hui, il nous est très reconnaissant et dit avoir grandement apprécié notre soutien, d'où cette véritable relation de confiance et d'amitié entre nous », indique le directeur financier.

Le type de contrat que conclut généralement l'entreprise avec leurs clients varie entre l'explicite et l'implicite. En d'autres termes, celui-ci tend à être explicite lorsque le preneur

d'ordres s'engage dans un contrat marché, comme c'est le cas avec SOMACA (premier constructeur automobile au Maroc) et ONCF (Office nationale du chemin de fer) et implicite lorsqu'il s'agit de clients avec lesquels la compagnie entretient des liens moins soutenus.

Les répondants estiment que les contrats finalisés avec les clients sont incomplets, même avec des donneurs d'ordres plus importants sur le marché (Marocains et Européens). « En 2005, raconte le directeur financier, nous avons signé un contrat de partenariat avec le groupe SOMACA. Quatre mois plus tard, le client dit souhaiter une révision des prix pour répondre à la nouvelle stratégie imposée par le conseil d'administration de son groupe, qui vise une réduction des coûts de production ». Comme quoi certaines règles pourtant bien définies entre pairs au préalable nécessitent souvent une renégociation ! Il est vrai que le contrat est un outil utile qui aide à encadrer et organiser le projet de coopération, mais cela reste insuffisant, rajoutent les deux interlocuteurs.

Comme le mentionne le représentant commercial, les risques d'opportunisme sont faibles lorsqu'il s'agit de contrats fréquemment renouvelés ou de relations de coopération à moyen ou long terme. Par contre, ces risques peuvent parfois augmenter quand, par exemple, le client se montre opportuniste. Tel est le cas des contrats de marché (exemple : OCP Office chérifienne de phosphates), quoiqu'il s'agisse là d'une exception.

Pour ce qui est des mécanismes d'incitation, certains clients imposent l'application de mécanismes complexes, tandis que d'autres optent plutôt pour des mécanismes simples ou ordinaires. « Si nous voulons satisfaire notre clientèle, nous devons être à son écoute et accepter l'application des différents mécanismes qu'elle nous propose », déclare le directeur commercial. Selon lui, les mécanismes complexes aident à atteindre une gestion plus rigoureuse (sous la certification ISO 9002), alors que les mécanismes simples permettent d'établir des relations de coopération plus flexibles. « Par exemple, chez SOMACA, une équipe technique de ce donneur d'ordres est présente en permanence au sein de nos unités de production pour surveiller et contrôler la fabrication des pièces demandées. À l'aide de ces mécanismes, le donneur d'ordres nous communique toutes les informations et modifications nécessaires à la bonne exécution du contrat », conclut le directeur commercial.

### ***1.3.3 Apprentissage et compétence générés par l'accord***

Le renouvellement fréquent de contrats et son étalement dans le temps favorisent un apprentissage continu, affirment les répondants. À ce propos, le directeur commercial explique que l'accumulation d'expériences, soit avec un ou plusieurs partenaires, accroît les chances d'instauration de processus d'apprentissage. Cet apprentissage permet, d'une part, une meilleure maîtrise des activités dans lesquelles l'unité industrielle s'engage et, d'autre part, une amélioration continue de la performance en matière d'établissement et d'organisation de nouvelles relations de coopération.

### ***1.3.4 Problèmes rencontrés lors du développement de la relation***

Les problèmes rencontrés, lors de la mise en œuvre de la coopération, relèvent surtout d'ordre technique. Durant les premières phases de l'exécution du mandat de sous-traitance, des conflits sur les processus de fabrication ont eu lieu entre les ingénieurs du donneur d'ordres, chargé du contrôle de la qualité du produit, et l'équipe de production du preneur d'ordres (même si celui-ci a respecté tout au cours du processus les normes internationales). Mais avec l'intervention d'une équipe technique, invitée par le preneur d'ordres de la société mère en France, ces malentendus se sont progressivement dissipés.

Au niveau des risques encourus par la relation, il semble que le preneur d'ordres accorde, ici, peu d'importance à cet aspect. Bien que le directeur commercial insiste sur le fait que les équipes commerciale et technique procèdent souvent à l'analyse de ces risques, il paraît que le preneur d'ordres ne dispose pas en ce sens d'outils d'évaluation. Il a été remarqué que ces risques sont rarement évalués.

### ***1.3.5 Atmosphère de la relation***

Selon le preneur d'ordres, deux priorités sont apparues comme essentielles et vitales à la survie et continuité des relations de coopération : la transparence et crédibilité de chacune des parties. « La transparence et la crédibilité de la personne (si elle respecte ses engagements et ses échéances en termes de livraison et de règlement) constituent des facteurs déterminants dans la maintien de la relation de coopération », souligne le directeur financier. Plus les

partenaires, dit-il, respectent leurs promesses, plus ils sont coopératifs et plus leur relation de coopération perdure et est bénéfique pour les deux.

Pour le directeur commercial, ce sont, soutient-il, la confiance et les liens interpersonnels qui restent les facteurs essentiels dans le processus des relations interentreprises. Les relations les plus solides sont celles qui sont construites à partir de liens interpersonnels, à cause de la confiance progressive qui en émerge. Bref, tous ces aspects, conclut-il, facilitent la coopération en offrant davantage de flexibilité et de souplesse dans la gestion des conflits éventuels qui pourraient surgir entre les différents acteurs.

Les interrogés renchérisent, enfin, quant à eux, avec les notions d'intérêt de la communication et de niveau d'investissement qu'il faut, selon leurs dires, inclure dans l'élaboration de relations de coopération. Comme ils tiennent à le spécifier, la communication et l'investissement dans la relation, que ce soit de façon matérielle ou immatérielle, sont des atouts à ne pas sous-estimer dans la relation de coopération.

### ***1.3.6 Modes de gestion et de contrôle***

En conclusion, et en faisant référence à leurs expériences personnelles, les deux interlocuteurs déclarent que les modes de gestion et de contrôle consistent à :

- savoir gérer les conflits et problèmes qui se manifestent durant l'exécution du mandat ;
- savoir gérer les perturbations qui peuvent freiner la relation ;
- être flexible avec les clients, d'autant plus s'ils sont en difficulté financière ;
- garder toujours omniprésente à l'esprit la motivation de l'engagement dans la relation.

## **1.4 Entreprise n° 4 : Un partenaire très impliqué**

L'entreprise n°4 est de type privé et familial, fondée par son actuel président-directeur général. Elle se spécialise dans la transformation des matières plastiques. En raison de ses efforts constants de modernisation et ses quelque trente années d'expérience, elle est devenue sur le marché un des leaders africains et occupe la troisième place en sa terre natale dans le

domaine des produits destinés aux secteurs industriel, agricole et domestique. Son chiffre d'affaires atteint, à l'international, les 55% et touche plus de 20 pays.

Cette usine a créé une division consacrée à la sous-traitance de pièces destinées au marché de l'automobile et des poids lourds, dont les pare-chocs et les pièces de garniture et revêtement pour les constructeurs Renault, Fiat, Citroën et Peugeot. Depuis plus de sept ans, elle fonctionne sous les normes ISO 9001 et ISO 9002 (certification indispensable pour qui veut conserver une place de chef de file dans un marché à forte concurrence).

#### ***1.4.1 Organisation de la sous-traitance***

La sous-traitance en plasturgie est la principale activité de cette firme. À elles seules, les opérations dans ce domaine occupent un taux variant entre 65% et 80% de la fabrication totale de l'établissement : une bonne partie des ventes se fait par voie de sous-traitance, sous trois formes différentes : de capacité, spécialité et intelligence. Deux d'entre elles (les sous-traitances de spécialité et d'intelligence) sont utilisées dans ce lieu d'affaires, vu que ses unités de production sont équipées d'une technologie numérique très avancée sur le marché.

Le secteur automobile est le secteur dans lequel l'usine a réussi à établir plusieurs relations de partenariat avec des donneurs d'ordres de taille. Selon le directeur commercial et du marketing de l'endroit, l'enjeu des relations avec les donneurs d'ordres dans le domaine du véhicule réside, notamment dans :

- le pouvoir de les aider à trouver des clients internationaux et particulièrement ceux du marché européen ;
- la capacité de trouver des solutions techniques adéquates et innovantes pour leur permettre de mieux satisfaire leur clientèle (leurs clients sont nos clients, ajoute le représentant commercial).

#### ***1.4.2 Contractualisation de l'accord***

Dans les secteurs agricole et domestique, l'entreprise n° 4 se contente souvent de finaliser des contrats simples avec ses clients, tandis que du côté de l'automobile, les relations de sous-traitance avec ses donneurs d'ordres s'organisent autour de contrats de partenariat. Cet état de choses s'explique, selon le directeur commercial et du marketing, par le fait que les clients

des deux premières catégories proviennent souvent de petits établissements industriels qui se contentent de renouveler, pour une période de deux ans, un simple bon de commande (ce qui leur assure, dans 45% des cas, une plus grande stabilité avec cette compagnie ou leur permet parfois de changer plus aisément de fournisseur). Rappelons que la concurrence est très féroce dans ces domaines et que certains d'entre eux (moins de 25%) sont trop exigeants en matière de prix. Il en est tout autre, par contre, dans le secteur automobile, puisque la plupart des donneurs d'ordres sont des constructeurs automobiles et poids lourds qui ont la taille et la structure d'une grande entreprise.

Le représentant commercial précise toutefois que les contrats signés avec les constructeurs automobiles et, entre autres, avec le constructeur d'autobus (qui est dans notre cas le donneur d'ordres), sont des contrats complets. Comme il l'explique, après négociation de l'accord avec le donneur d'ordres, les équipes technique et administrative, présidées par le directeur général, veillent à ce que les clauses et les différentes modalités contractuelles soient définies et rédigées de façon claire et précise. Selon lui, ces grands donneurs d'ordres sont des professionnels et cumulent beaucoup d'expérience. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'une priorité particulière est consacrée à la présentation des contrats complets.

Tout de même, dans la pratique, la situation se présente autrement. Les contrats, confirme le directeur général, ne peuvent être figés, et bien souvent ils sont revus, ne serait-ce que pour des raisons inhérentes aux changements environnementaux de conception d'origine.

Et le risque d'opportunisme, lui ? Les contractants le qualifient de faible.

Là-dessus, le directeur commercial se montre très clair. Les partenaires sont crédibles et réactifs devant l'apparition de tout conflit qui mène parfois au non-respect de certaines clauses contractuelles. Pour ce dernier, il s'avère pertinent de manifester des comportements coopératifs, par exemple, dans des situations où les tensions sont élevées entre les intervenants. « Il arrive pour nous que les délais de paiement soient plus longs que prévu. Mais aucune pénalité alors n'est accordée à ce partenaire retardataire afin de l'encourager à maintenir la relation de coopération », affirme le directeur commercial et du marketing.

Même si le risque d'opportunisme ne constitue pas un facteur de préoccupation pour la présente entreprise, le preneur d'ordres semble toutefois davantage favorable à l'application

de mécanismes qui sont plus ou moins complexes, mais peu compliqués à manipuler. Les personnes que nous avons interrogées, à cet endroit, pensent, en effet, que les mécanismes simples ne permettent pas aux partenaires de détecter et résoudre toutes les anomalies qui pourraient nuire à la continuité de la relation. Par contre, les mécanismes complexes peuvent, quant à eux, les inciter à s'engager de façon plus spontanée dans la relation.

### *1.4.3 Apprentissage et compétence générés par l'accord*

L'acquisition de connaissances est fonction de la nature et de la taille du projet de sous-traitance. Plus le produit exige une technologie spécifique pour sa fabrication, plus l'interaction entre les parties est grande et plus le niveau d'apprentissage est élevé, tient, en préambule, à souligner le directeur commercial. Par exemple, une relation de coopération engagée avec un partenaire de taille permet une plus grande ouverture vers des savoir-faire et des habiletés que si nous sommes en présence d'une entreprise agricole, explique le même interrogé.

Ces nouvelles aptitudes, au dire du représentant commercial, seraient également tributaires au partage d'informations. Plus les intervenants échangent d'informations entre eux, renchérit-il, plus ceux-ci tirent profit de l'effet de synergie qui s'en dégage et plus le niveau d'apprentissage est conséquent. Le dirigeant illustre ses propos par l'exemple de la relation que son usine a entretenue avec le premier constructeur automobile au Maroc, SOMACA. Les nouveaux moyens de communication, comme l'échange des données par canaux numériques, cite-t-il, auront permis aux partenaires, dans ce cas bien précis, un apprentissage très significatif.

De même, la relation de partenariat peut générer de nouvelles compétences, notamment lorsque le produit à fabriquer est inconnu ou s'il exige des processus de fabrication encore inexploités, enchaîne le directeur commercial. La fabrication de nouveaux produits peut nécessiter, en effet, l'utilisation de processus de production différents et créer éventuellement des métiers qui jusque-là n'existaient pas. « Les métiers acquis nous permettent d'aller de l'avant et ainsi nous rapprocher de partenaires davantage signifiants », conclut le représentant commercial.

#### ***1.4.4 Problèmes rencontrés lors du développement de la relation***

Des problèmes ? Si, eux également, ils en ont rencontrés, particulièrement en ce qui a trait à la qualité de la communication. À ce sujet, le représentant commercial précise que le niveau de transfert de l'information, s'il n'est pas assez élevé ou inadéquat, peut être à l'origine de tous les conflits qui pourraient avoir lieu par la suite entre les parties. Pour étayer ses dires, l'interrogé cite l'exemple d'une situation de rupture de stock de certaines matières premières, vécue dans son propre milieu de travail. Nous ne pouvions pas livrer le produit à temps. Le donneur d'ordres n'était pas au courant de l'affaire et il avait déjà donné sa promesse au client final quant au moment de livraison (une société privée de transport en commun), sans même tenir compte des nouveaux délais proposés par le fournisseur. Comme quoi l'erreur est humaine et presque inévitable !

Enfin, le directeur commercial, pour sa part, rappelle que les risques encourus dans la relation sont évalués selon le cycle de vie de cette dernière et le niveau d'investissement à concrétiser auprès d'elle (achat de matériels, recrutement de personnel, etc.). « Lors de la concrétisation d'un projet, nous essayons, dans 75% des cas, de trouver des clients potentiels avec qui nous pourrions rentabiliser l'investissement », rajoute-t-il. Il s'agit alors d'enjeux en termes de risques de rentabilité d'investissement.

#### ***1.4.5 Atmosphère de la relation***

Pour les répondants, le développement des relations de coopération dépend de plusieurs facteurs, dont les plus prépondérants sont :

- les attentes réciproques des parties en termes d'investissement, de responsabilité et d'intervention dans l'exécution du contrat ;
- le partage de l'information ;
- la réactivité des partenaires, surtout dans les situations difficiles à maîtriser.

La confiance est un facteur prédominant dans l'évolution de la relation de coopération, mais cet élément reste insuffisant et ne garantit pas la continuité, indique le directeur commercial. Dans le monde économique, la confiance est considérée comme une valeur sociale de

moindre effet lorsque les facteurs cités ci-dessus sont sous-estimés, poursuit le représentant commercial.

*« Dans une relation de partenariat, il ne faut pas tromper son partenaire, il faut se rapprocher de lui, être communicatif et transparent avec lui, même dans les situations les plus difficiles »*, dit en conclusion le directeur commercial.

### **1.5 Entreprise n°5 : Un partenaire expérimenté**

L'entreprise n° 5 est un des plus importants fabricants et distributeurs marocains d'échangeurs thermiques pour usages automobiles et industriels. Dès le début de sa création, cet imposant établissement industriel a mis sur pied une stratégie de diversification avec des partenaires ayant une grande expertise dans les domaines de l'automobile, des poids lourds et de l'agriculture, ce qui lui a permis, par la suite, d'obtenir plusieurs mandats de sous-traitance, dont un certain nombre avec les grands constructeurs automobiles et fabricants d'engins de travaux publics.

Avec l'implantation de la certification ISO-9002, depuis le 1<sup>er</sup> avril 1998, l'usine s'est fixé comme objectif premier d'offrir à sa clientèle une gamme des plus complètes d'échangeurs thermiques répondant aux critères de performance les plus sévères, à des prix compétitifs, avec de solides garanties et un niveau de qualité élevé.

En raison de ses remarquables performances, sa compétitivité et sa stratégie d'innovation technique, elle a pu accéder à de hauts standards de qualité qui lui ont ouvert la voie vers les marchés internationaux.

#### ***1.5.1 Organisation de la sous-traitance***

Cette compagnie travaille, depuis son ouverture, comme fournisseur sous-traitant (à 100%) de plusieurs constructeurs automobiles, poids lourds et divers engins aussi bien au Maroc que dans les autres pays de l'Afrique du Nord. Vu la complexité de son processus de fabrication qui doit répondre à des exigences élevées de qualité et de prix, cette dernière pratique deux types de sous-traitance : de spécialité et d'intelligence.

La relation qu'elle entretient avec le constructeur d'autobus urbains, représentant le donneur d'ordres dans notre cas, s'inscrit dans la catégorie de sous-traitance de spécialité.

Sur le plan du marché local, le fait d'être à proximité de ses clients (une majorité de sa clientèle habite la zone de Casablanca) lui a permis de développer des liens étroits et viables avec ses donneurs d'ordres, tandis que sur le plan du marché étranger, c'est l'expertise, l'innovation permanente et l'investissement dans les technologies nouvelles qui lui ont fait obtenir ses nombreux mandats de sous-traitance, en particulier, avec des entreprises algériennes. Notons, toutefois, signale le directeur technique, que dans leur cas la sous-traitance d'intelligence est davantage utilisée par le preneur d'ordres.

### *1.5.2 Contractualisation de l'accord*

Au dire du directeur technique, les rapports de coopération avec les donneurs d'ordres au Maroc reposent souvent sur la signature d'un simple bon de commande. Quant aux contrats en tant que tels, peu fréquents, on y a recours lorsqu'il s'agit d'un marché cadre<sup>78</sup>, d'un client de grande taille ou nouvellement arrivé sur le marché, etc. Par contre, à l'étranger, il en est tout autre (même si parfois seuls des contrats simples sont finalisés), rajoute-t-il.

Dans ce même registre, le directeur de recherche et de développement de l'endroit souligne que les relations avec les clients s'établissent et se maintiennent souvent, sans avoir recours à la procédure contractuelle, comme c'est le cas avec le constructeur d'autobus (donneur d'ordres dans cette étude). « Nous travaillons avec ce dernier depuis plus de neuf ans et le seul contrat, dit-il, qui lie les deux partenaires est un simple bon de commande ».

Précisons tout de même que la relation de coopération entre eux deux a débuté par des contacts personnels entre l'ancien président-directeur général du preneur d'ordres (père du président actuel) et l'ex-directeur commercial<sup>79</sup> de cette firme. Après avoir donné satisfaction au vu des échantillons livrés au client, les deux parties ont entamé des négociations directes et informelles, qui ont abouti à l'entente contractuelle, considérée par les répondants comme simple et implicite. Pour eux, même si les conditions commerciales (entre autres : les prix, le mode de paiement, les délais de livraison, etc.) sont bien définies au préalable, d'autres

---

<sup>78</sup> Par exemple, un constructeur automobile lance un marché cadre pour la fabrication d'une nouvelle série de véhicules.

<sup>79</sup> Les deux dirigeants se connaissaient avant d'établir une relation de coopération entre eux. Des rencontres personnelles ont fortement contribué au développement de cette relation.

conditions d'interaction (relevant, par exemple, des procédures de fabrication) restent toujours en suspens, malgré que ces obligations aient été discutées et négociées par les contractants, donc, pour ces gens, il en résulte un contrat qui n'est pas nécessairement incomplet, mais légèrement complet.

Huit mois plus tard, de part et d'autre, il a été décidé de maintenir la relation de coopération via un processus de commandes fermes et prévisionnelles (délais de livraison prévisionnels : mensuels) que le donneur d'ordres renouvelle périodiquement. Ces délais sont respectés par le client et tiennent compte de la disponibilité des matières premières et des échéances de règlements (le preneur d'ordres ne tolère pas les retards de paiement qui excèdent un mois), précise le directeur technique.

Malgré la nature du contrat incomplet, il semble pour chacun que le risque d'opportunisme demeure une préoccupation mineure. Comme le soulignent ces deux personnes interrogées, il est vrai qu'il y a toujours manifestation d'opportunisme chez les contractants, quel que soit le type de contrat conclu. Mais, poursuivent-ils, il ne faut pas que ce risque soit un obstacle à la continuité des démarches, d'autant plus si ces derniers ont la volonté de voir leur relation continuer à moyen ou long terme. Ils devront, cependant, sous-estimer cet aspect afin d'éviter des conflits et de minimiser, par le fait même, les risques de rupture de liens. Dans le cas où l'un des partenaires se montrerait plus opportuniste, cas rarement observé au sein de la compagnie n° 5, ajoutent-ils enfin, il serait alors plus opportun de rompre le contrat.

L'instauration des mécanismes d'incitation semble avoir un effet très positif sur le déroulement des relations de coopération. Selon le directeur technique, ces mécanismes, tels que les audits permanents, par exemple, sont des éléments de haute valeur pour l'équipe de production et celle du contrôle de la qualité, puisqu'ils leur permettent une meilleure structuration et organisation de leur système productif. C'est un outil d'aide dans l'amélioration de notre performance ainsi que l'expertise de nos métiers. « Pourtant, et malgré l'intérêt que nous procurent ces mécanismes, leur instauration au sein de nos départements demeure un aspect peu exploité par nos donneurs d'ordres ; surtout ceux avec qui nous travaillons depuis plusieurs années », affirme le directeur de recherche et de développement. Une bonne partie de nos clients «réguliers» se contentent de procéder uniquement au contrôle de la qualité du produit, après sa réception dans leurs unités de

production. Les pièces livrées et non conformes à la qualité exigée par le donneur d'ordres relèvent de la responsabilité de l'entreprise, rajoute-t-il.

### ***1.5.3 Apprentissage et compétence générés par l'accord***

Les personnes interrogées sur place admettent que l'expérience de longue durée en relation d'affaires avec le donneur d'ordres (le constructeur d'autobus urbains), a permis de renforcer la confiance entre les partenaires et de contribuer à l'organisation de la coopération, notamment sur le plan de la gestion des commandes et des délais de livraison. Ainsi, le niveau d'apprentissage engendré par la relation entretenue avec ce donneur d'ordres est jugé élevé par les dirigeants.

### ***1.5.4 Problèmes rencontrés lors du développement de la relation***

Tel qu'a tenu à le spécifier le directeur de recherche et de développement, les problèmes rencontrés dans le maintien de la relation de coopération tiennent aussi bien de l'évolution de l'environnement du marché qu'aux changements qui peuvent survenir dans la stratégie utilisée par les deux partenaires. Après environ deux ans et demi de travail et de coopération, le remplacement du président-directeur général du donneur d'ordres par son fils (PDG actuel de ce complexe industriel), a eu des répercussions très négatives sur la continuité de la relation de coopération, confirme le directeur technique. « L'atmosphère de notre coopération s'est beaucoup dégradée et nous n'avons plus le goût de coopérer avec le nouveau dirigeant. Nos divergences se sont multipliées. Nous en étions même sur le point de rompre notre relation», confie le directeur technique.

Le PDG actuel du donneur d'ordres est encore jeune et manque passablement d'expérience. Malgré ses études supérieures complétées aux États-Unis, ses pensées et sa perception du monde des affaires étaient jugées très limitées par les acteurs de la relation. Son arrivée a poussé la firme à changer complètement sa stratégie déployée envers ce client, et peu parmi les membres de notre équipe ont pu garder la motivation de travailler avec lui, renchérit le directeur technique. Après cinq semaines de renégociation, les deux partenaires se sont entendus finalement sur la redéfinition des obligations que chacun devait remplir l'un envers l'autre.

Un problème du même ordre peut être mentionné à propos de la venue d'un nouveau concurrent sur le marché national. L'installation de ce dernier près des clients de la présente compagnie a grandement influencé l'atmosphère de la relation de coopération avec le donneur d'ordres, tiennent à préciser les répondants. « Ce concurrent européen, reconnu à l'échelle internationale, offre, en effet, sur le marché national une bonne partie de sa gamme de produits (marque connue), semblable à la nôtre, avec un rapport qualité/prix très concurrentiel ». Mais puisque des liens étroits ont été entretenus avec les clients, une relation de coopération dynamique avec ce donneur d'ordres a pu être maintenue.

Pour minimiser l'effet de ces obstacles relationnels, les dirigeants tentent souvent, avant d'amorcer une relation avec un client, d'évaluer les risques potentiels que cette dernière pourrait éventuellement engendrer. Ces risques, mentionnent ces mêmes répondants, sont, notamment, d'ordre technique (capacité de production, de proposer des solutions à des problèmes techniques, difficultés d'intégration de nouveaux processus, etc.), financier (niveau d'investissement dans la relation), logistique (disponibilité des matières premières, acheminement du produit à temps, etc.) et organisationnel (comment s'organiser pour satisfaire au mieux le client, etc.).

### ***1.5.5 Atmosphère de la relation***

Au dire du directeur technique, cinq conditions sont requises pour le maintien d'une relation de coopération :

- la volonté réciproque de s'y engager ;
- l'échange d'informations : une bonne circulation de l'information réduit l'incertitude et contribue à une bonne coordination entre les différents intervenants en permettant à ces derniers d'accomplir leurs tâches de façon optimale;
- la confidentialité de l'information : par exemple, il ne faut pas divulguer aux autres clients les conditions et privilèges accordés par le preneur d'ordres (délais de paiement, prix, etc.);
- la présence permanente du donneur d'ordres sur le site du fournisseur;
- la participation du preneur d'ordres à l'innovation du produit et à la création de nouveaux procédés de fabrication.

### ***1.5.6 Modes de gestion et de contrôle***

Les modes de gestion de la relation sont tributaires, dit le directeur de recherche et de développement, notamment aux modes de résolution adoptés par les partenaires, selon la gravité du problème, d'ordres technique ou organisationnel. Leurs rapidité et réactivité devant les imprévus conflictuels qui pourraient modifier le cours de la relation de coopération sont alors là d'une extrême importance. Les acteurs de la relation devront, toutefois, organiser des réunions régulières afin de discuter de ces différents aspects.

Pour le directeur technique, le mode de contrôle de la relation de coopération réside dans l'évaluation périodique de son efficacité via l'élaboration d'un tableau de bord qui inclut des indicateurs de performance, tels : l'optimisation dans la productivité, le type et la taille des problèmes résolus et ceux non encore résolus, le niveau de la coordination et de la communication entre les différents acteurs de la relation, etc.

### **1.6 Entreprise n°6 : Un partenaire en apprentissage continu**

L'entreprise n°6 est une société industrielle qui se spécialise dans la fabrication des sièges pour automobiles, autocars (urbain, interurbain et touristique), camions, tracteurs routiers et autres. L'ambition de ses dirigeants est de se montrer toujours plus exigeants et exemplaires dans leur pratique et faire preuve d'excellence dans la satisfaction des besoins de sa clientèle.

En raison de son savoir-faire, ses expériences et ses équipements techniques de haute technologie, cette compagnie a atteint un niveau de performance et de compétence qui lui permet d'évoluer en termes de qualité/prix et d'avoir la capacité de répondre à la demande de plusieurs constructeurs automobiles selon les normes de qualité les plus sévères.

#### ***1.6.1 Organisation de la sous-traitance***

Le président-directeur général de cette firme (actionnaire majoritaire) précise que l'évolution remarquable de l'activité de sous-traitance a permis à son entreprise d'augmenter son chiffre d'affaires de presque de 65% de plus par rapport aux années 2003 et 2004. Cette augmentation est la résultante de nombreux contrats de ce type, dont celui de l'assembleur et constructeur automobile, SOMACA.

Cet établissement industriel pratique une sous-traitance de spécialité (les opérations dans ce domaine occupent une part de près de 85% de son activité totale de production). La certification de la qualité selon les normes internationales et l'investissement dans la formation de l'équipe technique ont permis à cette dernière d'atteindre une expertise dans son métier et d'exécuter avec satisfaction tous les mandats qui lui ont été confiés.

Les contacts entre elle et ses clients sont majoritairement simples et axés sur les rapports sociaux. L'entrepreneur dirigeant explique que le dynamisme de ses relations avec sa clientèle est conséquent du développement de ces relations interpersonnelles, notamment avec leurs responsables d'achat (rencontre dans des clubs de loisir, invitation fréquente à des dîners ou soirées organisées par le preneur d'ordres, etc.).

### ***1.6.2 Contractualisation de l'accord***

La compagnie conclut des contrats de sous-traitance variés que l'interviewé tente de classer en deux catégories distinctes :

- contrat simple, dans le cas des commandes ponctuelles ou simples ;
- contrat annuel ou finalisé à l'issue d'un appel d'offres : ce genre de contrat s'applique aux commandes ouvertes. Il est souvent concrétisé sous forme de commandes limitées (en série).

Il arrive, dans des cas particuliers, que des clients ajoutent, en cours d'exécution du mandat, des exigences techniques supplémentaires qui nécessitent parfois la modification de quelques-unes des clauses contractuelles, souligne le président. Pour éviter les risques de dénonciation, surtout si les partenaires entretiennent des relations de coopération à long terme, le preneur d'ordres peut absorber, dans certaines situations, les coûts supplémentaires que nécessitent parfois de telles indispositions. Lorsque les sommes sont, par contre, trop élevées ou il s'agit d'un nouveau client, les deux parties doivent alors renégocier certaines conditions commerciales ou partager entre elles ces excédents monétaires, de manière à garder un bénéfice mutuel et maintenir la volonté de chacun à poursuivre la relation de coopération.

Malgré le non-respect de ces clauses et de ce qu'elles pourraient éventuellement entraîner, le risque d'opportunisme ne semble pas préoccuper le preneur d'ordres. Selon la personne interrogée, les expériences antérieures quant au développement des relations de coopération sont garantes du comportement actuel des partenaires entre eux, quelle que soit l'occasion d'opportunisme saisie par l'une d'entre elles. Le fait d'être opportuniste, ajoute-t-il, peut affecter négativement l'image de l'entreprise que s'en font les autres partenaires et risque, par conséquent, d'isoler celle-ci du marché, alors que dans le secteur, c'est la réputation et la qualité de la relation qu'entretient la compagnie avec ses acteurs qui constituent son image sur le marché.

Le contrôle de la qualité du produit, s'effectuant selon l'assurance qualité/fournisseur et les exigences techniques spécifiées par le client, est l'un des mécanismes d'incitation les plus adoptés par le donneur d'ordres. Ce processus de contrôle, néanmoins considéré par le preneur d'ordres comme un mécanisme complexe informel, incite son équipe de production à apporter une attention toute particulière aux standards de qualité exigée par le client. Certes, avoue le même interlocuteur, que cette action peut engendrer des coûts, comme ceux associés au recrutement des équipes spécialisées dans le contrôle de la qualité.

### ***1.6.3 Apprentissage et compétence générés par l'accord***

Si les exigences spécifiques du client, poursuit l'interviewé, engendrent parfois des frais supplémentaires, elles sont toutefois profitables pour la structuration et l'organisation de notre système de production. En effet, dit-il, « plus le client se montre exigeant dans sa demande, plus nous nous engageons à respecter ses spécifications techniques et plus cela nous permet d'atteindre un apprentissage supérieur dans l'amélioration de notre fonction de production ». Bref, les exigences du client peuvent être une source d'habiletés accrues pour le preneur d'ordres. Afin d'approfondir son idée, le répondant donne comme exemple sa relation avec le constructeur d'autobus. Comme ce donneur d'ordres est très exigeant (notamment sur le plan de la qualité du produit), il aura permis, d'une part, à ce dirigeant et son équipe de travail d'améliorer leur savoir-faire et, d'autre part, de leur apprendre à user davantage de rigueur dans le management de ses relations de coopération avec d'autres partenaires potentiels. C'est en ce sens que le niveau d'apprentissage engendré par cette relation est jugé de très élevé par le preneur d'ordres.

Voilà, fort probablement, ce qui amène ledit interviewé à penser que les relations interentreprises seront plus dynamiques et plus stables si elles intègrent le développement d'un processus d'apprentissage qui permet à ses partenaires d'améliorer leurs compétences techniques et organisationnelles.

#### ***1.6.4 Problèmes rencontrés lors du développement de la relation***

Malgré les problèmes multiples affrontés lors de l'évolution de sa relation de coopération avec son donneur d'ordres, le répondant tente de minimiser l'ampleur de l'effet négatif de ces contraintes sur celle-ci et pense, au contraire, que la résolution de ces difficultés peut avoir des répercussions très positives sur la poursuite de la coopération, puisqu'elle renforce, croit-il, les liens interpersonnels entre ses différents acteurs.

Quant aux risques encourus, le répondant dévoile qu'il n'y a pas réellement de processus formel qui s'effectue pour l'évaluation de ces risques. La seule question, à ce niveau, reste à savoir si l'entreprise a les capacités de production nécessaires pour concrétiser tel ou tel mandat de sous-traitance.

#### ***1.6.5 Atmosphère de la relation***

Au fur et à mesure que la relation prend forme, explique le répondant, une atmosphère se crée, en fonction de la perception que s'en font les partenaires, c'est-à-dire : leur satisfaction via l'apport de la relation. La qualité de cette atmosphère, selon lui, dépend des dimensions suivantes :

- circuit d'informations;
- prise en compte des besoins du donneur d'ordres;
- identification et validation des compétences techniques et humaines ;
- assurance des ressources nécessaires pour exécuter le mandat de sous-traitance ;
- mise en place d'un circuit logistique ;
- suivi de la démarche de la qualité ;
- service après-vente avec réponse rapide ;
- suivi des performances des acteurs de la coopération.

## **1.7 Entreprise n° 7 : Un partenaire à l'écoute**

Spécialisée dans la fabrication de ressorts à lames pour véhicules autocars, autobus et autres, l'entreprise n°7 est le seul fabricant, dans son secteur, au Maroc, à utiliser la technologie de grenailage de précontrainte. Dès sa création, cette usine s'est fixé comme objectif premier de satisfaire les exigences de sa clientèle, via une écoute et transformation de leurs besoins en exigences internes, et de formaliser et maîtriser ses processus de fabrication afin d'assurer une amélioration continue dans sa productivité.

Pour atteindre son but, la compagnie a engagé une démarche interne en vue d'homologuer sa qualité de fabrication aux normes internationales ISO-9000 et 9001, version 2000 (démarche qui lui a valu la pénétration des marchés européens et l'élévation du rythme de ses exportations vers l'Afrique de l'Ouest).

### ***1.7.1 Organisation de la sous-traitance***

La sous-traitance constitue l'activité principale de l'entreprise n°7. Tous les produits fabriqués, en ses murs, sont pratiquement sous-traités et destinés à des donneurs d'ordres, constitués essentiellement d'assembleurs de camions, remorques et semi-remorques, autobus et autocars, etc., et livrés conformément aux spécifications et exigences de ces derniers.

Vu son savoir-faire, cette firme pratique une sous-traitance de type spécialité. L'acquisition de matériel de haute technologie au cours de ces dernières années, la maîtrise de ses processus de production et l'expertise de ses techniciens (plus d'une cinquantaine d'employés qualifiés et expérimentés dans le domaine de la fabrication des ressorts) lui ont permis de conclure de multiples accords de partenariat avec ses donneurs d'ordres et d'augmenter ainsi considérablement ses volumes de production.

Les relations maintenues par elle avec les donneurs d'ordres sont qualifiées de simples et partenariales. Pour le directeur technique, l'enjeu des relations avec les clients réside avant tout dans le prix et la qualité que cette compagnie leur offre ainsi que dans le souci de cette dernière à satisfaire de façon permanente leurs exigences spécifiques.

### *1.7.2 Contractualisation de l'accord*

Selon les répondants de l'entreprise, objet de notre investigation, deux types de contrats peuvent être conclus avec la clientèle :

- le contrat de relation de coopération : signé avec les grands donneurs, soit les assembleurs de poids lourds. Ce contrat ne représente, pour les parties, qu'un cadre qui regroupe l'ensemble des clauses négociées entre elles. Il peut être exécuté sous forme d'une série de commandes qui confirment, entre autres, les quantités de produits à fabriquer pour une période donnée ainsi que les délais de livraison et de paiement. Il peut également prendre l'aspect d'un bon de commande qui couvre la durée de vie de la coopération;
- le contrat simple : conclu généralement avec les petites et moyennes entreprises (ex : distributeurs agréés, carrosserie automobile, etc.). Ce dernier relève d'une passation de commandes, d'une durée souvent très courte.

Se référant à son expérience personnelle, le directeur commercial de l'entreprise industrielle croit qu'il n'existe pas de contrat complet, tant que les conditions négociées entre les parties ne sont pas ou ne pourront pas être totalement respectées. Même avec les grands donneurs d'ordres, comme c'est le cas des premiers assembleurs de poids lourds au Maroc, considérés comme des «modèles» de structure et d'organisation, il y a toujours de leur part manque de respect dans certaines clauses. L'interrogé soulève, entre autres, l'exemple des délais de paiement qui sont rarement respectés par les donneurs d'ordres, malgré l'échéance de 90 jours qui leur est accordée.

Défaillances ou pas, le risque d'opportunisme semble très mince pour le preneur d'ordres. Comme le conçoit le directeur commercial, l'opportunisme est un acte volontaire ou involontaire de la part des contractants. Quel que soit son degré, son effet est souvent considéré d'importance moindre dans l'arrêt ou la continuité d'une relation de coopération solide, mais d'importance élevée s'il s'agit, au contraire, d'une relation fragile (il pourrait être une cause de sa rupture à n'importe quel moment de son cycle de vie).

L'instauration de mécanismes d'incitation est considérée, pour le preneur d'ordres, comme un outil pertinent dans la conduite d'une relation de coopération (il le sera d'autant plus si ces

mécanismes sont complexes, mais moins coûteux), résume le directeur commercial. Pour ce dernier, plus ces mécanismes sont rigoureux, plus les acteurs de la relation sont sérieux dans l'exécution de leurs tâches et plus la relation de coopération est satisfaisante pour les deux parties. Les mécanismes complexes, termine-t-il, impliquent une plus grande dose de rigueur chez l'équipe de production (pour ce qui est, plus particulièrement, du respect du processus de production et des délais de livraison prévus par le preneur d'ordres).

### ***1.7.3 Apprentissage et compétence générés par l'accord***

Les répondants interrogés sont d'avis que la performance des relations de coopération dépend particulièrement du niveau d'apprentissage et de compétence générés par l'accord. Plus ces éléments sont présents et accentués dans une relation, plus cette relation est dynamique et satisfaisante, admet le directeur commercial. Cela est d'autant plus vrai lorsque la compagnie s'engage dans une relation de coopération avec un grand donneur d'ordres, comme c'est le cas des assembleurs de camions, ajoute-t-il. Pour ce dernier, « quand les grands donneurs d'ordres sont exigeants et pointus dans leurs demandes, nos relations avec eux se transforment et augmentent, par ricochet, nos possibilités d'apprentissage et de compétence, aussi bien sur les plans technique qu'administratif ».

### ***1.7.4 Problèmes rencontrés lors du développement de la relation***

Selon le directeur commercial de cette usine de ressorts à lames, deux ordres de problèmes auraient été rencontrés lors du développement de la relation entre les parties : techniques et économiques.

Les problèmes de nature technique semblent en rapport avec la qualité du produit livré par le preneur d'ordres. Tel que le spécifie le directeur technique, le donneur d'ordres refuse la réception de tout produit qui présente des défauts aussi minimes soient-ils quant à sa qualité (exemple : retouches de peinture, produit emballé négligemment, etc.). Le retour de ces marchandises, il en va de soi, engendre cependant pour cette firme des coûts supplémentaires, parfois trop élevés. « Cette situation était très fréquente lors du démarrage de la relation, mais elle commence à s'atténuer au fur à mesure que nous commençons à connaître de mieux en mieux le client et ses comportements d'achat », souligne le même interrogé.

Les problèmes d'ordre économique, quant à eux, relèvent, en particulier, des délais de paiement qui sont accordés au client. Le preneur d'ordres confirme être payé dans des délais généralement très longs, de l'ordre de 90 à 120 jours, même davantage. Ce facteur implique parfois des conséquences très négatives dans la continuité de la relation de coopération, affirme le directeur commercial.

Enfin, il y a cette autre problématique en matière d'investissement. Souvent, il faut investir dans le système de fabrication afin de pouvoir livrer des produits conformes aux exigences spécifiques du client, affirme le dirigeant de l'endroit. Cet état de cause est redevable aux institutions bancaires qui imposent aux entreprises pour leurs projets industriels des conditions draconiennes (taux très élevés et garanties excessives dans l'octroi de leurs crédits aux PMI).

Et les risques encourus, eux ? Eh bien, il semble qu'il y ait manque d'intérêt de la part du preneur d'ordres à propos de ce volet.

#### ***1.7.5 Atmosphère de la relation***

La réussite de la relation dépend, en grande partie, de la qualité des liens personnels qu'ont su conserver entre eux les différents acteurs en présence, souligne le directeur commercial. Selon ce dernier, les entreprises industrielles peuvent maintenir des relations de coopération plus étroites avec leurs clients si elles accordent une attention particulière à la qualité relationnelle, qui englobe, pour lui, la transparence, l'engagement, l'implication et la volonté de chacun de faire partager ses connaissances et son expertise avec les autres.

Le directeur technique, pour sa part, soutient que l'expérience, l'innovation et la capacité de proposer de nouvelles solutions techniques et de concevoir de nouveaux produits sont des facteurs primordiaux qui incitent la clientèle à nourrir et maintenir leur relation de coopération avec les manufacturiers preneurs d'ordres.

#### ***1.7.6 Modes de gestion et de contrôle***

Pour le directeur technique, gérer une relation de coopération, c'est savoir s'adapter aux comportements d'achat du donneur d'ordres, savoir comment satisfaire ses exigences et

répondre à des changements techniques non prévus (parfois le client impose le changement de certaines caractéristiques techniques du produit) ou à des changements organisationnels (changement ou recrutement de nouveau personnel, etc.).

Dans ce même ordre d'idées, le directeur commercial soutient que les modes de gestion et de contrôle peuvent être définis selon :

- les comportements et perceptions des individus impliqués dans la relation de coopération ;
- leur réaction devant des problèmes qui pourraient perturber la continuité de la relation.

L'objectif de ces modes de gestion et de contrôle est, avant tout, de tenter de détecter les conflits potentiels en cours entre les différents acteurs et de mettre en oeuvre, par la suite, des mécanismes efficaces permettant de les résoudre et de garder la volonté et l'intérêt chez chacun des participants à voir la relation continuer à long terme, conclut le directeur.

## **1.8 Entreprise n°8 : Un partenaire prudent**

Créée en octobre 1997, l'entreprise n°8 fait partie d'un groupe très actif qui s'implique dans la structure industrielle du pays (ce groupe intervient dans plusieurs domaines de galvanisation, notamment dans l'industrie automobile et des poids lourds). La mission première de l'usine est de mettre à la disposition du marché marocain la plus grande capacité de production et de gagner rapidement la confiance des plus influents donneurs d'ordres.

La mise en œuvre d'une stratégie de développement axée sur une politique dynamique d'expansion, satisfaction totale de ses clients et formation continue de son personnel, a permis à cet établissement industriel de devenir un des acteurs incontournables du présent siècle de son secteur d'activité et leader national, avec une part majoritaire de marché.

### ***1.8.1 Organisation de la sous-traitance***

Devant la demande croissante du marché en matière de galvanisation, cette organisation a pu conclure de nombreux mandats de sous-traitance dans divers domaines. Depuis la mise en service de sa deuxième unité de galvanisation à Kenitra (centre du Maroc), la capacité de

production de celle-ci s'élève à 5000 tonnes par mois, ce qui lui permet ainsi d'assurer une couverture géographique plus grande du territoire et d'accompagner des projets de sous-traitance de grande envergure avec des partenaires donneurs d'ordres publics et privés.

Outre sa capacité de production et sa qualité homologuée aux normes ISO 9001, version 2000, l'entreprise dispose d'un savoir-faire et de compétences qui favorisent toutes les conditions nécessaires à la pratique d'une sous-traitance de spécialité dans plusieurs sphères d'activité, dont le secteur de l'industrie des poids lourds.

Cette usine concrétise ses relations de coopération à partir de trois dimensions jugées vitales pour son développement. La première est reliée à une compréhension mutuelle des contraintes de chaque partie. La deuxième tient dans l'analyse des moyens et des capacités financières que le client compte déployer dans la relation. Quant à la dernière, elle favorise l'étude des possibilités de privilège que cette dernière pourrait accorder à son client en termes de conditions commerciales (prix, délais de livraison, modalités de paiement, etc.), tout en tenant compte de sa réputation et crédibilité sur le marché. C'est en ce sens que la nature et la durée des relations diffèrent d'un client à l'autre. Les répondants (directeur technique et représentant commercial) mentionnent que l'aspect bénéfique de cette stratégie de développement a permis à leur lieu de travail de maintenir plus de 35% de ses relations à long terme.

### *1.8.2 Contractualisation de l'accord*

Il semble que la structure des entreprises clientes, dont une très bonne partie d'entre elles ont une taille similaire à l'usine décrite plus haut, ait contribué fortement au développement des relations partenariales entre elles. Selon le directeur technique, les relations entretenues avec ses clients s'organisent souvent autour d'un contrat de partenariat, même avec certains d'entre eux pour qui la relation était simple au début et qui, peu à peu, s'est transformée rapidement en relation partenariale. « Les rencontres interpersonnelles intenses et les visites régulières des donneurs d'ordres à nos départements nous permettent d'établir des relations de partenariat avec eux », confirme le même interrogé.

Ces contrats, considérés par les répondants comme étant plutôt complets, devraient toutefois tenir compte de l'attitude et des comportements des deux partenaires, selon l'évolution de la relation dans le temps. Les intervenants nous ont cité, à ce titre, une série d'exemples dont les

plus fréquents sont ceux qui se rapportent aux changements des prix et d'interlocuteur<sup>80</sup>, impliqué d'une façon directe ou indirecte dans la relation, ainsi que les délais de livraison.

Pourtant, les répondants se font très peu volubiles quant au risque d'opportunisme qui pourrait se manifester par l'un ou l'autre des partenaires lors de modifications de certaines conditions contractuelles. Cela peut s'expliquer encore par le fait que les donneurs d'ordres qui expriment leur intérêt vis-à-vis l'instauration de mécanismes de surveillance et de contrôle sont moins nombreux ; et même ceux qui le désirent optent généralement pour des mécanismes informels moins coûteux.

Dans le cas où certains mécanismes d'incitation sont prévus par les donneurs d'ordres, ceux-ci devraient normalement être simples et flexibles, mentionnent les répondants. Ces derniers pensent, en effet, que plus ces mécanismes sont simples, moins les tensions entre les collaborateurs de la relation sont élevées et moins les conflits entre eux risquent d'être intenses. Ils illustrent leurs propos avec l'exemple du constructeur d'autobus urbains, qui représente le donneur d'ordres dans notre cas. Comme ils l'expliquent, les mécanismes d'incitation convenus par ce client se traduisent sous forme de contrôle de la qualité du produit, d'où le respect de ses exigences spécifiques. Avec lui, de plus, les procédures de travail, dans les ententes contractuelles, sont estimées aussi plus efficaces, notent les répondants.

### *1.8.3 Apprentissage et compétence générés par l'accord*

Les personnes interrogées, dans cette sphère de travail, ont fortement insisté sur le rôle de l'apprentissage dans le processus des relations de coopération avec leurs clients. Selon eux, les relations multiples entretenues avec divers donneurs d'ordres ont favorisé certaines habiletés continues qui leur ont permis d'améliorer leurs performances, en ce qui regarde, entre autres, la création de nouvelles relations de coopération. De ces ajouts, citons l'acquisition de connaissances et méthodes, notamment dans la résolution de problèmes techniques (de nouveaux processus de fabrication sont créés pour s'adapter aux exigences

---

<sup>80</sup> À noter que plusieurs mois sont nécessaires pour que les gens apprennent à se connaître et que des relations de confiance réciproque puissent se développer. L'arrivée d'un nouveau interlocuteur, directeur commercial, par exemple, peut modifier ainsi certaines conditions contractuelles.

techniques du client, etc.) et dans le traitement des commandes (suivi de la commande, livraison, facturation, etc.).

Précisons tout de même que l'apport de ces relations en termes de création de nouveaux savoir-faire varie d'un individu à l'autre. Comme l'expose le directeur technique, plus la relation est étroite avec le donneur d'ordres, plus les apprentissages mutuels se font remarquer, et plus les partenaires manifestent des comportements coopératifs. Si nous prenons le cas du constructeur d'autobus urbains comme exemple, les répondants précisent que leur relation avec ce dernier leur a permis d'user davantage d'innovations techniques et organisationnelles. C'est en ce sens que le niveau d'apprentissage engendré par cette relation est jugé élevé par le preneur d'ordres.

#### ***1.8.4 Problèmes rencontrés lors du développement de la relation***

La nature des problèmes rencontrés varie selon l'évolution de la relation dans le temps. Lors du démarrage relationnel, les problèmes qui, habituellement, apparaissent sont d'ordre technique. Tel qu'a tenu à le mentionner le directeur technique de l'entreprise, les procédés de fabrication sont complexes et il aura fallu beaucoup de temps à les faire comprendre aux donneurs d'ordres (cette problématique étant davantage présente lorsque la relation est récente ou que les intervenants sont nombreux).

Quelquefois même, nous disent les interlocuteurs, certains clients exigent des détails supplémentaires sur les procédés de fabrication, pourtant souvent confidentiels aux départements de production. « De plus, nous ne sommes pas toujours certains si ce client va continuer à coopérer avec nous, si notre relation sera de court terme ou encore, s'il a de bonnes intentions envers nous ». C'est ainsi que les informations que nous communiquons restent limitées, surtout en période de démarrage de la relation de coopération, même si cela nous implique, dans certains cas, dans des conflits qui génèrent parfois un fort potentiel de dysfonctionnement au sein de la relation établie », en convient le directeur technique.

Par ailleurs, et pour réduire l'incertitude de l'environnement de la coopération, le preneur d'ordres pense qu'il est opportun d'évaluer les risques encourus par la relation. Cette évaluation doit tenir compte, du moins, des risques suivants :

- financement : capacité financière du client, sa crédibilité, etc.;

- non-confidentialité du fournisseur: technologie, processus de fabrication, innovations techniques, etc.;
- apprentissage : le client peut changer de fournisseur après avoir bénéficié d'un apprentissage technique;
- divulgation des privilèges accordés au client : prix, délais de paiement, etc.;
- changement de fournisseur : entrée d'un nouveau fournisseur concurrent.

### ***1.8.5 Atmosphère de la relation***

Toujours selon les personnes interrogées, l'atmosphère des relations entretenues avec leurs clients se caractérise avant tout par :

- le respect de la parité : principe gagnant/gagnant ;
- le respect de l'engagement : chaque partenaire s'engage à honorer ses promesses dans le maintien de la relation ;
- le développement d'un climat de confiance qui permet de réduire l'incertitude de la relation et contribue à la résolution de conflits intervenant entre les partenaires;
- le respect de la confidentialité qui incite surtout le donneur d'ordres à maintenir en toute confidentialité les privilèges qui lui y sont accordés (conditions commerciales, etc.).

Ces dimensions sont considérées par les répondants comme les enjeux clés qui conditionnent le bon fonctionnement de la relation.

### ***1.8.6 Modes de gestion et de contrôle***

En résumé, pour maintenir une relation de coopération, prétendent les répondants, il faut savoir :

- gérer les imprévus et les conflits qui pourraient intervenir entre les différents acteurs de la relation ;
- gérer l'apprentissage de façon à éviter aux opportunistes, dont souvent c'est l'intérêt fondamental, de bénéficier de nouveaux savoir-faire et méthodes de gestion qui pourraient servir les intérêts de l'autre partenaire ;
- motiver les membres de la relation pour qu'ils soient plus coopératifs entre eux.

## 1.9 Entreprise n°9 : Un partenaire prometteur

Implantée en 1997, l'entreprise n°9 se spécialise dans la fabrication et distribution de baies standards ou sur mesure destinées à l'industrie automobile et des poids lourds (coulissantes et réversibles, fixes, galbées, etc.). S'appuyant sur la forte expérience de ses fondateurs, cette dernière a réussi à affirmer sa position parmi les leaders de son secteur.

Résolument orienté vers la qualité et conscient des exigences de l'industrie automobile en matière de sécurité, cet établissement est pourvu d'un laboratoire de contrôle de haute technologie qui permet d'effectuer des essais de conformité de la production, selon les normes spécifiées par le donneur d'ordres.

### 1.9.1 Organisation de la sous-traitance

Depuis sa création, cette usine pratique des activités de sous-traitance<sup>81</sup> qui lui permettent actuellement et progressivement de se positionner parmi les premiers fabricants de son secteur d'activité. Sa capacité de production, ses compétences et ses moyens technologiques de haut niveau ainsi que la certification de sa qualité de fabrication selon les normes ISO 9002 constituent les atouts qui lui permettent d'intégrer une sous-traitance de spécialité.

La nature des relations de coopération entretenues avec les donneurs d'ordres diffère d'un cas à l'autre, mais, dans la plupart des cas, leur durée varie entre deux et trois ans, nous apprend le directeur général. Ainsi, avec certains clients, la relation est considérée comme une relation simple fournisseur/client, tandis qu'avec d'autres, elle est qualifiée de relation partenariale. Deux facteurs sont avancés par la personne interrogée pour expliquer cette distinction :

- le volume du mandat de sous-traitance ;
- la crédibilité du client dans ses engagements ainsi que sa capacité à rester solidaire dans le bon fonctionnement de la relation, tout au long de la durée de vie de la coopération.

---

<sup>81</sup> Les activités de la sous-traitance occupent actuellement une part de plus de 95% de la production totale, alors qu'elles n'étaient qu'à moins de 25% lors du démarrage de l'entreprise.

### *1.9.2 Contractualisation de l'accord*

L'usine fabrique des pièces spécifiques, des sous-ensembles et des équipements complets à partir du cahier de charges fonctionnel du donneur d'ordres ou des bons de commande établis selon ses exigences en termes de volume de production et de délais de livraison. Ainsi, pour optimiser les accords entérinés entre elle et ses donneurs d'ordres, elle tente souvent de signer des contrats de partenariat avec eux. Plus de 30% de ces accords, dont celui conclu avec le constructeur d'autobus urbains, s'effectuent dans un contexte de partenariat, confirme le président.

Ces contrats sont toutefois considérés par le preneur d'ordres comme légèrement complets. Cette situation peut s'expliquer, selon lui, par le fait que le client se montre souvent instable dans ses décisions commerciales. « La concurrence dans notre secteur est très intense et le client profite perpétuellement de l'occasion qui lui est donnée pour modifier et imposer des prix qui tournent à son avantage », souligne le répondant. Ce constat devient encore plus valide quand un nouveau concurrent arrive sur le marché. Surtout, si celui-ci fait partie d'un groupe de « géants » reconnus pour sa crédibilité et son image de marque sur le marché européen ou américain, ajoute le même interrogé.

Malgré cette instabilité, le risque d'opportunisme semble ne pas préoccuper les partenaires. Selon le répondant, « tant que nous avons intérêt à poursuivre notre relation de coopération avec notre client, nous devons définir des stratégies communes avec lui. Il vaut mieux, dit-il, maintenir notre partenariat que de se montrer opportuniste, quelle que soit l'évolution des conditions contractuelles ».

Précisons tout de même que les mécanismes de lutte contre l'opportunisme semblent moindres au sein des relations de coopération qui unissent les dirigeants de l'endroit et le constructeur d'autobus urbains. L'inexistence de ces mécanismes de surveillance peut s'expliquer par la connaissance antérieure des deux partenaires, analyse le répondant. Ce dernier ajoute que les deux personnes en question collaborent ensemble depuis plus de deux ans, ce qui leur a permis de s'apprécier techniquement et de se faire confiance.

### ***1.9.3 Apprentissage et compétence générés par l'accord***

Les répondants qualifient leur relation de coopération entre eux et le donneur d'ordres (le constructeur d'autobus urbains), de relation génératrice d'apprentissages, dans le sens qu'elle permet l'élargissement de savoir-faire. Ce savoir-faire se traduit, en pratique, par une augmentation de leur capacité d'innovation et réactivité, ce qui favorise, chez l'un et l'autre, une meilleure adaptation à une variété de changements qui pourront survenir tout au long de leurs fréquentations. C'est en ce sens que le niveau d'apprentissage issu de cette relation est jugé élevé.

À cet endroit, il convient de souligner que certaines relations de coopération engagées par l'entreprise sous-traitante et ses donneurs d'ordres se distinguent particulièrement par leur niveau élevé d'acquisition de connaissances et habiletés.

### ***1.9.4 Problèmes rencontrés lors du développement de la relation***

Les obstacles qui freinent généralement la continuité de la relation de coopération entre l'entreprise et ses donneurs d'ordres sont, notamment :

- les délais de livraison très courts imposés par le donneur d'ordres et qui perturbent le programme de fabrication;
- le prix exorbitant des matières premières et l'instabilité de sa valeur;
- le manque d'une communication suffisante entre le client final (exemple : le revendeur) et le preneur d'ordres. Ce dernier désire connaître la satisfaction du client final, mais le donneur d'ordres ne transmet pas l'information quant à ses attitude et perception à l'égard du produit;
- la nature de la relation est parfois fragile lors de son démarrage.

La variation des prix des matières premières est le problème majeur que rencontre l'établissement ci-haut mentionné dans sa relation de coopération avec le constructeur d'autobus. Ce qui explique d'ailleurs les difficultés pour eux d'eux d'en arriver à la signature de contrats complets.

### ***1.9.5 Atmosphère de la relation***

Plus les partenaires ont de l'expérience dans le partenariat, soutiennent les répondants, plus ils ont le savoir-faire et les compétences nécessaires pour le maintien d'une relation de coopération stable et dynamique. C'est le cas de la relation entretenue ici entre les deux parties. À cause de leurs expériences respectives, les deux partenaires vivent des liens étroits de coopération qui se caractérisent par leur durée (à long terme; les deux parties se connaissent depuis plus de six ans), climat de confiance, processus d'apprentissage, transparence et collaboration entre les différents acteurs.

## **2 TABLEAU SYNTHÈSE DES RÉPONSES DES RÉPONDANTS**

Avant de procéder à l'analyse des résultats, nous jugeons opportun de présenter un tableau synthèse des réponses des répondants décrites en première section de ce chapitre. Ce tableau permet d'obtenir une vue d'ensemble sur les opinions des dirigeants relatives aux thèmes ordonnés dans notre guide d'entretien.

Le tableau synthèse se présente comme suit :

- En première ligne : une présentation des thèmes selon le modèle élaboré dans notre grille d'analyse
- En deuxième ligne : présentation des sous thèmes qui visent d'apporter des éclaircissements suffisants quand au fonctionnement des relations de coopération établies par les entreprises étudiées.
- En premier colonne : les entreprises étudiées sont présentées de façon ordonnée et distinguées par des numéros allant de 1 à 9

**TABLEAU 4 : SYNTHÈSE DES RÉPONSES DES RÉPONDANTS**

	ORGANISATION DE LA SOUS-TRAITANCE		CONTRACTUALISATION DE L'ACCORD				APPRENTISSAGE ET COMPÉTENCE GÉNÉRÉS	
	Type de sous-traitance	Évolution des relations	Entente contractuelle	Nature du contrat	Opportunisme remarqué	Mécanismes d'incitation et de contrôle	Apprentissage et compétence générés	Niveau
<b>Entreprise n°1</b>	- Sous-traitance de spécialité	Relations de coopération à long terme	- Contrat de coopération renouvelable  - Moins de mécanismes contractuels	Légèrement complet	Existence de risque d'opportunisme , mais sans importance	- Mécanismes simples privilégiés  - Mécanismes complexes (qui peuvent conduire à la rupture de la relation de coopération)	- Apprentissage de nouvelles méthodes de travail et de l'usage des nouveaux logiciels de production sur le marché	Élevé
<b>Entreprise n°2</b>	- Sous-traitance de spécialité  - Sous-traitance d'intelligence	Relations partenariales	- Contrat de partenariat dont les bases reposent sur une liste de normes et procédés négociés	Légèrement complet	Sans importance	- Mécanismes simples et flexibles adoptés (dépendants de l'évolution de la relation)	- Transfert de savoir-faire et des innovations techniques et organisationnelles (qui génèrent davantage de créativité et réactivité envers les situations complexes imprévisibles)	Élevé
<b>Entreprise n°3</b>	- Sous-traitance de capacité (secteur du bâtiment)  - Sous-traitance d'intelligence (secteur automobile)	Relations de coopération à moyen terme (de 2 à 3 ans)	- Contrat explicite (contrat marché)  - Contrat implicite (relation de coopération renouvelable)	Incomplet	Risque d'opportunisme faible (relation renouvelable)	- Mécanismes simples (qui permettent d'établir des relations de coopération davantage flexibles)  - Mécanismes complexes (qui permettent d'atteindre une gestion davantage rigoureuse, selon les normes instaurées par le client)	- Apprentissage continu (qui permet une meilleure maîtrise des activités dans lesquelles l'entreprise s'engage et une expertise dans l'établissement de nouvelles relations de coopération)	Élevé
<b>Entreprise n°4</b>	- Sous-traitance de capacité  - Sous-traitance de spécialité  - Sous-traitance d'intelligence	Relations de partenariat (secteur automobile)	- Contrat de partenariat	Incomplet	Légèrement important	- Mécanismes qui vacillent entre le complexe et le simple (moins compliqués à manipuler et qui permettent de détecter et de résoudre les anomalies qui pourraient nuire à la relation)	- Processus d'apprentissage engendré en fonction de la taille du projet de coopération et du niveau de partage de l'information	Selon la taille du projet de coopération

<b>Entreprise n°5</b>	Sous-traitance de spécialité Sous-traitance d'intelligence	Relations de coopération à moyen et long terme	Simple bon de commande (clients réguliers) Contrat explicite (marché cadre)	Incomplet	Sans importance	Mécanismes simples (audits permanents, contrôle de la qualité, etc.) Très peu exigés par les donneurs d'ordres	Expérience de longue durée avec le client (qui contribue à l'organisation de la coopération, notamment en ce qui a trait à la gestion des commandes)	Élevé
<b>Entreprise n°6</b>	- Sous-traitance de spécialité	Relations de coopération à moyen terme fondées sur les rapports sociaux	- Contrat simple renouvelable (commandes ponctuelles) - Contrat annuel (commandes ouvertes)	Légèrement complet	Sans importance	- Mécanismes simples (contrôle de la qualité du produit, selon les normes standards)	- Apprentissage organisationnel (amélioration de l'organisation du système de production)	
<b>Entreprise n°7</b>	Sous-traitance de spécialité	- Relations simples à C.T et à M.T - Relations partenariales	Contrat simple Contrat de partenariat	Incomplet	Importance minime	Mécanismes complexes, mais moins coûteux et qui impliquent davantage de rigueur dans le respect du processus de production ainsi que du délai de livraison	Processus d'apprentissage tributaire du niveau d'exigence du donneur d'ordres	Élevé
<b>Entreprise n°8</b>	Sous-traitance de spécialité	Relations de coopération à moyen et long terme	Contrat de partenariat	Plutôt complet	Sans importance	Mécanismes très peu exigés par le client  Mécanismes simples, flexibles et moins coûteux	Apprentissage continu (qui se traduit par l'acquisition de nouvelles connaissances et méthodes, particulièrement dans la résolution des problèmes techniques et dans la gestion des commandes)	Élevé
<b>Entreprise n°9</b>	Sous-traitance de spécialité	Relations de coopération (qui varient entre 2 et 3 ans)	Contrat de partenariat	Légèrement complet	Sans importance	Mécanismes facultatifs (à instaurer si les partenaires collaborent ensemble, développent une relation de confiance et s'apprécient techniquement)	Augmentation de la capacité d'innovation et de réactivité (qui permet de s'adapter aux changements survenus tout au long de la relation)	Élevé

**TABEAU 4 : SYNTHÈSE DES RÉPONSES DES RÉPONDANTS (suite)**

	PROBLÈMES RENCONTRÉS LORS DU DÉVELOPPEMENT DE LA RELATION		ATMOSPHÈRE DE LA RELATION	MANAGEMENT DE LA RELATION
	Facteurs perturbateurs de la relation de coopération	Évaluation des risques encourus	Facteurs critiques du développement de la relation de coopération	Modes de gestion et de contrôle de la relation de coopération
<b>Entreprise n° 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le client n'est pas régulier dans ses règlements</li> <li>- Variation des tarifs des matières premières</li> </ul>	Processus informel qui fait référence à la solvabilité du client et la qualité de ses relations avec ses fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de la relation de confiance fondé sur l'honnêteté, la confidentialité de l'information et l'écoute attentive du client</li> <li>- L'innovation et l'appréciation technique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposer et mener des actions susceptibles de maintenir la relation de coopération lorsque des imprévus et incertitudes pèsent sur les partenaires</li> <li>- Savoir gérer les conflits entre les intervenants de la relation et développer un niveau élevé de réactivité</li> </ul>
<b>Entreprise n° 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté d'appréhender les attentes et le niveau de la performance technique recherchés</li> <li>- Difficulté de proposer un produit complet et compétitif</li> </ul>	Processus informel qui s'effectue selon la taille du projet de coopération et le niveau d'investissement à parfaire (en outils de production et ressources humaines)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La confiance, sincérité, transparence, bonne volonté de s'engager avec honnêteté, expertise et complémentarité des partenaires ainsi que confidentialité de l'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veiller à l'équilibre des engagements mutuels</li> <li>- Ouvrir et maintenir un dialogue de façon permanente</li> </ul>
<b>Entreprise n° 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflits dans les processus de fabrication (ces conflits se sont progressivement dissipés avec le développement des liens interpersonnels entre les intervenants de la coopération)</li> </ul>	Les risques sont rarement évalués	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La crédibilité de chaque partie à honorer ses engagements</li> <li>- Le développement des liens interpersonnels fondé sur la confiance et transparence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir gérer les conflits et les perturbations qui peuvent freiner la relation, tout en maintenant la motivation de l'engagement dans la relation</li> <li>- Être flexible avec son partenaire</li> </ul>
<b>Entreprise n° 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité de communication qui est à l'origine des conflits survenus entre les intervenants durant l'exécution du contrat</li> </ul>	Les risques sont rarement évalués	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La confiance est un facteur important, mais non suffisant pour maintenir la continuité de la relation</li> <li>- Capacité à trouver des solutions techniques adéquates et innovantes pour permettre aux donneurs d'ordres de mieux satisfaire leurs clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Être réactif, en particulier dans les situations difficiles à maîtriser</li> </ul>

<b>Entreprise n°5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Changement de personnel clé impliqué dans la coopération</li> <li>- Arrivée d'un nouveau concurrent sur le marché</li> </ul>	Évaluation des risques d'ordres technique et financier, mais de façon informelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La participation conjointe des partenaires à l'innovation du produit et au développement de nouveaux procédés de fabrication</li> <li>- La présence permanente du donneur d'ordres sur le site du fournisseur</li> <li>- L'engagement réciproque, l'échange de l'information et sa confidentialité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adopter des modes de résolution selon la rapidité et réactivité des intervenants afin de contrer les imprévus conflictuels qui pourraient modifier le cours de la relation de coopération</li> <li>- Évaluer périodiquement les activités relatives à l'organisation de la coopération via l'élaboration d'un tableau de bord (problèmes résolus et ceux qui ne le sont pas encore, niveau de coordination et de communication, etc.)</li> </ul>
<b>Entreprise n°6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des problèmes sont rencontrés lors du déroulement de la relation de coopération, mais non spécifiés par les répondants</li> </ul>	Absence de processus formel dans l'évaluation des risques encourus dans la relation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte des besoins du donneur d'ordres</li> <li>- Identification et validation des compétences techniques et humaines nécessaires à l'organisation et à la conduite de la coopération</li> <li>- Mise en place d'un circuit d'informations et logistique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dresser un suivi des performances des acteurs de la coopération</li> <li>- Maintenir un service après-vente avec réponse rapide</li> </ul>
<b>Entreprise n°7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problèmes en rapport avec la qualité du produit</li> <li>- Délais de paiement très longs, de l'ordre de 120 jours et plus</li> <li>- Capacité d'investir dans des systèmes de fabrication adéquats (conditions draconiennes exigées par les banques dans l'octroi des prêts aux PMI)</li> </ul>	Évaluation des risques encourus dans la relation : processus marginalisé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'expérience, l'innovation et la capacité de proposer de nouvelles solutions techniques et de créer de nouveaux produits ;</li> <li>- La transparence, l'engagement, l'implication et la volonté de chaque partenaire de faire partager ses connaissances et son expertise avec l'autre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir s'adapter aux comportements d'achat du donneur d'ordres. Savoir satisfaire ses exigences, en lui proposant des solutions techniques adéquates à l'évolution de sa demande</li> <li>- Mettre en œuvre des mécanismes permettant de résoudre les conflits, tout en gardant la volonté et l'intérêt de chaque participant à voir la relation continuer à long terme</li> </ul>
<b>Entreprise n°8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problèmes d'ordre technique (procédés de fabrication complexes. Il a fallu beaucoup de temps pour les faire comprendre au partenaire)</li> <li>- Les nouveaux partenaires désirent avoir plus de détail sur les procédés de fabrication dès le démarrage de la relation de coopération</li> </ul>	Évaluation des risques : processus formel (risques de financement, de tenir la confidentialité de l'information, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le développement d'un climat de confiance qui permet de réduire l'incertitude dans la relation et de contribuer à la résolution des conflits intervenus entre les partenaires</li> <li>- Le respect de l'engagement, de la parité et la confidentialité de l'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoir se comporter avec les imprévus et les conflits qui pourraient intervenir entre les différents acteurs</li> <li>- Savoir gérer l'apprentissage de façon à éviter aux opportunistes de bénéficier malicieusement des nouveaux savoir-faire auxquels l'entreprise lui permet d'accéder</li> <li>- Savoir maintenir les gens motivés tout au long du processus de la relation de coopération</li> </ul>
<b>Entreprise n°9</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficultés de respecter des délais de livraison imposés très courts</li> <li>- Prix exorbitant des matières premières et instabilité de sa valeur</li> <li>- Qualité de communication</li> <li>- Relation de coopération parfois fragile dès son démarrage</li> </ul>	Pas de processus formel pour l'évaluation des risques encourus dans la relation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'expérience dans l'établissement des relations de coopération (l'expérience acquise lors des partenariats passés et présents permet aux entreprises d'améliorer la performance de la relation coopérative)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se référer aux partenariats passés pour proposer des mécanismes plus efficaces à la gestion de la relation de coopération établie.</li> </ul>

## **Section 2 :**

### **Analyse des cas étudiés**

## 1 ANALYSE DES RÉSULTATS ISSUS DES ENTREPRISES ÉTUDIÉES

La présentation des entreprises étudiées et du tableau synthèse des réponses des répondants nous a permis de mettre en lumière l'évolution et la dynamique des relations de coopération interentreprises entretenues entre ces dernières et leurs donneurs d'ordres.

Dans ce qui suit, nous procéderons à l'analyse des résultats selon le schéma des thèmes ordonnés dans notre guide d'entretien.

### 1.1 Organisation de la sous-traitance

Il ressort de l'analyse des résultats de l'enquête que les relations développées par les divers cas étudiés évoluent davantage vers des relations de sous-traitance durables et de coopération. Cet état de fait peut s'expliquer, d'une part, par la conscience des entreprises sous-traitantes des exigences de leurs donneurs d'ordres qui deviennent de plus en plus intenses, notamment, en matière de gestion de la qualité et de capacité d'innovation et, de l'autre part, de leur ambition de mieux satisfaire les besoins et les attentes de ces derniers afin de mieux consolider leur place sur le marché national.

Les résultats de l'étude empirique montrent ainsi que la sous-traitance de spécialité constitue le type de sous-traitance le plus répandu au sein de ces relations. En effet, la totalité des entreprises enquêtées confirment leur pratique de ce type de sous-traitance, tandis que moins du quart se positionnent, en même temps, dans un niveau de sous-traitance de capacité<sup>82</sup>. Précisons tout de même, que presque le tiers des entreprises, objet d'investigation, intègrent, en plus de la sous-traitance de spécialité, une sous-traitance d'intelligence.

Les résultats obtenus peuvent signifier que ces entreprises détiennent des compétences et un savoir-faire particuliers qui leur permettent d'améliorer significativement leur pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs donneurs d'ordres. En ce sens, elles tendent à avoir plus d'intégration sur un périmètre d'activités élargi avec plus de responsabilité (par exemple : autocontrôle de la qualité) et plus d'engagement sur un résultat global. Ainsi, après avoir été limité dans l'exécution des tâches très précises et très limitées par les donneurs d'ordres, les

---

<sup>82</sup> A noter que la sous-traitance de capacité est utilisée dans des secteurs autres que celui de l'industrie de véhicules industriels et de transport.

cas enquêtés semblent avoir aujourd'hui l'expertise et le savoir-faire qui leur permettent de s'adapter aux différents changements technologiques et aux besoins de ces derniers, qui exigent des normes de qualité de plus en plus sévères.

Ceci est confirmé par les propos de certains donneurs d'ordres<sup>83</sup> qui reconnaissent le bon niveau de compétence des entreprises sous-traitances, objet de notre étude, malgré qu'une amélioration des équipements est fortement recommandée. Les capacités de production sont parfois jugées, par les donneurs d'ordres, insuffisantes ou inadaptées pour produire des composants en série à temps. D'ailleurs, certains d'entre eux qui exercent dans des activités où le zéro stock est devenu la règle, hésitent parfois à passer des commandes essentiellement parce qu'ils craignent que les livraisons ne soient pas effectuées exactement à la date fixée. Selon l'un des dirigeants de ces donneurs d'ordres, le retard au niveau des délais de livraison est l'une des causes principales qui rendent des marchés potentiels importants (notamment ceux de l'Europe) inaccessibles à ces entreprises sous-traitantes.

D'autres donneurs d'ordres soulignent, par contre, que la productivité et la compétitivité de ces entreprises, leur paraissent importantes, moyennant des efforts d'investissement et d'organisation. Elles sont devenues des entreprises leaders dans leurs métiers. Les prix proposés par ces entreprises sous-traitantes sont compétitifs comparés à ceux offerts par des fournisseurs de l'Europe de l'Est ou de l'Asie ou même du Maghreb.

L'engagement des entreprises sous-traitantes dans l'amélioration continue de la qualité constitue, en outre, un signe de leur volonté d'avoir une responsabilité plus large dans le processus de production pour pouvoir développer des relations plus fiables et plus durables avec leurs donneurs d'ordres. L'application du système d'assurance qualité et l'engagement dans la réduction des coûts sont considérés, chez l'ensemble des cas consultés, comme les éléments les plus fréquemment exigés par le donneur d'ordres. Près de six entreprises enquêtées sur neuf ont confirmé qu'elles ont commencé déjà à opérer sous les normes de type ISO 9000 qui constituent un référentiel de coopération avec le preneur d'ordres. Le reste des cas affirment leurs engagements dans une démarche qualité en vue d'homologuer leur qualité de fabrication aux normes internationales. Ce qui concorde avec les impressions des donneurs d'ordres interrogés qui reconnaissent que des progrès importants ont été réalisés au cours de

---

<sup>83</sup> Une dizaine de donneurs d'ordres ont été consultés de façon non planifiée sur les lieux des preneurs d'ordres, objet de notre enquête.

ces dernières années. Ce qui a changé progressivement leur attitude pour s'intéresser de plus en plus au développement des relations étroites et durables avec les entreprises sous-traitantes, qui, à leur tour souhaitent avoir l'opportunité d'entretenir avec un partenaire au moins une relation de coopération étroite, allant au-delà de la relation traditionnelle fournisseur-client.

D'après ce qui précède, nous pouvons qualifier les relations entretenues par l'ensemble des cas enquêtés, de relations complexes ou partenariales qui dépassent la logique d'une relation de sous-traitance traditionnelle à court terme. Cette constatation peut se justifier, encore plus, par l'affirmation de presque tout l'ensemble des personnes interrogées au développement d'une relation avec leur donneur d'ordres qui varie entre complexe et partenariale. Pour les intéressés, c'est une relation de coopération intense et dynamique où la domination du donneur d'ordres n'est plus systématique. Pourtant, chez certains cas, la persistance d'une coordination autoritaire semble ressentie au sein des relations de coopération développées, notamment, avec les grands donneurs d'ordres tels que KIA MOTORS, BERLIET MAROC, SOMACA, etc. Nous verrons après que malgré ce mode de coordination, qui paraît moins intense qu'il ne l'était au sein d'une relation de sous-traitance classique, des relations contractuelles, implicites ou explicites, de plus long terme, se développent. Ces relations suscitent, dans la dynamique des interactions, d'un côté, des apprentissages qui permettent à ces entreprises sous-traitantes de s'adapter progressivement à l'autorité du donneur d'ordres et d'être même plus coopératives et, de l'autre côté, le développement de relations interpersonnelles fondées de plus en plus sur la confiance.

## **1.2 Contractualisation de l'accord**

Les ententes contractuelles, conclues entre les entreprises enquêtées et leurs clients, peuvent prendre diverses formes qui varient entre l'explicite et l'implicite. Les ententes explicites sont formalisées par un contrat écrit tandis que celles considérées comme implicites sont axées, notamment, sur les liens sociaux entretenus entre les différents acteurs de la coopération (relations interpersonnelles, confiance, etc.). Quelle que soit la nature de ces relations, nous avons remarqué qu'une grande majorité d'entre elles sont de longues durées.

Pour certains cas, comme les entreprises E1 et E3, le développement des relations de coopération dépend, notamment, du niveau d'exigence du donneur d'ordres ainsi que de la

nature du produit à sous-traiter qui, selon ses caractéristiques techniques, contribue à complexifier plus ou moins le processus contractuel entre les deux parties. Ainsi, plus le produit est spécifique, plus la relation tend à être explicite (Pour la fabrication d'un produit très spécifique, le donneur d'ordres peut exiger d'un sous-traitant qu'il acquière une série d'équipements ou encore qu'il développe une expertise particulière en embauchant une main-d'œuvre spécialisée. L'entente entre les deux parties peut être formalisée par un contrat devant répondre dans les moindres détails, à toutes les spécificités du produit ainsi que ses conditions et normes de fabrication).

Par contre, chez d'autres cas telles que les entreprises E4 et E8, la taille et la structure de l'entreprise cliente semblent avoir une place centrale dans le développement d'une relation de coopération. Plus la taille et la structure du donneur d'ordres sont importantes, plus la relation tend à être explicite. Les dirigeants de ces entreprises illustrent ce constat par l'exemple de l'entreprise SOMACA, premier constructeur et assembleur d'automobile au Maroc. Cette entreprise de taille importante se montre toujours d'un niveau élevé en terme d'exigences, c'est en ce sens qu'elle préfère souvent formaliser ses accords avec ses sous-traitants.

Pourtant, une grande majorité des cas enquêtés précisent que, les accords conclus avec leurs donneurs d'ordres sont souvent implicites et se fondent principalement sur des contrats de collaboration qui englobent les conditions nécessaires à la mise en œuvre de la coopération. En effet, ces contrats portent le plus souvent sur la période d'une année, ou d'une série de contrats de courte durée ou encore sur la base d'une commande simple renouvelable de façon périodique. Dans plusieurs cas, le renouvellement fréquent du contrat signifie une preuve de leur crédibilité d'engagement devant les entreprises donneuses d'ordres et constitue, par conséquent, un signe de stabilité de la relation avec ces dernières. De plus, et comme le précisent certains répondants, le renouvellement fréquent du contrat entraîne, entre autres, une réduction du temps et de l'effort consacré à la négociation et à la rédaction des contrats. En dépit de leur caractère implicite, ce type d'accords se nouent et se maintiennent à moyen et à long terme en se basant essentiellement sur des rapports focalisés sur le relationnel qui intègrent des dimensions personnelles telles les relations interpersonnelles, les visites régulières, la confiance, etc. Il est à noter également, que certains cas ont pu entretenir des ententes de longue durée avec leurs donneurs d'ordres grâce à une connaissance antérieure entre les dirigeants des entreprises. Selon l'un des dirigeants interrogés, « il est plus facile de

s'engager et de faire confiance à un partenaire que l'on connaît qu'à un autre sur lequel on ne connaît rien ».

Ainsi, nous avons remarqué que des arrangements informels sont souvent opérés au cours de l'exécution du contrat malgré les efforts initialement déployés pour produire des contrats complets. Nous avons noté, dans ce contexte, que les prix, le programme de fabrication et le planning de livraison sont les éléments les plus modifiés par les acteurs de la relation et sur lesquels certains mécanismes contractuels sont fréquemment moins respectés. A l'instar de ce constat, les répondants privilégient, beaucoup plus, les ententes de longue durée avec peu de mécanismes contractuels qui semblent flexibles et plus avantageuses, ce qui offre l'avantage de mieux maîtriser la relation et d'échapper aux problèmes qui sont difficiles à contrôler dans le temps (Rupture ou retard dans les délais de livraison de la matière première notamment celle importée de l'étranger ou encore changement de ses tarifs à cause de l'instabilité de l'environnement économique, exigences techniques supplémentaires, imposition de la maison-mère du donneur d'ordres d'une nouvelle stratégie pour la réduction des coûts comme c'était le cas de l'entreprise SOMACA, etc.). Il s'avère alors difficile de concevoir des contrats complets répondants d'une manière exhaustive aux différents événements pouvant surgir au cours de l'exécution d'un contrat et par la même proposer des arrangements sur mesure ou des ajustements nécessaires à la continuité de la relation.

Malgré les difficultés de soutenir le respect des conditions contractuelles dans le temps, les acteurs interrogés semblent moins préoccupés par le risque d'opportunisme qui pourrait se manifester par certains acteurs de la relation. Dans cette optique, une portion importante des répondants interrogés n'accordent au risque d'opportunisme qu'une faible importance. Ceux-ci, ont précisé que même de leur côté manifester des comportements d'opportunistes peut affecter l'image de leur entreprise et remettre en cause sa crédibilité devant ses partenaires. Ce qui risquerait de nuire à l'opportunité de bénéficier d'avantages des relations de moyen ou long terme ou même de causer la cessation du contrat par le donneur d'ordres. D'autres répondants soulignent même, que si une partie manifeste des comportements d'opportuniste, il importe à l'autre partie de ne pas adopter le même comportement si elle trouve son intérêt dans le maintien de la relation, à moins que cette dernière ne se montre de plus en plus opportuniste. Pour eux, l'opportunisme devrait avoir moins de place au sein des relations de sous-traitance à moyen et à long terme.

Bien que le risque d'opportunisme semble être un facteur moins significatif dans le développement des relations de coopération, plusieurs répondants ont souligné l'aspect bénéfique de l'instauration de mécanismes de contrôle et d'incitation qui conduisent les parties à honorer, encore mieux, leurs engagements. En effet, six des entreprises consultées sont favorables à l'intégration de ce type de mécanismes dans leurs relations de coopération. L'implémentation de ces mécanismes constitue, selon certains répondants, un outil d'aide aux entreprises sous-traitantes pour se conformer aux exigences spécifiques de leurs donneurs d'ordres. Le président de l'un des cas consultés confirme, dans ce contexte, que le caractère durable des relations de coopération nécessite l'instauration de mécanismes d'incitation et de contrôle permettant de mieux s'adapter aux exigences techniques des donneurs d'ordres.

Signalons toutefois, que les mécanismes adoptés par les donneurs d'ordres sont dans la plupart des cas simples et flexibles. Certains dirigeants des cas enquêtés soulignent, dans ce cadre, que ces mécanismes, même s'ils sont parfois, plus ou moins, complexe au début de la relation, ils deviennent, simples et flexibles avec l'évolution de la relation dans le temps et dans un climat de confiance réciproque. Pour d'autres entreprises, les mécanismes simples sont moins compliqués à manipuler et contribuent, en outre, à l'amélioration de la gestion des conflits entre les intervenants de la coopération et à l'efficacité des processus de travail. L'exigence de la certification de la qualité selon les normes internationales compte d'ailleurs l'un des mécanismes les plus adoptés par leurs donneurs d'ordres. C'est ainsi que toutes les entreprises enquêtées sont engagées dans des processus d'amélioration continue de la qualité en opérant sous les normes internationales.

Précisons, tout de même, que l'intérêt de ce type de mécanisme vise l'orientation des comportements des entrepreneurs sous-traitants vers plus de coopération et plus de performance en termes de qualité. Nous sommes, dès lors, amenés à retenir l'importance du rôle de ces mécanismes dans la conduite de la relation de coopération.

### **1.3 Apprentissage et compétence générés par l'accord**

Si la phase d'engagement dans la relation permet aux partenaires d'instaurer des mécanismes contractuels les conduisant à honorer au mieux leurs engagements, les résultats de l'étude montrent que la phase de mise en œuvre de la coopération intègre l'instauration et le développement de mécanisme d'apprentissage qui va permettre une capitalisation de savoirs

et savoir-faire pouvant contribuer à l'amélioration de la performance et du dynamisme de la relation coopérative. Presque, chez l'ensemble des cas enquêtés, le développement de la relation de coopération a permis aux entreprises sous-traitantes de mettre en œuvre des processus d'apprentissage qui se traduisent par l'acquisition de nouvelles connaissances et de nouvelles méthodes leur permettant d'accroître leur compétitivité dans leur domaine d'activités. Les résultats de l'étude montrent que les sources majeures pour le développement des processus d'apprentissage sont :

- l'accumulation de l'expérience dans la coopération ;
- l'obligation de se conformer aux exigences spécifiques du client ;
- le renouvellement et l'étalement des contrats dans le temps ;
- la multiplication des coopérations avec divers donneurs d'ordres ;
- les contacts fréquents avec les différents intervenants de la relation.

L'importance de l'apprentissage pour les entreprises enquêtées est attestée par ses effets dans le développement des relations de coopération. Parmi les effets mentionnés, on retrouve par ordre décroissant d'importance<sup>84</sup> :

- la hausse du savoir technique ;
- l'amélioration du savoir-faire ;
- l'augmentation de performance pour le développement de nouvelles relations de coopération ;
- l'augmentation de la capacité d'innovation et la capacité de réactivité pour s'adapter aux changements survenus tout au long de la relation ;
- la baisse des coûts et l'amélioration dans la qualité des services.

Ces résultats sont confirmés par les impressions de certains donneurs d'ordres qui pensent que le niveau d'apprentissage engendré par la relation a un effet positif sur le niveau d'engagement des acteurs dans la relation. En effet, plus les opportunités d'apprentissage sont conséquentes, plus le niveau de motivation des intervenants est élevé quant à leur engagement au niveau de la mise en œuvre de la coopération. De ce fait, il est révélateur que l'apprentissage est un facteur de dynamisation des relations de sous-traitance.

---

<sup>84</sup> Fréquence de mention de l'effet

## 1.4 Problèmes rencontrés lors du déroulement de la relation

Pourtant, malgré l'instauration des mécanismes contractuels et d'incitation et la création des processus d'apprentissage, les résultats de l'étude montrent, que les entreprises sous-traitantes rencontrent de multiples problèmes dans la dynamique de leurs relations de coopération avec les donneurs d'ordres.

La nature des problèmes rencontrés n'est pas la même et varie d'un cas à l'autre. Selon leur importance respective, ces problèmes peuvent nuire à la dynamique de la coopération des entreprises partenaires, comme en témoignent certains dirigeants interrogés. Ce qui peut conduire, momentanément ou durablement, à une dégradation de l'environnement de la relation.

Les principaux problèmes auxquels se heurtent les entreprises sous-traitantes dans leurs efforts de maintenir des relations de coopération avec les donneurs d'ordres sont relatifs :

- au partage de l'information : le transfert de l'information, lorsqu'il est insuffisant et non adéquat, constitue une source de conflits entre les différents acteurs de la relation. Le manque de communication, comme pour les cas E4, E6 et E9, a tendance à freiner la coopération. C'est ainsi que l'échange d'informations constitue, pour plusieurs dirigeants interrogés, une source de motivation à l'engagement de même qu'un moyen d'augmenter la confiance mutuelle des partenaires ;
- à la qualité du produit : les entreprises sous-traitantes, notamment les cas E2, E3 et E7, trouvent des difficultés à s'ajuster aux exigences techniques établies par le donneur d'ordres. Outre ces difficultés, des contraintes relatives aux changements imposés par le client (modification des caractéristiques techniques en cours de réalisation de la commande, etc.) peuvent affecter le fonctionnement de la relation établie ;
- aux délais de livraison : certaines entreprises sous-traitantes ont de la difficulté à respecter les délais de livraisons à cause de leur mauvaise gestion des approvisionnements ainsi que des délais très courts parfois imposés par les donneurs d'ordres. Dans ce même registre, certains cas interrogés soulignent que les exigences des donneurs d'ordres, en termes de délais et de coordination des livraisons, nécessitent une réévaluation de leurs propres façons de faire. Cette approche exige des

investissements, spécialement au niveau des moyens logistiques qui permettent à l'entreprise d'accroître son efficacité en termes de gestion des livraisons ;

- aux variations des prix qui sont dues essentiellement à l'instabilité des tarifs des matières premières et à l'engagement de l'entreprise sous-traitante dans des stratégies de réduction des coûts de production qui s'alignent avec les attentes des donneurs d'ordres. L'augmentation des tarifs des matières premières conduit l'entreprise sous-traitante à établir des offres moins attractives en terme de prix pour le donneur d'ordres. Ce dernier peut remettre en cause les tarifs appliqués par le preneur d'ordres si des fournisseurs potentiels lui proposent des offres plus attractives. Ce qui peut déstabiliser la relation établie entre les parties ;
- au changement d'un ou de plusieurs interlocuteurs de la coopération. Il faut plusieurs mois pour pouvoir développer des relations de confiance entre les différents acteurs de la coopération. Un changement d'individu à un poste clé, soit, chez le client (le départ en retraite d'un responsable des achats par exemple) ou chez le fournisseur (directeur commercial, etc.) peut impliquer des retombées plus ou moins négatives dans la dynamique de la relation de coopération.

Les problèmes rencontrés dans les coopérations interentreprises sont dus, notamment, au fait que les risques éventuels de la relation sont rarement évalués par les entreprises sous-traitantes. Plus de la moitié des cas enquêtés expriment un intérêt faible à l'évaluation des risques potentiels et parmi ceux qui y accordent une importance, plus des trois quart déclarent que le processus de l'évaluation des risques se fait d'une manière non formelle et non systématique. Ceci pourrait s'expliquer par l'éventualité que les entreprises sous-traitantes manquent d'outils pertinents et de compétences pour l'évaluation de ces risques.

Les problèmes rencontrés par les entreprises sous-traitantes apparaissent, dans la plupart du temps, au début du projet de la coopération et provoquent, selon leur intensité, un dysfonctionnement dans la relation établie. Plusieurs cas enquêtés qualifient le démarrage de la relation de coopération comme étant la phase la plus critique de son cycle de vie de celle-ci. C'est une période de test qui se caractérise par une asymétrie d'informations entre les partenaires. Lors de démarrage de la relation, les entreprises sous-traitantes semblent être prudentes et révèlent des informations très limitées sur leur processus de fabrication. Selon

l'intensité et la nature des problèmes rencontrés ainsi que le mode de résolution adopté<sup>85</sup> par les parties, la relation peut évoluer soit vers son développement, soit vers sa rupture (certains dirigeants interrogés affirment que plus de 25% des relations n'excédaient pas plus de deux mois).

### **1.5 Atmosphère de la relation**

Pour surmonter ces problèmes, les intervenants font rarement référence au contrat et préfèrent résoudre leurs différents à travers des négociations bilatérales. Les exemples cités par les différents cas enquêtés dans la résolution des problèmes rencontrés permettent de confirmer ce constat et de constater que les intervenants de la relation préfèrent souvent s'entendre sur des ajustements appropriés leur permettant ainsi de poursuivre la coopération. Nous rappelons, en particulier, les exemples des cas E3 et E7 dans lesquels les intervenants, après négociation, arrivent à s'entendre sur des procédures qui permettent de régler leurs problèmes de nature technique, ce qui révèle, ainsi, que les clauses contractuelles ne peuvent pas résoudre l'ensemble des problèmes pouvant survenir, au cours du développement de la coopération.

Les interrogés précisent certains aspects sur lesquels ils s'appuient pour maintenir une dynamique positive de leurs relations de coopération. Les aspects mentionnés sont présentés ci-dessous par ordre décroissant d'importance :

- la confiance et la qualité des liens interpersonnels ;
- le respect de l'engagement ;
- le partage de l'information ;
- la confidentialité de l'information;
- la transparence ;
- l'innovation et l'appréciation technique mutuelle ;
- l'accumulation de l'expérience.

Les résultats indiqués, ci-dessus, montrent que dans une perspective de moyen et long terme, le développement des relations de coopération se construit particulièrement, sur la confiance et l'établissement des liens interpersonnels entre les différents intervenants de la relation.

---

<sup>85</sup> Le mode de résolution est adopté par les acteurs concernés selon leur degré d'implication, leur perception et motivation vis-à-vis la continuité de la relation.

Quand deux dirigeants d'entreprises ne s'entendent pas ou ne se font pas confiance, cela peut affecter ou même freiner le développement d'une coopération malgré les complémentarités entre leurs entreprises. Dans ce même registre, certaines personnes interrogées considèrent le développement des relations interpersonnelles fondées sur la confiance comme l'un des aspects les plus importants qui facilitent la coopération en offrant plus de flexibilité et plus de souplesse dans la gestion des conflits entre les intervenants dans la relation. Pour ces dirigeants, si des relations de confiance sont développées par les partenaires, les changements ou décisions pouvant avoir lieu, lors de l'évolution de la coopération sont moins fréquents et peuvent être maîtrisés et gérés de façon plus efficace. Pour appuyer cet état de fait, d'autres responsables interrogés affirment que les relations de coopération qui se maintiennent à moyen et à long terme sont celles qui sont construites grâce à des relations interpersonnelles et grâce à la confiance nourrie et développée au fur et à mesure de l'exécution du mandat de sous-traitance. Il est donc manifeste que la confiance et le développement des liens interpersonnels contribuent largement au maintien des relations de coopération établies.

L'engagement semble être un autre élément important qui doit être pris en considération dans le développement des relations de coopération. Il traduit, en effet, la volonté continue des partenaires de maintenir des relations à long terme. Certains dirigeants interrogés soulignent, dans ce contexte, que l'engagement réciproque constitue un gage de l'établissement des relations à long terme. Plus les partenaires s'engagent à respecter leur promesse, plus ils sont coopératifs et plus leurs relations de coopération durent plus longtemps et sont bénéfiques pour les deux. D'autres répondants qui confirment ce constat, précisent que l'engagement de l'entreprise sur un résultat global lui permet d'entretenir des relations plus coopératives et plus étroites avec ses donneurs d'ordres. Il résulte alors que l'engagement constitue un élément décisif pour le maintien de la relation établie.

De même, et comme les résultats de l'étude le montrent, près de la moitié des personnes interrogées évoquent la transparence, le partage de l'information et le respect de la confidentialité comme étant des éléments fondamentaux à considérer dans le développement des relations de coopération. La transparence est une dimension qui sert de fondement à la confiance et donc à la qualité de la relation ; le partage de l'information est un aspect critique qui contribue, de façon positive ou négative, à la coordination des actions des partenaires et à la réduction des risques de conflits entre eux ; le respect de la confidentialité permet de protéger l'information faisant partie du patrimoine de chaque partenaire.

Comme le témoignent certains dirigeants interrogés, le niveau de transfert de l'information, s'il n'est pas élevé et non adéquat, peut être à l'origine de tous les conflits qui pourraient avoir lieu entre les intervenants de la relation. Si les individus échangent suffisamment d'informations avec transparence et en toute confiance, cela les aidera, à leur avis, à développer des liens plus étroits entre eux. Dans ce même registre, certains répondants soulignent que la qualité des relations interpersonnelles englobe, notamment, la transparence et le partage de l'information. D'autres affirment, en outre, que la transparence et le partage de l'information constituent une motivation d'engagement et une source à l'instauration des processus d'apprentissage. Ce sont alors des paramètres qui influencent fortement le comportement des partenaires à être plus ou moins coopératifs, d'où, leur impact dans le maintien de la relation établie.

L'innovation est un autre facteur qui est très pertinent à tenir compte dans le développement des relations de coopération. Elle est l'une des conditions requises par les donneurs d'ordres qui cherchent à travers leurs preneurs d'ordres de véritables partenaires innovants et responsables. Certains dirigeants interrogés soulignent que l'innovation et la capacité de proposer de nouvelles solutions techniques sont les facteurs majeurs motivant les donneurs d'ordres à maintenir et éventuellement à proroger leurs relations de coopération avec les entreprises sous-traitantes. Pour d'autres répondants, l'innovation permet de mieux répondre aux exigences les plus sévères des donneurs d'ordres et de dynamiser, par conséquent, les relations de coopération établies avec ces derniers et la faire évoluer à un stade plus avancé. C'est un atout important de continuation de la relation, particulièrement dans les secteurs de haute technologie comme celui de l'industrie automobile et des poids lourds.

La justification d'une expérience antérieure dans la coopération semble avoir également un effet positif dans le développement de nouvelles relations de coopération. Les entreprises sous-traitantes peuvent, en effet, améliorer leur expertise, en matières de compétence et d'établissement de relations de coopération, en profitant des effets d'expériences et d'apprentissages cumulés du passé. Nous pouvons expliquer ce constat par le fait que l'expérience antérieure permet à l'entreprise d'apprendre et d'acquérir un savoir-faire qui lui permet d'être plus performante dans le développement de nouvelles relations de coopération. Ainsi, si l'apprentissage suscite un intérêt capital pour les partenaires dans le maintien des relations de coopération, l'accumulation de plus d'expériences joue à son tour un rôle déterminant dans la création des processus d'apprentissage. Selon des dirigeants qui

soulignent l'aspect bénéfique de l'expérience dans la coopération, plus l'entreprise preneuse d'ordres acquière d'expériences dans la coopération interentreprises, plus elle est armée pour renouveler ou allonger les contrats avec ses donneurs d'ordres. Cet état de fait est constaté chez plusieurs cas enquêtés qui ont eu l'opportunité de faire durer leurs relations de coopération avec des donneurs d'ordres.

### **1.6 Modes de gestion et de contrôle**

Cependant, si les facteurs mis en évidence antérieurement sont cités comme étant des paramètres très utiles à considérer pour le maintien des relations de coopération, les modes de gestion et de contrôle de la relation sont affirmés, par les cas enquêtés, comme étant des aspects à ne pas sous-estimer dans le développement de ces relations. Pour des dirigeants interrogés, l'objectif de ces modes est, avant tout, de tenter de détecter les foyers des conflits potentiels entre les différents acteurs et de mettre en œuvre des mécanismes efficaces permettant de les aplanir tout en gardant la volonté et l'intérêt chez chaque intervenant de voir la relation continuer à moyen et long terme. Dans ce même ordre d'idées, d'autres répondants soulignent que la gestion de la relation nécessite de tenir compte, à la fois, des imprévus (être plus réactif en adoptant des solutions plus appropriées aux changements non prévus, que ce soit d'ordre technique ou organisationnel) et des risques relationnels tels, entre autres, les conflits qui pourraient naître entre les différents acteurs de la relation (adopter des modes de résolution des conflits permettant une motivation continue chez les acteurs concernés).

La gestion de savoir-faire est un autre élément qui doit être pris en considération pour la gestion des relations de coopération. Des répondants interrogés soulignent, dans ce contexte, que les modes de gestion de la relation consistent à s'interroger sur comment gérer l'apprentissage de façon à ne pas permettre aux intervenants d'être opportunistes, notamment ceux qui n'ont l'intérêt unique dans la relation de coopération que de bénéficier de nouveaux savoir-faire et de nouvelles méthodes de gestion de l'autre partenaire. Ce constat peut expliquer ainsi le comportement de certains cas enquêtés qui privilégient une stratégie marquée par la prudence vis-à-vis de leurs partenaires. Ils tiennent à ce que leur savoir-faire demeure partiellement confidentiel pour les donneurs d'ordres, surtout si la relation n'atteint pas encore sa phase de maturité. Le risque de cette stratégie serait cependant de nuire au bon fonctionnement de la relation établie du fait de la rétention de l'information.

Enfin, certains dirigeants proposent une évaluation périodique des activités de la coopération à travers l'établissement d'un tableau de bord comme outil de contrôle. Ce tableau de bord comprend des indicateurs de performance tels l'optimisation de la productivité, le type et la taille des problèmes résolus et ceux en cours, niveau de la coordination et de la communication entre les différents acteurs de la relation, etc. Pourtant, aucun des cas enquêté ne semble procéder à l'utilisation de cet outil de contrôle.

## **2 TABLEAU SYNTHÈSE DES RÉSULTATS**

Le tableau 5, figuré ci-dessous et qui présente une synthèse des résultats analysés en haut, met en évidence les facteurs d'influence au maintien et au dynamisme des relations de coopération durables des entreprises sous-traitantes entretenues avec leurs donneurs d'ordres, en contexte industriel.

**TABLEAU 5 : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS**

Thèmes étudiés	Résultats issus des entreprises étudiées
<p>Organisation de la sous-traitance</p>	<p>La sous-traitance de spécialité est le type de sous-traitance le plus répandu au sein des relations entretenues :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Détention des entreprises sous-traitantes des compétences et un savoir-faire particulier</li> <li>- Intégration sur un périmètre d'activités plus élargi avec plus d'engagement sur un résultat global</li> <li>- Fabrication selon les normes standards et celles exigées par les donneurs d'ordres</li> <li>- Engagement dans la réduction des coûts de production</li> </ul> <p style="text-align: center;"></p> <p>Les relations entretenues évoluent davantage vers des relations durables et de coopération</p>
<p>Contractualisation de l'accord</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrat implicite plus qu'explicite souvent renouvelable</li> <li>- Nature du contrat : entre légèrement complet et incomplet (moins de mécanismes contractuels)</li> <li>- Des arrangements informels sont souvent opérés au cours de l'exécution du contrat</li> <li>- Risque d'opportunisme a moins de place au sein des relations entretenues</li> <li>- Instauration de mécanismes d'incitation et de contrôle simples et flexibles qui contribuent, entre autres, à l'amélioration de l'efficacité des processus de fabrication et à la gestion des conflits qui pourraient surgir entre les intervenants de la relation.</li> </ul>
<p>Apprentissage et compétence générés par l'accord</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'apprentissage est un facteur de dynamisation des relations de coopération : plus la relation engendre la création d'apprentissage, plus le niveau de motivation des intervenants est élevé quant à leur engagement au niveau de la mise en œuvre de la coopération.</li> <li>- Les contacts fréquents entre les différents intervenants de la relation, le renouvellement et l'étalement des contrats dans le temps et la multiplication des coopérations avec divers partenaires sont identifiés comme étant des aspects majeurs qui contribuent au dynamisme des processus d'apprentissage.</li> </ul>

**TABEAU 5 : SYNTHÈSE DES RÉSULTATS (SUITE)**

Thèmes étudiés	Résultats issus des entreprises étudiées
Problèmes auxquels se heurtent les entreprises sous-traitantes lors du déroulement de la relation	Problèmes rattachés particulièrement : <ul style="list-style-type: none"> <li>- au partage de l'information;</li> <li>- à la qualité du produit;</li> <li>- au respect de délai de livraison;</li> <li>- aux variations des prix dus essentiellement à l'instabilité des cours des matières premières.</li> </ul>
Atmosphère de la relation	Les facteurs cités ci-dessous, sont identifiés comme des paramètres très pertinents au maintien et au dynamisme des relations de coopération : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la confiance et la qualité des liens interpersonnels;</li> <li>- le respect de l'engagement;</li> <li>- le partage de l'information et sa confidentialité;</li> <li>- la transparence;</li> <li>- l'innovation et l'appréciation technique mutuelle;</li> <li>- l'accumulation de l'expérience.</li> </ul>
Modes de gestion et de contrôle	Les modes de gestion et de contrôle sont affirmés comme étant des aspects à ne pas sous-estimer dans le développement des relations de coopération. Ils garantissent la gestion notamment de l'opportunisme en terme de piratage technique et les relations interpersonnelles de façon à asseoir des comportements plus coopératifs

En conclusion, nous retenons que les relations entretenues par les entreprises enquêtées se situent au niveau des relations de sous-traitance durables et de coopération, dépassant la logique d'une relation de sous-traitance traditionnelle à court terme. Dans ce cadre, les facteurs tels l'expertise, le savoir-faire, l'engagement dans l'amélioration continue de la qualité et dans la réduction des coûts de production permettent à l'entreprise sous-traitante d'améliorer sa capacité d'adaptation aux exigences spécifiques de plus en plus intenses des donneurs d'ordres et de développer ainsi des relations de coopération dynamiques et durables avec ces derniers.

La nature des accords conclus entre les partenaires tend à être plus implicite qu'explicite. La taille des entreprises partenaires, le niveau de complexité du produit et service à proposer et

des exigences spécifiques du donneur d'ordres se révèlent comme des facteurs qui influencent la nature des accords conclus.

Malgré les efforts déployés pour produire des contrats complets, des arrangements informels sont souvent de vigueur au cours de l'exécution du contrat. Bien que le contrat de coopération établi lors de la phase d'engagement semble relativement complet, sa mise en œuvre fait ressortir des insuffisances qu'il faut à chaque fois combler, faisant ainsi des contrats reposant sur peu de mécanismes contractuels plus adaptés, surtout que prévoir toutes les éventualités futures relève du domaine de l'improbable.

Le risque d'opportunisme a moins de place au sein des relations de sous-traitance à moyen et à long terme. En effet, manifester des comportements d'opportuniste affecte l'image de l'entreprise preneuse d'ordres et remet en cause sa crédibilité devant ses partenaires. L'entreprise risque, par conséquent, de perdre le bénéfice des avantages qui ne peuvent être immédiats et qui dépendent plus de la durée dans le temps des relations.

De même, le caractère durable de la relation entraîne l'instauration de mécanismes d'incitation simples et flexibles qui permettent à l'entreprise sous-traitante de mieux répondre aux exigences techniques du donneur d'ordres. L'intérêt de ces mécanismes s'explique, entre autres, par leur contribution à l'amélioration de l'efficacité des processus de fabrication et à la gestion des conflits qui pourraient surgir entre les intervenants de la coopération.

La mise en œuvre de la coopération engendre la création de processus d'apprentissage qui permet l'acquisition de nouveaux savoirs et savoir-faire pouvant contribuer à l'amélioration de la performance et au dynamisme de la relation établie. Les contacts fréquents entre les différents intervenants de la relation, le renouvellement et l'étalement des contrats dans le temps et la multiplication des coopérations avec divers partenaires sont identifiés comme étant des aspects majeurs qui contribuent au dynamisme de ces processus d'apprentissage.

Pourtant, malgré l'instauration des mécanismes contractuels et d'incitation et la création de l'apprentissage, les entreprises sous-traitantes rencontrent différents problèmes dans le développement des relations de coopération, surtout lors de démarrage de la relation. Ces problèmes peuvent être principalement rattachés au partage de l'information, à la qualité du produit, au respect de délai de livraison, aux variations des prix qui sont dues essentiellement

à l'instabilité des cours des matières premières et à l'engagement de l'entreprise sous-traitante dans une stratégie de réduction des coûts de production.

L'expérience des entreprises enquêtées dans la coopération montre, toutefois, que le développement des relations interpersonnelles fondées sur la confiance et la transparence contribue fortement à la résolution de ces problèmes et permet, par conséquent, de maintenir la continuité de la relation établie. Ces relations, si elles sont renforcées par le respect de l'engagement et l'échange de l'information entre les différents intervenants de la coopération, peuvent constituer un levier plus efficace pour contribuer à la maîtrise des changements non prévus et contenir les conflits qui pourraient survenir entre les acteurs de la relation. L'innovation et l'accumulation de l'expérience dans la coopération sont aussi identifiées comme d'autres paramètres très pertinents dans la conduite des relations de coopération.

Parallèlement à ces dimensions, les partenaires manifestent leur intérêt à définir des modes de gestion et de contrôle qui leur garantissent la gestion notamment de l'opportunisme en terme de piratage technique et les relations interpersonnelles de façon à asseoir des comportements plus coopératifs chez les intervenants de la relation et se protéger contre l'usage non contractuel du savoir-faire que l'entreprise a cumulé avec le temps et l'investissement.

**Section 3 :**  
**Confrontation entre le cadre théorique et les résultats**  
**de l'étude**

Dans toute démarche théorique, il est intéressant de comparer le résultat théorique à la réalité du terrain. L'objectif de cette dernière section vise ainsi de confronter les résultats théoriques à la réalité des entreprises étudiées pour valider ou nuancer les hypothèses que nous avons émises dans le cadre théorique.

Nous ne nous attendons pas à une conformité théorique totale avec la réalité du terrain, mais plutôt de voir à quel niveau se situent les différences.

## **1 LA CONFRONTATION DU CADRE THÉORIQUE AVEC LES RÉSULTATS ISSUS DES ENTREPRISES ÉTUDIÉS**

Dans ce qui suit, nous essayons de confronter les conclusions théoriques avec les résultats du terrain. Dans un premier temps, nous présentons une confrontation portant sur les relations de sous-traitance ainsi que sur leur évolution marquée au cours des dernières années. Dans un deuxième temps, nous portons notre attention sur les aspects qui expliquent le dynamisme de ces relations; il s'agit de la contractualisation de l'accord, l'apprentissage et les compétences générés par l'accord, les problèmes rencontrés lors du déroulement de la relation ainsi que l'atmosphère de la relation. En dernier lieu, nous intéressons aux modes de gestion et de contrôle qui garantissent la bonne conduite des relations de coopération.

### **1.1 Vers une relation durable et de coopération**

Les relations industrielles entre les donneurs et preneurs d'ordres ont connu de significatives évolutions au cours des dernières années. Désormais, et pour répondre aux nouvelles exigences du marché industriel, les donneurs d'ordres exigent une implication accrue de la part de leurs sous-traitants (Rejeb N. et Ghorbel A., 2004). Ces derniers, auparavant cantonnés dans un rôle d'exécutants qui fabriquent des produits selon des données techniques précises indiquées dans un cahier de charges, se voient aujourd'hui assignés à un rôle de plus en plus important, qui va jusqu'à la conception des produits qu'ils fabriquent eux-mêmes (Chanaron J. J., 1995).

À cause de ces évolutions, les relations de sous-traitance semblent d'ailleurs prendre une toute autre allure. Les donneurs et preneurs d'ordres se livrent à des planifications conjointes orientées vers le long terme (Abbad H., 2007). Nous sommes ainsi passés d'une relation de

sous-traitance traditionnelle caractérisée par une soumission du sous-traitant à une relation moins conflictuelle, dont les fondements mêmes reposent sur la confiance et la continuité (Baudry B., 1993). Cette relation se caractérise par une plus grande dépendance du sous-traitant vis-à-vis de son donneur d'ordres et par un niveau d'exigence plus élevé de la part de celui-ci (Bourgault M., 1998 ; Lefebvre E. et *al.*, 1997).

Du moins, dans un contexte industriel, les résultats de l'étude empirique semblent en accord avec cette affirmation théorique et révèlent que les relations entretenues entre les preneurs et donneurs d'ordres évoluent davantage vers des relations de sous-traitance durable et de coopération, qui amènent ces derniers à adopter des comportements moins autoritaires que dans le passé. Après avoir été limitées dans l'exécution des tâches très précises par les donneurs d'ordres, les entreprises interrogées semblent posséder aujourd'hui l'expertise et le savoir-faire qui leur permettent de mieux s'adapter aux changements technologiques et aux besoins des clients qui exigent des normes de qualité de plus en plus sévères. La plupart de ces compagnies affirment, en effet, avoir entretenu au moins une relation de coopération étroite avec un partenaire, allant au-delà de la relation traditionnelle fournisseur/client.

Cet état de fait peut s'expliquer, tout d'abord, par l'étendue de la délégation et les compétences relatives des entreprises sous-traitantes, objet de notre étude. La certification de la qualité par ces dernières ainsi que la réduction des coûts de production peuvent constituer un signe de leur détention des compétences clés permettant d'intégrer des activités plus étendues. Ce qui pourrait justifier le recours de ces entreprises industrielles à une sous-traitance de spécialité. Ainsi, et contrairement aux entreprises de sous-traitance de capacité, celles-ci peuvent s'impliquer davantage dans des relations de coopération plus structurées, vu leur expertise et savoir-faire particuliers qui leur permettent d'améliorer leur capacité d'innovation et de bénéficier d'effets de synergie et de complémentarité pertinents pour s'engager dans un processus plus global (Chaillou B., 1978). Autrement dit, et afin d'éviter les risques d'une domination du donneur d'ordres, le sous-traitant tente, avec la pratique d'une sous-traitance de spécialité, d'investir dans le développement d'un savoir-faire unique valorisé par les donneurs d'ordres (Ghorbel N. et Rejeb N., 2004), favorisant ainsi des relations plus étroites avec ces derniers.

Certains donneurs d'ordres consultés approuvent cet état de choses et reconnaissent le bon niveau de compétence de ces entreprises. Ces dirigeants affirment que la productivité et la

compétitivité de ces preneurs d'ordres leur paraissent certes d'importance, moyennant des efforts d'investissement et d'organisation. Pour eux, les prix proposés par ces entreprises sont compétitifs et leur gestion de la qualité connaît des progrès appréciables. Cette stratégie semble changer progressivement leur attitude. Peu à peu, ils sont intéressés à établir des relations plus étroites et plus durables avec les sous-traitants.

La durée des relations est un autre facteur qui explique la tendance vers des relations partenariales. Les résultats de l'étude, qui proviennent de l'échantillonnage des cas dont nous sommes inspirés pour les fins de cette analyse, nous font conclure que tous ces dirigeants interrogés privilégient des relations à moyen et long terme. Ces relations qui s'inscrivent dans le temps permettent une réduction des coûts de transaction à travers notamment une meilleure connaissance réciproque entre les partenaires, une baisse des coûts de négociation, une plus grande capacité d'adaptation aux exigences spécifiques des donneurs d'ordres, etc. (Fekih-Soussi B. et *al.*, 2004). Elle donne la chance aux entreprises sous-traitantes de développer des innovations profitables aux deux parties. Les témoignages de certains donneurs d'ordres semblent en accord avec ces constats théoriques. Un d'entre eux, en particulier, a déclaré que « ...nos sous-traitants ont pris l'habitude de travailler avec nous, ils sont conscients de nos exigences, notamment en matière de gestion de la qualité. Ils savent ce que nous demandons. On leur confie des produits qui correspondent à leur spécialité... ».

De ces données, nous déduisons que les relations entretenues, dans les cas étudiés, tendent à être des relations durables et de coopération qui dépassent la logique, celles dites de sous-traitance classique. Ce qui permet de confirmer la première hypothèse proposée dans le cadre théorique :

*H1 : En situation donneur et preneur d'ordres, les relations de sous-traitance industrielle sont durables et de coopération.*

Après avoir saisi les tendances vers des relations durables et de coopération, nous allons continuer la confrontation entre les conclusions théoriques et les résultats issus des entreprises étudiées, pour approfondir la compréhension de la dynamique de ces relations dans le temps.

## **1.2 La dynamique des relations de coopération de sous-traitance dans une optique durable**

Afin de favoriser une meilleure compréhension de la dynamique des relations de coopération durables, à travers la confrontation de la théorie avec le terrain, nous allons nous appuyer sur les éléments figurant dans notre guide d'entretien, à savoir : la contractualisation de l'accord, l'apprentissage et les compétences générés par l'accord, les problèmes rencontrés lors du développement de la relation et l'atmosphère de la relation.

### ***1.2.1 La contractualisation de l'accord***

Les résultats obtenus dans notre étude confirment que les relations de coopération entretenues entre les donneurs et preneurs d'ordres s'organisent souvent autour de contrats incomplets. Bien que le contrat de coopération semble relativement complet lors de la phase d'engagement, sa mise en œuvre fait ressortir des insuffisances qu'il faut à chaque fois combler, ayant pour conséquence des contrats reposant sur peu de mécanismes contractuels adaptés. Les prix, le programme de fabrication et le planning de livraison sont toutefois les éléments les plus modifiés par les acteurs de la relation et sur lesquels certains mécanismes contractuels sont fréquemment moins respectés.

Ce constat pratique s'aligne fortement avec les résultats théoriques qui démontrent que la continuité des relations de coopération s'appuie essentiellement sur la mise en évidence de l'importance de l'aspect implicite et incomplet des contrats. En tenant compte de leur rationalité limitée et de l'incertitude qui entoure la transaction, les partenaires se trouvent généralement dans l'incapacité de prévoir toutes les difficultés<sup>86</sup> qu'ils peuvent rencontrer durant le développement de leur relation de coopération. Ainsi, il leur serait difficile, voire même impossible, de spécifier a priori un ensemble complet de solutions (règles) aux problèmes de coordination, étant donné que ces difficultés ne peuvent pas toutes être anticipées. Alors, le contrat qui va s'établir entre eux sera forcément incomplet (Brousseau, 1993; Baudry 1995).

---

<sup>86</sup> Nous citons, entre autres, les difficultés techniques que les parties risquent de rencontrer. Il est très difficile de les prévoir surtout si les parties s'engagent dans un processus qui comporte des innovations techniques et économiques ou même organisationnelles (Brousseau E., 1993).

Bien que l'incomplétude des contrats soit avantageuse, plus précisément dans des situations incertaines où les détails ne peuvent être intégralement spécifiés sans augmenter les coûts de la transaction, elle expose donneurs et preneurs d'ordres au risque du comportement opportuniste (Patry M., 1994). Le donneur d'ordres et son sous-traitant ont tendance à faire évoluer (avec plus ou moins de bonne foi) les modalités du contrat à leur avantage (Somé S., 2003). Ils tentent d'utiliser en leur faveur les failles contractuelles qui en découlent (en raison des circonstances imprévues ou de l'incomplétude de l'information portant sur l'avenir). Cette tendance à l'opportunisme s'accroît au fur et à mesure que la transaction repose sur des investissements, dans le cas, par exemple, d'actifs plus spécifiques ou lorsque l'information est moins parfaite (Brousseau, 1998). Le risque d'opportunisme grandissant, les coûts de transaction augmentent, ce qui peut engendrer des effets très négatifs sur la continuité et le dynamisme de la relation de coopération (Voisin C., Plunket A. et Bellon B., 2000 ; Bellon B., 2000).

Pourtant, cette conclusion théorique résiste mal à l'épreuve du terrain. Si la revue de la littérature a tendance à surestimer le risque d'opportunisme, en le faisant voir comme un enjeu majeur à tenir compte dans le dynamisme de la relation de coopération, dans la pratique, les cas étudiés ont tendance à le sous-estimer et précisent que ce phénomène ne constitue pas une préoccupation pour les partenaires qui désirent maintenir une relation de coopération à long terme. Pour ces derniers, le fait d'opter pour des comportements opportunistes peut affecter l'image de l'entreprise et remettre en cause sa crédibilité devant ses partenaires et risque, de ce fait, de les priver du moins, à moyen terme, de certains avantages qu'autrement ils auraient pu bénéficier ou même de se voir dénoncés par le donneur d'ordres. L'intérêt économique des partenaires vis-à-vis des relations de coopération à long terme atténue très sérieusement la motivation de leurs comportements opportunistes et rend leurs attitudes davantage coopératives au sein de la relation. C'est pourquoi en raison de la nature des intérêts des partenaires, l'opportunisme devrait occuper une place restreinte au sein des relations de sous-traitance à moyen et long terme.

Quoique le risque d'opportunisme semble peu accentué dans le développement des relations de coopération, les résultats empiriques, eux, font ressortir l'aspect bénéfique de l'instauration de mécanismes de contrôle et d'incitation dans le développement des relations de coopération. Ces résultats, qui semblent adéquats avec la théorie, viennent confirmer, en effet, que l'intégration de ces mécanismes constitue un outil d'aide aux entreprises sous-traitantes. Cette

façon de faire leur permet, entre autres, de se conformer aux exigences spécifiques des donneurs d'ordres, donc de maintenir des relations de coopération plus stables et durables avec leurs partenaires. D'où l'importance dans les approches contractuelles de se focaliser sur des mécanismes de contrôle (théorie des coûts de transaction) et d'incitation (théorie d'agence) qui permettent de contrôler la conformité des actions de chaque partie contractante, d'assurer la crédibilité de leurs engagements et de garantir l'auto-exécution de l'accord (Brousseau É., 1995, 1998)

Les mécanismes d'incitation et de contrôle visent, en outre, à réduire les conflits qui peuvent surgir durant le processus de développement de la relation et d'aligner ainsi le comportement des opportunistes vers la création de valeurs pour les partenaires (Pratt et Zeckhauser, 1985). Ces conflits, résultant des divergences d'intérêts entre les intervenants, sont des indicateurs de coûts qui réduisent les gains potentiels issus de la coopération (Charreaux, 1999) et peuvent souvent être considérés comme un frein à la continuité de la relation de coopération. Cette donnée est d'ailleurs conforme au constat avancé dans les cas traités dans cette étude : le caractère durable des relations de coopération nécessite l'instauration de mécanismes d'incitation et de contrôle qui contribuent à la résolution des difficultés de coordination (engendrées par des conflits d'intérêts), en particulier celles provenant d'ordre technique, en s'adaptant mieux aux exigences spécifiques des donneurs d'ordres.

De même, les résultats empiriques révèlent que les mécanismes d'incitation et de contrôle de nature simple et flexible sont les mécanismes les plus privilégiés par les parties contractantes. Quelques cas soulevés dans ce mémoire de thèse confirment que même si les mécanismes adoptés sont parfois complexes au début de la relation, ils deviennent, simples et flexibles avec l'évolution de la relation dans le temps et dans un climat de confiance réciproque. L'exigence de conformité à des programmes d'assurance-qualité (ex.: ISO 9000) est l'une des formes des mécanismes d'incitation et de contrôle les plus efficaces et simples à utiliser par les partenaires. L'intérêt de ce type de mécanisme s'explique, entre autres, par ce désir qu'on éprouve à contribuer à l'amélioration de l'efficacité des processus de fabrication et à la gestion des conflits qui en émerge, (pouvant éventuellement surgir entre les intervenants de la coopération).

Le renouvellement et l'étalement des contrats dans le temps, qui signifie qu'une relation de confiance se développe entre les partenaires, est une autre forme de mécanisme simple qui a

pour effet de dissuader les entreprises sous-traitantes d'adopter des comportements opportunistes. En plus de permettre aux compagnies d'optimiser les investissements, le prolongement de la relation de coopération leur assure un volume de production beaucoup plus satisfaisant et leur procure davantage de références de marque (ces références permettent d'accéder à de nouveaux marchés en établissant de nouvelles relations de coopération avec des clients potentiels). Blanchot F. (1997) semble en accord avec cette affirmation et confirme qu'une probabilité élevée de renouvellement de la relation de coopération a un caractère incitatif sur les partenaires et augmente la durée des engagements. Elle « constitue une assurance rendant possible la réalisation d'investissements dont la rentabilisation ne peut se faire qu'à moyen ou long terme ». En d'autres mots, l'étalement de l'accord dans le temps incite les entreprises sous-traitantes à mieux respecter les engagements pris antérieurement et maintenir leur relation de coopération durable avec le donneur d'ordres. Plus la relation de coopération perdure, plus elle est incitative, moins l'opportunisme devient un risque significatif (Desmaris C., 2003).

Si les résultats empiriques font ressortir l'intérêt de la simplicité des mécanismes d'incitation et de contrôle dans la stabilité et la durabilité des relations de coopération, l'effet positif de ces mécanismes dans le développement de ces relations est confirmé dans les approches contractuelles (voir chapitre 2). Selon ces approches théoriques, le comportement opportuniste évolue en fonction de l'importance des mécanismes d'incitation et de contrôle mis en place par le donneur d'ordres, qu'ils soient formels ou informels (Dumoulin R., 1998). Ainsi, les comportements opportunistes ont tendance à augmenter par réaction lorsque des mécanismes de contrôle très fins sont exercés. Par contre, l'opportunisme peut être atténué par l'utilisation des mécanismes simples et flexibles (la mise en place des mécanismes complexes est trop coûteuse et difficile à gérer). C'est un obstacle pour le développement de relations de confiance entre les partenaires (Brousseau E., 1994). Néanmoins, la simplicité des contrats en matière d'incitation constitue un gage d'efficacité pour la stabilité et la durabilité de la relation de coopération.

Comme on peut le constater, il semble que la simplicité et la flexibilité des mécanismes d'incitation contribuent fortement au dynamisme des relations de coopération, mais en revanche cela ne signifie pas que ce sont des aspects nécessaires pour la continuité de ces relations dans le temps.

Ceci nous amène à confirmer fortement la deuxième hypothèse retenue dans le cadre théorique:

*H2 : La stabilité et la durabilité de la relation de coopération sont intimement liées à la simplicité et à l'adéquation des mécanismes mis en place par le donneur d'ordres.*

À noter que si la phase d'engagement dans la relation permet aux partenaires d'instaurer des mécanismes contractuels les conduisant à honorer au mieux leurs engagements, les résultats de l'étude montrent que la phase de mise en œuvre de la coopération doit nécessairement inclure l'instauration et le développement de mécanismes d'apprentissage qui, eux, assurent une capitalisation des savoirs (dont le savoir-faire) pouvant contribuer à l'amélioration de la performance et du dynamisme de la relation coopérative. La section qui suit vise à justifier cette résultante pratique.

### ***1.2.2 L'apprentissage et la compétence générés par l'accord***

Les résultats de l'étude font part de l'aspect privilégié qu'occupe le processus d'apprentissage dans le développement, des relations de coopération. Hausse du savoir-faire, performance accrue (dans le développement de nouvelles relations de coopération), augmentation de la capacité d'innovation et de réactivité pour s'adapter aux changements survenus tout au long de la relation, baisse des coûts et amélioration dans la qualité des services sont là quelques impacts bénéfiques émanant de ce concept.

Ces résultats tendent à confirmer les impressions de preneurs donneurs d'ordres qui pensent que le degré d'apprentissage engendré par la relation a un effet positif sur le niveau d'engagement des acteurs dans la relation. Plus les opportunités d'apprentissage sont conséquentes, plus le niveau de motivation des intervenants est élevé quant à leur engagement par rapport à la mise en œuvre de la coopération. Les donneurs et preneurs d'ordres parviennent, entre autres, via des formes d'apprentissages accumulés dans le temps, à surmonter progressivement les difficultés techniques et organisationnelles, auxquelles ils sont confrontés, et améliorer ainsi l'organisation et la progression de leurs relations de coopération. C'est dans cette perspective que les concepts de l'apprentissage et l'acquisition de nouvelles compétences sont considérés dans les approches évolutionnistes comme des facteurs déterminants dans le bon fonctionnement de la relation de coopération. Plus les

relations sont fondées sur la durée et l'enrichissement du savoir-faire et des compétences, plus les individus manifestent des comportements coopératifs, veillent au respect de leurs engagements et œuvrent dans la dynamisation de la relation dans une perspective de durabilité.

Progressivement, le processus d'apprentissage permet de décrire comment la relation de coopération peut se doter de ses propres règles et routines qui émergent à travers la répétition et se cristallisent à travers l'expérience (Voisin C. et *al.*, 2000). Par l'entremise de l'apprentissage, les partenaires vont pouvoir, en effet, harmoniser leurs outils et méthodes de travail, leur permettant de mettre en place une capacité de travail réellement collective (Benali M., 2005). Selon le niveau d'intensité de leur interaction, les entreprises tentent de développer de nouvelles idées, d'identifier les problèmes et de trouver des solutions, ce qui engendre la synergie et la création de savoirs et connaissances communes (Julien P. A., 2003). Ces savoirs et connaissances leur permettent d'améliorer l'efficacité des mécanismes d'incitation et de contrôle ainsi instaurés, donc de minimiser le risque d'opportunisme et les coûts de transaction (Brousseau E, 1994). L'aspect dynamique de la relation de coopération devrait toutefois amener les intervenants à développer un apprentissage qui les motive à maintenir la relation dans le temps, ce qui prouve que le processus d'apprentissage contribue au bon fonctionnement de la relation de coopération établie. De ce fait, il est évident que la notion d'apprentissage est un élément central dans la dynamique des relations de coopération interentreprises (Voisin C. et *al.*, 2000; Hamel, 1991; Doz et Shuen, 1995; Doz, 1996; Powell et *al.*, 1996 ; Dameron-Fonquernie, 2000).

On peut alors, à la suite de ces propos, confirmer la troisième hypothèse émise par le cadre théorique :

*H3 : Plus le niveau d'apprentissage est élevé, résultant en la génération de nouvelles compétences, plus la motivation des agents impliqués à coopérer est élevée et plus le déroulement de la relation est satisfaisant*

### ***1.2.3 Problèmes rencontrés lors du développement de la relation : facteurs perturbateurs***

Pourtant, malgré l'instauration des mécanismes contractuels et d'incitation et la création de l'apprentissage, les entreprises sous-traitantes rencontrent différents problèmes dans le développement des relations de coopération, surtout lors du démarrage de la relation. Ces problèmes peuvent être principalement rattachés au partage de l'information<sup>87</sup>, à la qualité du produit, au respect du délai de livraison, aux variations des prix, redevables essentiellement à l'instabilité des cours des matières premières et à l'engagement de l'entreprise sous-traitante dans une stratégie de réduction des coûts de production. Selon leur intensité, ces facteurs engendrent ainsi des obstacles pouvant conduire momentanément ou durablement à une dégradation de l'environnement de la relation établie.

Le modèle d'interaction<sup>88</sup>, qui envisage le fonctionnement de la relation de coopération dans une double perspectives : à court terme (sous forme d'épisodes ponctuant la vie de la relation) et à long terme (stabilité et durabilité de la relation), fait remarquer que les relations entretenues, à tout le moins dans les cas que nous avons observés, sont soumises à des perturbations qui affectent leur développement. Ces perturbations, résultant de problèmes dans les échanges de produits et services (la qualité du produit, la variation des prix et le respect des délais de livraison) ainsi que dans les échanges d'informations (le niveau de transfert de l'information est insuffisant), ont des effets significatifs dans le processus d'interaction. D'ailleurs, force nous est donnée d'admettre que les relations de coopération ont traversé des périodes transitoires de vulnérabilité plus ou moins significatives (possibilité de rupture de la relation dans certains cas). Selon la nature et l'importance de ces perturbations (retards fréquents dans les délais de livraison, mauvais partage d'informations, etc.), les relations de coopération peuvent se déstabiliser momentanément ou durablement, voire même passer à leur stade de déclin. D'où l'intérêt, pour l'entreprise sous-traitante, d'éviter l'accumulation inutile des perturbations provoquant la croissance très rapide de la vulnérabilité et rendant toute sa réaction en place impossible (Goujet R. et *al.*, 1992).

---

<sup>87</sup> La pauvreté en ressources des PME sous-traitantes les empêche de développer des systèmes d'information sophistiqués et formalisés (Julien P. A., 1997).

<sup>88</sup> Travaux développés par le groupe européen IMP (Ford, 1980; Håkansson, 1982)

À la lumière du modèle d'interaction, il semble que d'autres événements liés à l'environnement de la relation aient été à l'origine de certaines perturbations susceptibles de modifier la conduite de la relation établie. Les variations des cours des matières premières, l'un des exemples fréquemment cités, dans les cas retenus pour fins d'analyse, ont poussé les entreprises sous-traitantes à revoir les tarifs de facturation, ce qui a créé, pour certaines d'entre elles, des situations conflictuelles avec leurs partenaires, en particulier, ceux qui persistent à ce que les prix lorsqu'ils varient à la hausse ne soient pas appliqués.

Tels que le précisent les résultats de cette étude, ces problèmes d'échange peuvent s'expliquer, en grande partie, par la non-intégration de l'analyse des risques, qui pourrait conduire à la déstabilisation de la relation de coopération, dans l'approche de l'entreprise sous-traitante. Les risques encourus par la relation sont rarement évalués et leur analyse s'établit souvent selon un processus informel et non systématique. Pourtant, dans les cas que nous avons relevés, la plupart semblent conscients de l'importance de l'analyse de ces risques dans le développement de leurs relations de coopération avec leurs clients. C'est ce qui prouve probablement que l'entreprise sous-traitante manque d'outils pertinents et de compétences nécessaires en ce qui a trait à l'évaluation des risques.

Pourtant, contrairement à l'étude menée sur le terrain, le cadre théorique fait ressortir différents types de risques liés à l'évolution des relations de coopération dans le temps, inhérents à l'évolution de la relation :

- les risques d'incapacité (difficultés d'apporter des solutions à des problèmes techniques, etc.);
- les risques financiers (solvabilité du client, incapacité de pourvoir aux investissements nécessaires, etc.);
- les risques de dépendance (niveau d'investissement effectué, etc.);
- les risques encourus par les partenaires;
- les risques de changement dans leurs orientations stratégiques (changement de personnel qui peut être un élément clé dans la relation, etc.).

Dans une perspective dynamique, les entreprises partenaires semblent s'entendre sur des ajustements appropriés en s'appuyant sur des facteurs<sup>89</sup> à vocation sociale qui leur permettent

---

<sup>89</sup> Nommés par le cadre théorique : facteurs facilitateurs, tels que le développement des relations interpersonnelles, la confiance, etc.

de surmonter les problèmes rencontrés et de poursuivre ainsi la relation de coopération dans le temps. Ces facteurs seront abordés dans la section suivante.

#### ***1.2.4 L'Atmosphère de la relation de coopération : facteurs critiques***

Les résultats obtenus nous apprennent que le développement des relations interpersonnelles fondées sur la confiance et la transparence contribue fortement à la résolution des problèmes rencontrés et permet, par le fait même, de maintenir la continuité de la relation établie. Ces relations, si elles sont renforcées par le respect de l'engagement et l'échange d'informations entre les différents intervenants de la coopération, peuvent constituer un levier plus efficace pour contribuer à la maîtrise des changements non prévus et contenir les conflits qui pourraient survenir entre les acteurs de la relation.

Cet énoncé pratique nous semble s'aligner avec la revue de la littérature qui propose de tenir compte de l'importance à la fois des valeurs économiques et sociales dans le développement des relations de coopération (Brousseau E., 1996 ; Gassenheimer J. B. et *al.*, 1998). Dans une perspective dynamique, la continuité des relations de coopération dans le temps ne peut être étudiée sur une base unique d'approche purement transactionnelle, mais plutôt sur une base qui doit tenir compte des valeurs économiques et sociales et qui permettent la création d'un climat coopératif nécessaire à la résolution des difficultés de coordination (Gammoud L., 2006). Il revient donc aux entreprises partenaires, si elles veulent maintenir leur relation de coopération dynamique et durable, de reconnaître que toute relation implique un certain niveau de dépendance économique et sociale, c'est-à-dire que la relation évolue selon deux perspectives complémentaires : transactionnelle et relationnelle.

La revue de la littérature nous éclaire quant au rôle déterminant que joue la confiance dans l'évolution des relations de coopération. Elle permet la continuité de la coopération dans le temps (Rullière J. L. et Torre A., 1996 ; Ring P. S. et A. H. Van de Ven, 1994). Ce résultat théorique semble concorder avec les résultats du terrain qui témoignent de l'importance accordée par les répondants à la confiance et le développement des relations interpersonnelles dans le maintien des relations de coopération à long terme. Dans les cas que nous avons analysés, on y confirme, en outre, que le développement des relations interpersonnelles fondées sur la confiance constitue l'un des aspects prioritaires et essentiels qui facilitent la

coopération en offrant davantage de flexibilité et de souplesse dans la gestion des conflits entre les intervenants.

À cause de la flexibilité qu'elle peut introduire dans les relations interentreprises, la confiance permet d'aller au-delà des contrats restreints en augmentant l'assurance des partenaires (les difficultés ou inégalités qui sont présentes à court terme seront résolues et résorbées à long terme). S'appuyant sur la confiance, les parties contractantes peuvent mieux s'adapter aux contingences imprévues qui pourraient survenir durant le développement de la relation. La confiance accroît les facilités et possibilités d'adaptation des partenaires vis-à-vis les incertitudes et les changements environnementaux (Brulhart F. et *al.*, 2003), en réduisant le risque d'opportunisme et les coûts de transaction qui y sont associés (les coûts de supervision diminuent : les partenaires n'ont pas besoin d'investir dans des mécanismes de supervision onéreux) (Dyer J., 1997). Ainsi, les entreprises partenaires ne sont plus tenues par des obligations contractuelles strictes, mais par un engagement moral d'agir dans le sens de l'intérêt commun (Brousseau E, 1998 ; Julien P. A. et *al.*, 2003).

Le degré de confiance est étroitement rattaché au développement des liens interpersonnels (Benali M., 2005). À l'inverse, le fait de ne pas se rencontrer peut affecter le climat de confiance mutuelle et ainsi avoir un effet négatif sur le déroulement de la relation de coopération. Dans ce même registre, certains auteurs soulignent que les relations interpersonnelles ont un rôle majeur dans le développement de la confiance (Van de Ven et *al.*, 1992) et la stabilité et pérennité de la relation de coopération (Jones C. et *al.*, 1997 ; Nogatchewsky G., 2002). Notre analyse de cas le confirme : les relations de coopération qui se maintiennent à moyen et long terme sont celles qui sont construites sur des relations interpersonnelles et une confiance nourrie et développée au fur et à mesure de l'exécution du mandat de sous-traitance. C'est d'ailleurs ce qui justifie l'intérêt grandissant de la confiance et le développement des liens interpersonnels dans la continuité des relations de coopération dans le temps.

Outre la confiance et le développement des liens interpersonnels, qui sont des préalables à la continuité de la relation dans le temps, les résultats sur le terrain identifient d'autres facteurs qui ont un impact positif dans la dynamique des relations de coopération. Il s'agit de la communication, de l'engagement, de la confidentialité de l'information et de l'innovation.

Ces facteurs constituent, pour les répondants, des éléments importants susceptibles de modifier la conduite des relations de coopération.

La communication est identifiée comme un aspect critique qui contribue, de façon positive ou négative, à la coordination des actions des partenaires et à la réduction des risques de conflits entre eux. Dans cette même ligne de pensée, (Anderson et *al.*, 1991) mentionnent que la communication favorise la continuité de la relation de coopération et la réduction des risques de conflits et de dysfonctionnements. Des répondants affirment cependant que si le niveau de transfert de l'information n'est pas élevé ou est inadéquat, cela entraîne des conflits qui pourraient surgir au sein de la relation établie. La communication contribue à la création d'apprentissages et permet aux entreprises partenaires d'augmenter l'engagement (Anderson E. et Weitz B., 1992) et la confiance mutuelle (Morgan R. M. et Hunt, 1994). C'est un indicateur clé de la vitalité de la relation (Mohr J. et Spekman R., 1994). D'où son effet positif dans le maintien des relations de coopération dans le temps.

Ceci nous amène à confirmer l'hypothèse suivante retenue dans le cadre théorique:

*H4 a : La confiance et la communication favorisent la durabilité et la satisfaction de la relation.*

Toutefois, le système de communication adéquat au bon fonctionnement de la relation de coopération est tributaire, non seulement, du partage réciproque d'informations et de la qualité des informations échangées, mais également du respect de la confidentialité. La confidentialité doit être réciproque et il est important de ne pas divulguer l'information confidentielle fournie par l'autre partie. Garantir la confidentialité permet de protéger l'information faisant partie du patrimoine de chaque partenaire. Le respect de la confidentialité de l'information constitue, dans l'échantillonnage des cas étudiés, une motivation pour les intervenants, de même qu'un moyen d'augmenter la confiance mutuelle des partenaires.

Comme les résultats de l'étude le révèlent, la transparence crée un cadre favorable pour le bon fonctionnement de la relation de coopération. Une transparence accrue contribue à réduire les craintes de comportements opportunistes, tout en diminuant l'incertitude émanant de la relation, ce qui engendre un engagement supérieur dans la relation établie (Brulhart F., 2002). Cette attitude permet une amélioration de la qualité des relations interpersonnelles et favorise

la création d'apprentissages (Doz Y. et Hamel G., 2000). Quelques-uns des cas retenus dans cette thèse vont même jusqu'à affirmer que l'échange d'informations avec transparence et confiance les aide à développer des liens plus étroits entre eux. Pour ces derniers, la transparence et le partage de l'information constituent une motivation d'engagement et une source d'instauration des processus d'apprentissage. Ce sont des paramètres qui influencent fortement le comportement des partenaires (à être plus ou moins coopératifs, d'où leur impact dans le maintien de la relation établie).

Dans une perspective durable, les partenaires s'accordent pour donner également priorité au concept de l'innovation dans le développement des relations de coopération. Dans les secteurs de haute technologie, comme celui de l'industrie automobile et de la construction des poids lourds, l'innovation compte parmi l'une des conditions requises par les donneurs d'ordres qui cherchent au sein de leurs preneurs d'ordres de véritables partenaires innovants et responsables. Cette aptitude créatrice qu'est l'innovation permet de mieux répondre aux exigences les plus sévères des donneurs d'ordres et de dynamiser, par ricochet, les relations de coopération établies avec eux et de les faire davantage évoluer. Des entreprises sous-traitantes ont recours à ce concept et en confirment ses bienfaits. C'est grâce, disent-elles, à l'expertise et l'innovation permanente qu'elles ont pu élargir leur marché aussi bien au niveau national qu'international.

À ce niveau, nous constatons que certains auteurs prétendent que les partenaires s'engageant dans les relations de coopération visent, entre autres, l'innovation. Par exemple, Segrestin B. (2003) indique que la coopération interentreprises est devenue le lieu privilégié de l'innovation. En partageant mieux les profits et les risques et en créant de la valeur (des synergies), la coopération représente un terrain favorable à l'innovation (Jolly D., 1994; Trégan J. M., 2004). Benali M. (2005), lui aussi, est d'avis que les relations de coopération peuvent produire des avantages économiques lorsqu'elles deviennent le moyen de partager les risques, de concrétiser des économies de coûts, de mettre en commun un savoir-faire et de lancer des innovations sur le marché plus rapidement.

Les résultats de l'étude justifient et élargissent, voir plus haut, les apports de l'innovation dans le développement des relations de coopération. L'innovation s'avère ainsi un facteur qui favorise la motivation d'engagement des partenaires dans des relations plus durables. Certains entrepreneurs sous-traitants vont même jusqu'à croire que l'innovation et la

capacité de proposer de nouvelles solutions techniques seraient des facteurs incitatifs de motivation qui stimulent les partenaires à maintenir et éventuellement prolonger leurs relations de coopération. Plus les relations de coopération favorisent le transfert de savoir-faire et des innovations techniques et organisationnelles, plus les comportements dans l'échange sont caractérisés par des niveaux élevés d'engagement, de coopération et de confiance mutuelle. Ainsi, comme le précisent certains répondants, pour bénéficier de l'efficacité dynamique des relations de coopération, les partenaires doivent innover régulièrement dans leurs méthodes de production et pouvoir s'approprier des gains de productivité propres à eux. D'où l'impact positif de l'innovation dans la dynamisation des relations de coopération.

L'expérience antérieure a des conséquences sur le dynamisme des relations de coopération, bien qu'elle ne ressorte relativement que très peu dans les entretiens effectués auprès des répondants. L'expertise acquise, en effet, est utile à l'entreprise, puisqu'elle lui permet d'apprendre et d'acquérir un savoir-faire qui, bien souvent, n'aura d'autre vue que de la rendre plus performante dans le développement de nouvelles relations de coopération. Selon des dirigeants qui témoignent de l'aspect bénéfique de l'expérience dans la coopération, plus l'entreprise preneuse d'ordres acquiert d'expérience dans la coopération interentreprises, plus elle est armée pour renouveler ou prolonger les contrats de ses donneurs d'ordres. Cet état de fait est constaté chez plusieurs de nos répondants qui ont eu l'occasion de faire durer leurs relations de coopération avec des donneurs d'ordres.

L'engagement représente le désir de développer une relation stable et la volonté de faire des sacrifices à court terme pour maintenir la relation à long terme (Anderson E. et Weitz B., 1992). Il favorise le climat de confiance et ouvre la voie à la coopération. Il permet de réduire l'incertitude associée à la relation de coopération et offre, par la même occasion, des garanties suffisantes contre les éventuels comportements opportunistes (Bruere S., 2002). Un niveau élevé d'engagement permet, en outre, d'augmenter la confiance mutuelle des partenaires. Dans ce même ordre d'idées, Brulhart F. (2002) précise qu'avec le développement de l'engagement et de la confiance, la coordination des acteurs est facilitée, l'incertitude rattachée à la relation réduite, les périodes difficiles mieux gérées et les partenaires d'autant plus enclins à considérer leur relation comme un succès. Les résultats empiriques appuient cette affirmation et révèlent que l'engagement réciproque et crédible constitue un gage pour le développement des relations de coopération à long terme. Plus les parties s'engagent à

respecter leurs promesses, plus celles-ci deviennent coopératives et plus leurs relations de coopération durent longtemps et sont pour les deux bénéfiques.

D'un autre côté, notre revue de littérature spécifie que la consistance des investissements concrétisés dans la transaction conditionne le développement de la relation de coopération (Michel D., Salle R. et Valla J. P., 2000 ; Hugue S et Salle R., 1992). Leur niveau (faible, moyen ou élevé) et leurs spécificités ainsi que leur réciprocité sont, pour sûr, des paramètres critiques qui peuvent renforcer ou affaiblir le développement de la confiance entre donneurs et preneurs d'ordres (Fenneteau H. et Guibert N., 1997 ; Ganesan S., 1994). Des investissements spécifiques engagés par le preneur d'ordres dans la transaction favorisent, certes, une perception d'un niveau élevé de dépendance du donneur d'ordres. Cette perception de la dépendance permet, entre autres choses, de réduire les coûts de transaction et encourage le comportement coopératif entre donneur et preneur d'ordres (Srirman et *al.*, 1992 ; cité par Gammoudi L., 2006). Les investissements que font les partenaires peuvent ainsi transformer la nature des rapports qu'ils ont entre eux, ce qui corrobore l'effet de l'investissement dans la dynamique des relations de coopération.

Pourtant, cette analyse ne reflète pas les résultats de l'étude empirique. L'investissement n'est pas mentionné spontanément comme un facteur déterminant dans le bon fonctionnement des relations de coopération. Cela ne signifie pas que les entrepreneurs sous-traitants ne soient pas conscients de l'intérêt de l'investissement dans l'établissement des relations de coopération, mais ils hésitent à faire des investissements spécifiques ou majeurs dans des relations de coopération, surtout s'ils jugent incertaine la rentabilité. Les personnes que nous avons interrogées avancent, dans ce contexte, trois facteurs majeurs qui expliquent les raisons pour lesquelles les entreprises hésitent à investir dans des projets de coopération :

- Les PME sous-traitantes n'ont généralement pas les capacités d'investissement pour améliorer leurs systèmes de production ou pour répondre à des besoins spécifiques de certains donneurs d'ordres qui exigent des technologies très coûteuses. Cette situation s'explique, en particulier, par les difficultés proprement insurmontables que rencontrent ces entreprises auprès du système bancaire pour obtenir les financements nécessaires à leurs investissements : taux d'intérêt très élevés, demandes de garanties excessives, incapacité des banquiers à juger des projets industriels, etc. Cela les conduit, soit à recourir massivement à l'autofinancement,

soit à renoncer simplement à des projets de coopération, plus spécifiquement ceux qui exigent d'importants investissements. À signaler aussi le niveau faible d'intervention de l'État pour assouplir ces difficultés financières devant l'entreprise sous-traitante ;

- Investir dans des projets de coopération de haute technologie, comme celui de l'industrie automobile, ne constitue pas, pour l'entreprise sous-traitante, une assurance quant à la possibilité d'avoir des commandes suffisantes pour rentabiliser ses investissements. Il se peut, par exemple, que le donneur d'ordres s'oriente vers d'autres entreprises sous-traitantes potentielles qui proposent des offres plus attrayantes que celles des entreprises sous-traitantes actuelles. La fermeture du donneur d'ordres ou l'arrêt de commercialisation de certains de ses produits sur le marché peut causer des difficultés aux entreprises sous-traitantes (ex. rentabiliser ses investissements) ;
- Outre l'assurance de la rentabilité de l'investissement, les sous-traitants évitent d'être trop dépendants de leurs donneurs d'ordres. Certains d'entre eux illustrent cette situation par l'exemple du premier assembleur automobile au Maroc, SOMACA. En 2006, l'arrêt de production de la voiture FIAT UNO a causé la faillite de plusieurs entreprises sous-traitantes qui ont injecté des sommes considérables pour la fabrication des pièces destinées à la production de ce type de véhicule.

Pourtant, malgré leurs capacités limitées d'investissement, les entreprises sous-traitantes parviennent à maintenir des relations dynamiques avec leurs donneurs d'ordres, notamment avec ceux qu'elles entretiennent des relations de coopération depuis plus de trois ans. Cela ne veut pas dire pour autant que l'investissement a un rôle négligeable dans le développement des relations de coopération, mais signifie plutôt que les entreprises sous-traitantes peuvent, en s'appuyant sur les facteurs ci-haut mentionnés, développer des relations dynamiques. Pour eux, il faut que l'investissement dans les projets de coopération ne soit pas imposant afin d'éviter d'être trop dépendants.

Bref, les résultats de l'étude ne nous permettent pas de confirmer<sup>90</sup> la dernière hypothèse :

*H4 b : Le niveau d'engagement moral et financier dans la relation a un effet positif sur la durabilité et la satisfaction de la relation.*

Cependant, d'autres éléments, qui n'étaient pas ressortis de notre revue de littérature, ont été identifiés, par les résultats issus des entreprises étudiées, comme des facteurs critiques qui ont un effet très positif sur le bon fonctionnement de ces relations. Il s'agit de l'innovation, de la transparence et de la confidentialité de l'information, ainsi que de l'expérience antérieure.

### **1.3 Les modes de gestion et de contrôle des relations de coopération de sous-traitance**

Les facteurs mis en évidence précédemment sont démontrés comme étant des paramètres très utiles à considérer pour le maintien et le dynamisme des relations de coopération. Nous allons voir maintenant que d'autres aspects, bien que n'ayant pas fait l'objet d'hypothèse, sont importants à considérer dans le déroulement de ces relations. Il s'agit des modes de gestion et de contrôle des relations de coopération.

Rappelons, tout d'abord, que la littérature en économie, les modes de gestion et de contrôle des relations de coopération dépendent, dans une perspective dynamique et durable, de deux enjeux principaux : la gestion du risque de l'opportunisme et la gestion des connaissances et des compétences. Dans un tel contexte, les approches contractuelles proposent deux modes de gestion : un mode formel qui repose sur la mise en œuvre des dispositifs contractuels et un mode informel qui s'appuie sur la confiance et le développement des relations interpersonnelles. Les approches fondées sur les compétences, quant à elles, traitent de la perception des apports futurs non matériels (l'attitude de l'entreprise partenaire à visualiser la coopération comme étant une possibilité d'apprentissage), la transparence et la réceptivité (l'attitude des partenaires à interpréter, comprendre et intégrer de nouvelles compétences) comme déterminants majeurs pour la gestion des compétences.

Pour ce qui est de la littérature des sciences de gestion, cependant, les modes de gestion et de contrôle des relations de coopération englobent la coordination d'activités de groupe, au sein

---

<sup>90</sup> Les informations recueillies ne mettent pas en évidence le rôle de l'investissement dans le dynamisme des relations de coopération.

de laquelle, les dirigeants planifient, organisent, orientent et contrôlent pour tirer des avantages concrets de la coopération et permettre aux partenaires chacun de son côté d'aboutir à concrétiser ses propres objectifs et ceux que l'on dit communs.

Il ressort de l'étude pratique que les modes de gestion et de contrôle de la relation sont considérés comme étant des aspects à ne pas sous-estimer dans le développement de ces relations. L'objectif de ces modes est, avant tout, de tenter de détecter les foyers de conflits potentiels entre les différents acteurs et de mettre en œuvre des mécanismes efficaces permettant de les aplanir, tout en gardant la volonté et l'intérêt de chaque intervenant de voir la relation continuer à moyen et long terme. Autrement formulé, les partenaires devraient adopter des modes qui leur permettent une résolution appropriée des conflits pouvant éventuellement surgir durant le processus de coopération et être plus réactifs vis-à-vis les changements non prévus.

Ces résultats pratiques nous semblent en conformité avec la littérature économique qui suggère au préalable de mettre en place des mécanismes contractuels<sup>91</sup> (échange transactionnel) et non contractuels<sup>92</sup> (échange relationnel et social) qui permettent d'«asseoir» des comportements plus coopératifs chez les intervenants de la relation et de mener ces derniers à être plus réactifs et plus efficaces en regard des changements non prévus, que ce soit d'ordre technique ou organisationnel (ces changements sont les sources majeures de conflits survenus durant le développement de la relation de coopération).

La gestion de savoir-faire est un autre élément qui est mentionné, dans les résultats de l'étude, comme autre facteur à prendre en considération pour la gestion des relations de coopération. Les modes de gestion de la relation nous amènent à s'interroger sur la façon de gérer l'apprentissage afin d'éviter aux intervenants d'être opportunistes, et pour qu'ils puissent bénéficier de nouveaux savoir-faire et de nouvelles méthodes de gestion provenant de l'autre partenaire. Cela semble en concordance avec les approches fondées sur les compétences, qui mettent davantage l'accent sur la gestion des connaissances et des compétences, comme mode plus efficace des relations de coopération. La gestion des connaissances et des compétences

---

<sup>91</sup> Mécanismes d'incitation et de contrôle

<sup>92</sup> Mécanismes dont les fondements mêmes proviennent des normes sociales : le développement de la confiance, etc.

assure la protection contre l'usage non contractuel du savoir-faire accumulé par l'entreprise avec le temps et l'investissement.

## 2 SYNTHÈSE DE VALIDATION DES HYPOTHÈSES

A l'issue de la confrontation des conclusions théoriques avec les résultats retenus des entreprises étudiées nous pouvons synthétiser la validation des hypothèses sous la forme du tableau suivant :

**TABLEAU 6 : SYNTHÈSE DE VALIDATION DES HYPOTHÈSES**

<b>Hypothèses</b>	<b>État de validation</b>	<b>Éléments retenus</b>
<i>H1 : En situation donneur et preneur d'ordres, les relations de sous-traitance industrielle sont durables et de coopération.</i>	Hypothèse confirmée	La détention des compétences et d'un savoir faire particulier, l'engagement dans l'amélioration de la qualité et la réduction des coûts sont des aspects requis par l'entreprise sous-traitante pour s'engager dans une relation durable et de coopération
<i>H2 : La stabilité et la durabilité de la relation de coopération fournisseur-client sont intimement liées à la simplicité et l'adéquation des mécanismes mis en place par le donneur d'ordres.</i>	Hypothèse fortement confirmée	L'instauration des mécanismes d'incitation et de contrôle, simples et flexibles, est un aspect très bénéfique à la bonne conduite des relations de coopération dans le temps.
<i>H3 : Plus le niveau d'apprentissage est élevé, résultant en la génération de nouvelles compétences, plus la motivation des agents impliqués à coopérer est élevée et plus le déroulement de la relation est satisfaisant</i>	Hypothèse confirmée	L'apprentissage et l'acquisition de nouvelles compétences sont des aspects qui motivent fortement les acteurs à s'impliquer dans la relation. Plus les relations de coopération engendrent la création des processus d'apprentissage, plus les individus manifestent des comportements coopératifs et implicatifs, et plus ces relations sont dynamiques et s'inscrivent dans la continuité dans le temps.

**TABLEAU 6 : SYNTHÈSE DE VALIDATION DES HYPOTHÈSES (SUITE)**

<b>Hypothèses</b>	<b>État de validation</b>	<b>Éléments retenus</b>
<i>H4a : La confiance et la communication favorisent la durabilité et la satisfaction de la relation</i>	Hypothèse confirmée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La confiance et le développement des relations interpersonnelles, la communication et le partage de l'information sont testés comme des facteurs qui contribuent fortement au maintien et au dynamisme des relations de coopération.</li> </ul>
<i>H4b : Le niveau d'engagement moral et financier dans la relation a un effet positif sur la durabilité et la satisfaction de la relation</i>	Hypothèse non confirmée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'effet positif de l'investissement dans la dynamisation des relations de coopération n'est pas justifié.</li> <li>- L'innovation, la transparence, la confidentialité de l'information et l'accumulation de l'expérience dans la coopération ont un rôle très significatif dans le bon fonctionnement des relations de coopération.</li> </ul>

## Conclusion

La confrontation entre les conclusions théoriques développées par la recherche aux résultats issus des études des cas traitées a fait ressortir les constats suivants :

1. En contexte industriel, les relations de sous-traitance ont considérablement évolué, au cours des dix dernières années, en se transformant en rapports de coopération plus étroits avec une vision dépassant le court terme. Le tissage de ces nouvelles relations a exigé le développement d'une expertise et de savoir-faire qui permettent d'asseoir un processus continu d'amélioration de la qualité et de compression des coûts afin de mieux répondre aux besoins des donneurs d'ordres qui exigent de plus en plus le respect des normes de qualité en perpétuelle transformation. Les entreprises sous-traitantes en conséquence se trouvent contraintes à nourrir des relations de coopération fondées sur la confiance et la continuité dans le temps. Elles sont amenées à anticiper les attentes des donneurs d'ordres en somme, à s'engager dans des relations durables et de coopération.
2. La nature des accords conclus entre les donneurs et preneurs d'ordres tend à être plus implicite qu'explicite.

La mise en œuvre des contrats de coopération fait ressortir des insuffisances des termes contractuels qu'il faut à chaque fois combler. Il est pratiquement impossible de précéder tous les événements futurs, d'où l'intérêt de travailler un cadre contractuel global qui ne pas se perdre dans les détails qui ne seront de toute façon pas ni définitifs ni immuables.

Le risque d'opportunisme auquel expose les contrats de coopération incomplets semble moins préoccupé les contractants partenaires que les théoriciens. La pratique montre une très forte capacité d'adaptation des contractants pour rétablir des situations d'équilibre.

L'aspect bénéfique de l'instauration de mécanismes d'incitation et de contrôle dans le développement des relations de coopération est prouvé. L'effet positif de la nature simple et flexible de ces mécanismes est testé tant dans la contribution à l'amélioration de l'efficacité des processus de fabrication que dans la gestion des conflits qui pourraient surgir entre les intervenants.

3. La mise en œuvre de la coopération engendre la création de processus d'apprentissage qui permettent l'acquisition de nouveaux savoirs et savoir-faire pouvant contribuer à l'amélioration de la performance et au dynamisme de la relation établie. Plus ces relations engendrent la création d'apprentissage, plus les partenaires manifestent des comportements coopératifs et implicatifs créant ainsi une ambiance favorable pour l'installation de rapport dynamique s'inscrivant dans la continuité dans le temps.
4. L'effet positif de l'investissement dans la dynamisation des relations de coopération n'est pas affirmé par les cas étudiés. Par contre, les aspects tels que la confiance, le développement des relations interpersonnelles, l'engagement, la communication et le partage de l'information sont prouvés comme des facteurs qui contribuent fortement à la consolidation des relations de coopération.

D'autres facteurs sont, en outre, identifiés comme des paramètres très pertinents dans la conduite des relations de coopération. Il s'agit de l'innovation, de la transparence, de la confidentialité de l'information et de degré de l'accumulation de l'expérience dans la coopération.

5. En s'appuyant sur des valeurs économiques et sociales partagées, les partenaires manifestent leur intérêt à définir des modes de gestion et de contrôle des relations de coopération qui garantissent des comportements plus coopératifs de la part des intervenants dans la relation et de les amener à être plus réactifs et plus efficaces face aux imprévus. Ces modes doivent leur permettre, en outre, la gestion des savoir-faire ainsi que ceux engendrés par la mise en œuvre de la relation de coopération.

## **Conclusion générale**

Cette thèse s'est intéressée à la compréhension de la dynamique des relations de coopération durables dans un contexte industriel. De ce fait, elle tente de répondre à la question de recherche suivante : Comment, dans un contexte industriel, peut-on expliquer le dynamisme des relations de coopération durables des PME sous-traitantes avec les grandes entreprises, donneurs d'ordres ?

Pour fournir un éclairage sur cette problématique, nous avons commencé, tout d'abord, par expliquer l'évolution des relations de sous-traitance, marquée au cours des dernières années. Il découle ainsi que les nouvelles relations de sous-traitance de coopération sont fondées sur la continuité temporelle et permettent le partage des risques, la réduction des coûts de production, la création de ressources et de nouveaux savoir-faire, etc.

Dans un second temps, notre appui sur les approches contractuelles (théorie d'agence et des coûts de transaction) nous a permis d'éclairer le dynamisme des relations de coopération en regard de deux enjeux principaux : la gestion des conflits d'intérêts entre les intervenants et la gestion du risque de l'opportunisme. Il ressort ainsi, et en tenant compte de l'insuffisance des contrats de coopération pour affronter les problèmes d'aléa moral, que l'instauration des mécanismes d'incitation et de contrôle, permettant de résoudre l'ensemble des problèmes inhérents aux asymétries informationnelles et dissuader ainsi l'adoption de comportements opportunistes, est très utile pour le bon fonctionnement des relations de coopération.

Ensuite, en s'appuyant sur les approches évolutionnistes (théorie évolutionniste et des compétences), il découle que le concept de l'apprentissage et l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences sont des facteurs importants à considérer pour le bon déroulement de la relation de coopération.

Dans un quatrième temps, notre appui sur le modèle d'interaction nous a amené à mettre en évidence des facteurs susceptibles d'influencer le dynamisme des relations de coopération, à savoir : les interactions établies entre les intervenants dans la relation, les entreprises partenaires et leurs dirigeants, l'atmosphère de la relation qui se caractérise par le climat, notamment de confiance, de coopération-conflit, de rapports de force, etc. ainsi que l'environnement de la relation.

L'intégration de ces facteurs est d'autant plus importante, tout particulièrement dans les situations où le niveau de risques rattaché à l'évolution de la relation est élevé. Ces risques concernent, entre autres, les risques inhérents à l'évolution de la relation, les risques financiers, les risques de dépendance, les risques encourus par les partenaires ainsi que les risques de changement dans leurs orientations stratégiques.

Notre revue de littérature nous a permis d'identifier un ensemble de facteurs pouvant favoriser la stabilité et le bon fonctionnement de la relation de coopération de sous-traitance, tels que la confiance, l'engagement réciproque et crédible, la communication, l'équité et la consistance des investissements effectués dans la transaction.

Pour consolider le processus d'évolution de la relation dans une perspective dynamique et durable, notre revue de littérature révèle que le management de la relation de coopération est un enjeu de premier ordre, tant pour les donneurs d'ordres que pour les sous-traitants. C'est un volet de premier ordre à ne pas négliger dans la mesure où il permet aux partenaires d'atteindre leurs objectifs communs attendus de la coopération installée.

Il découle de cette revue de littérature la formulation des hypothèses suivantes :

- En situation donneur et preneur d'ordres, les relations de sous-traitance industrielle sont durables et de coopération ;
- La stabilité et la durabilité de la relation de coopération fournisseur-client sont intimement liées à la simplicité et à l'adéquation des mécanismes mis en place par le donneur d'ordres ;
- Plus le niveau d'apprentissage est élevé, résultant en la génération de nouvelles compétences, plus la motivation des agents impliqués à coopérer est élevée et plus le déroulement de la relation est satisfaisant ;
- La confiance et la communication favorisent la durabilité et la satisfaction de la relation.
- Le niveau d'engagement moral et financier dans la relation a un effet positif sur la durabilité et la satisfaction de la relation.

Nous avons opté pour une méthodologie de recherche qui s'appuie sur les études de cas. En effet, l'approche qualitative permet de mieux approfondir la compréhension d'un phénomène peu exploré dans la littérature, comme c'est le cas de notre sujet de recherche. Ainsi, notre échantillon est composé de neuf entreprises sous-traitantes œuvrant toutes dans la fabrication des pièces composantes pour la construction d'autobus urbains. Les entrevues ont été menées à partir d'une grille d'analyse visant à éclaircir des pistes de réflexion et atteindre les objectifs préétablis de notre recherche.

Les conclusions issues de l'étude empirique indiquent que les relations développées par les divers cas étudiés évoluent davantage vers des relations de sous-traitance durables et de coopération. Cet état de fait peut s'expliquer par la conscience des entreprises sous-traitantes de l'intensité croissante des exigences de leurs donneurs d'ordres. Ceci se ferait particulièrement sentir en matière de qualité et de capacité d'innovation.

Les accords conclus avec les donneurs d'ordres sont souvent implicites et se fondent sur des contrats de collaboration qui englobent les conditions nécessaires à la mise en œuvre de la coopération. Lesdits contrats s'avèrent compliqués à concevoir et des arrangements informels sont souvent de vigueur au cours de leur exécution.

Le risque d'opportunisme auquel exposent les contrats de coopération incomplets par essence s'avère ne pas être le risque qui effraie le plus les contractants partenaires.

La voie de l'apprentissage requiert une importance accrue dans le développement des relations de coopération continues et durables.

Le partage de l'information dans une relation de coopération, la qualité du produit, les délais de livraison et les variations des prix constituent des facteurs de blocage auxquels les sous-traitants sont plus sensibles que les donneurs d'ordres.

Les palliatifs pour détourner les difficultés objectives et les blocages réels pour le développement des relations de coopération sereines et prospères, les acteurs ont choisi de se rabattre sur d'autres voies non économiques, à savoir : la confiance, la qualité des liens interpersonnels, le respect de l'engagement, le partage de l'information et sa confidentialité, la transparence, l'innovation et l'accumulation de l'expérience.

La confrontation de la revue de littérature avec les résultats a permis de confirmer la première, la troisième et la quatrième hypothèse; et en grande partie la deuxième. Notre travail ne nous permet toutefois pas de confirmer la dernière hypothèse.

L'intérêt de cette thèse de recherche peut se situer à deux niveaux : théorique et pratique. Au niveau théorique, elle tente d'aborder la compréhension du dynamisme des relations de coopération durables, à partir de trois perspectives théoriques : contractualiste, évolutionniste et interactive.

Dans une perspective transactionnelle, les partenaires ont intérêt à tenir compte de l'incomplétude des contrats et à mettre en place des mécanismes d'incitation et de contrôle simples et flexibles pour maintenir le dynamisme et la durabilité de leur relation de coopération.

Dans une perspective évolutionniste, le concept d'apprentissage est un facteur central à considérer : plus la coopération est créatrice d'apprentissages, plus les occasions d'accès à de nouveaux savoir-faire sont créées et plus les individus sont motivés à respecter leur engagement pour le maintien de la relation à long terme.

Dans une perspective interactive, le dynamisme des relations de coopération est tributaire à des intervenants dans la relation, du processus de leurs interactions (adaptations mutuelles dans les échanges de produits et services, d'informations, financiers et sociaux), de l'atmosphère de la relation (c'est-à-dire : par le climat, plus particulièrement la confiance) et de l'environnement de la relation.

Sur le plan pratique, nous pensons que cette recherche permettra aux dirigeants des PME sous-traitantes de mettre en exergue des facteurs très pertinents dans l'engagement et la conduite des relations de coopération avec leurs donneurs d'ordres. Plus particulièrement, ces entreprises pourront mieux :

- développer une expertise et un savoir-faire particulier qui les aidera à s'adapter, de façon plus conforme, aux exigences et attentes de leurs donneurs d'ordres, afin de favoriser l'établissement de relations durables et de coopération;

- rechercher, provoquer et profiter des possibilités d'apprentissage qui leur permettront un élargissement de leur potentiel d'innovation et une capitalisation de savoir-faire pouvant contribuer à l'amélioration de la performance et la dynamique de leurs relations de coopération;
- s'appuyer davantage sur des valeurs sociales que non économiques (ex: la confiance, les relations interpersonnelles, etc.) qui constituent un levier efficace au maintien et au dynamisme des relations de coopération;
- anticiper, prévenir des situations embarrassantes ou conflictuelles, sinon du moins, s'adapter aux contingences imprévues qui pourraient survenir durant le processus de la relation de coopération.

Compte tenu de son caractère exploratoire et descriptif, cette recherche comporte un certain nombre de limites dont il faut tenir compte. Ces limites sont principalement de nature méthodologique mais quelques éléments relatifs aux aspects théoriques sont également à mentionner.

Sur le plan théorique, le nombre restreint des approches théoriques sur lesquelles s'est appuyée cette recherche reste en soi une limite et il est donc difficile de tirer des conclusions théoriques définitives. Aussi, sur le plan de l'approche interactive, nous n'avons pas intégré tous les modèles d'interaction développés par divers travaux de recherche. C'est pourquoi nous considérons que la présente recherche est le point d'ancrage d'une réflexion qui nécessite davantage d'approfondissement, bien qu'elle permet tout de même une meilleure compréhension du phénomène étudié.

Sur le plan méthodologique, l'étude de cas permet l'utilisation de données riches, mais elle comporte aussi certaines limites en ce qui a trait à la généralisation des données (Eisenhardt K. M. et *al.*, 2007). Dans notre cas, malgré le nombre important d'informations répertoriées auprès des entrepreneurs sous-traitants, les résultats de l'étude sont limités, en ce sens qu'ils ne se fondent que sur l'analyse de neuf cas. Ajoutons également les limites relatives au choix des secteurs étudiés (notre échantillon fait apparaître quelques secteurs d'activité) et à la localisation des entreprises étudiées (la limite géographique repose sur les particularités de la ville de Casablanca et ses régions) et aux contextes économique et social dans lesquels l'étude s'est déroulée.

En outre, nos résultats tiennent compte uniquement des perceptions des personnes interrogées qui n'ont pas les mêmes perspectives; il aurait été préférable d'obtenir des informations de plusieurs personnes ayant des fonctions similaires. Plus encore, et comme nous l'avons indiqué en cadre méthodologique, nous avons utilisé comme moyen pour collecter les informations la prise des notes (nous n'avons pas pu noter toutes les informations fournies), ce qui peut entraîner un appauvrissement des informations ainsi collectées. Il est donc difficile de tirer des conclusions définitives quant à la validité de nos hypothèses. Plusieurs études seraient encore nécessaires pour enrichir la connaissance dans le domaine.

Cette recherche a permis d'ouvrir d'autres pistes, mais plusieurs autres possibilités pourraient y être ajoutées. D'ailleurs, il serait intéressant de remédier aux limites de l'étude, en particulier en ce qui concerne les volets théorique et méthodologique.

Donc, pour ce qui est du volet théorique, nous proposons, dans un premier temps, de poursuivre la recherche en essayant d'intégrer d'autres perspectives théoriques en vue d'étoffer davantage le cadre théorique et se rapprocher à une plus grande validité des résultats. Dans un second temps, nous proposons de recourir à d'autres modèles interactifs afin d'améliorer la compréhension du fonctionnement des relations de coopération et de voir comment ces relations peuvent atteindre leur optimum.

Sur le plan méthodologique, il s'avérerait pertinent d'étudier le dynamisme des relations de coopération par une approche longitudinale, les résultats de l'étude seraient plus intéressants si l'observation du déroulement de la coopération se fait sur une plus longue période. Un échantillon de plus grande taille, en considérant d'autres secteurs industriels, serait souhaitable. Nous proposons, en outre, de mener des entretiens en profondeur aussi bien auprès des donneurs qu'auprès des preneurs d'ordres dans le but de tenir compte des différences de perspectives.

## **Bibliographie**

- ABBAD H., «Les relations entre la grande distribution et les PMI agroalimentaires : quels déterminants de l'orientation à long terme des relations». Actes de la 1<sup>ère</sup> journée ComIndus - 29 mars 2007 - Avignon
- ACHELHI H., TRUCHOT P. et AOUSSAT A., «Les critères d'émergence d'un réseau coopératif». Actes de conférence Internationale Conception et Production Intégrées, 9-11 Novembre 2005, Casablanca, Maroc.
- AKROUT W. et AKROUT H., «Nature de la confiance interpersonnelle entre client-fournisseur en milieu industriel : conceptualisation et mesure» XX Congrès de l'AFM : Association Française de Marketing. 6 et 7 mai 2004 - Saint-Malo.
- ALCOUFFE C., «Formes de coopération interentreprises: l'organisation de la R & D dans l'aéronautique et le spatial». LIRHE – Unité mixte de recherche CNRS/UT1, Université des Sciences Sociales. Décembre 2001, note n°356. Toulouse,
- ALLARD-POESI F. et MARÉCHAL C., «Construction de l'objet de la recherche», dans Thiétart Raymond-Alain (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris : 1999, pp. 34-56.
- ALTERSOHN C., «De la sous-traitance au partenariat industriel», Édition L'Harmattan, Paris, 1992.
- ALTERSOHN C., «La sous-traitance à l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle» Dynamiques d'entreprises, Éditions l'Harmattan, 1997, Paris.
- ANDERSON E. et WEITZ B., «The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels», *Journal of Marketing Research*, February 1992, vol. 29, n°1, pp.18-34
- ANDREANI J. C. et CONCHON F., « Les Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives, un état de l'art en marketing», Congrès des Tendances du Marketing, janvier 2005, <http://www.escp-eap.net/conferences/marketing>
- ARNAUD J. M., «Échanges inter-organisationnels de services : nature, rôle et implications des différents intervenants» *Revue Française du Marketing*. 1989. N°121-1.
- ARROW K. J., «The economics of agency», In Pratt J. W et Zeckhauser R. J., *Principals and agents: the structure of business*, Harvard Business School - Research College, Boston, 1985, pp. 37-51
- BARDIN L., «L'analyse de contenu», 9<sup>ème</sup> édition, Presses Universitaires de France Paris : 2001.
- BARNEY J. B. et HANSEN M. H., «Trustworthiness as a source of competitive advantage», *Strategic Management Journal*. 1994, vol. 15, p175–190
- BARREYRE P. Y., «La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'information». *Encyclopédie du Management*, Tome 2. Édition Vuibert, Paris, 1991.
- BATT P., «Relationships as a basis for building confidence in supply chains» *Industrial Marketing and Purchasing Group Conference*, Copenhagen, 2004.
- BAUDRY B. «L'économie des relations interentreprises ». *Repères* n°165, éditions La Découverte, Paris, 1995.
- BAUDRY B., «Contrat, autorité et confiance. La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ?», *Revue Économique*. Septembre 1992, n°5, pp. 871-894.

- BAUDRY B., «Partenariat et Sous-traitance : une approche par la théorie des incitations», *Revue d'Économie Industrielle*, 4ème Trimestre, 1993, n°66, pp. 51-68.
- BELLON B. et NIOSI J., «Une évaluation des théories institutionnalistes des alliances industrielles stratégiques», dans Voisin, C., Plunket, A. et B. Bellon (eds.) "La coopération industrielle", *Economica*, 2000, pp.55-68.
- BENALI M., «Une modélisation des liens de coopération et des trajectoires d'évolution des réseaux d'entreprises». 287 pages. Thèse : Génie Industriel : Saint-Étienne : 2005.
- BENAMOUR Y., «Confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle dans la relation client/entreprise de service», Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris IX Dauphine : 2000.
- BENSON J.K., «The inter-organizational Network as a Political Economy», *Administrative Science Quarterly*. 1975. N°20, pp. 229-249.
- BERGEN M., DUTTA S. et WALKER O. C., «Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories», *Journal of Marketing*, Chicago: Jul 1992, vol.56, Iss 1, pp. 1-24.
- BILLON A. Y., «Les déterminants du choix de la durée des contrats dans la nouvelle structure ferroviaire britannique». *Les Cahiers Scientifiques du Transport*. Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne: 2003. N°43, pp 147-163.
- BLANCHOT, F., «Modélisation du choix d'un partenariat» *Revue Française de Gestion*, Juin, Juillet et août 1997, pp. 68-82.
- BOGENRIEDER I. et NOOTEBOOM B., «Learning groups: what types are there? A theoretical analysis and an empirical study in a consultancy firm», *Organization Studies*. Sage Publications. 2004, vol. 25, n°2, pp 287-313,
- BORNAREL F., «La confiance contrainte. Résultat d'une recherche conduite dans un cabinet de recrutement», 13è conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 2004. Le Havre.
- BOUQUIN H., «Le contrôle de gestion : contrôle d'entreprise», Paris, 2001, Presses universitaires de France.
- BOURGAULT M., «Analyse des Rapports entre Donneurs d'Ordres et Sous-traitants de l'Industrie Aérospatiale Nord-Américaine», *CIRANO, Série Scientifique*, 97s-27, 1997.
- BOURGAULT M., «Performance industrielle et contribution des sous-traitants nationaux: analyse du secteur aérospatial canadien dans le contexte Nord-Américain», *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 11, n°1, 1998.
- BOUTEILLER C., «Déterminants processuels et contextuels de la coopération interentreprises». 406 pages. Thèse : Sciences de Gestion : Nancy II : 1995.
- BROUSSEAU E, GEOFFRON et WEINSTEIN, O., «Confiance, connaissances et relations inter-entreprises». *Économie de la connaissance et Organisation; Entreprises, territoires, réseaux*. L'Harmattan, Paris, 1997, pp.402-433.
- BROUSSEAU E. «Théorie des contrats, coordination interentreprises et frontières de la firme». *ATOM (Analyse Théoriques des Organisations et des Marchés)*, Université de Paris I Panthéon Sorbonne, 1995.

- BROUSSEAU E., «Analyse Économique des Pratiques liées à l'Externalisation». Université de Nancy II & ATOM (Université de Paris I Panthéon Sorbonne), Décembre 1998.
- BROUSSEAU E., «L'économie des contrats, technologies de l'information et coordination interentreprises», Presses universitaires de France. Paris, 1993.
- BROUSSEAU E., «Les contrats dans la coordination interentreprises : les enseignements de quelques travaux récents d'économie appliquée». ATOM (Analyse Théoriques des Organisations et des Marchés), Paris, 1994.
- BROUSSEAU E., «Les théories des contrats : une revue». Revue d'Économie Politique. Janvier et Février: 1993, vol. 103, n°1, pp 1-82.
- BROUSSEAU, E. (2000). «Confiance ou contrat, confiance et contrat». Centre ATOM, université paris I et FORUM Université Paris X, août 2000.
- BROUSSEAU, E. «Contrats et comportements coopératifs : le cas des relations interentreprises ». Coopération entre les entreprises et organisation industrielle. Éditions du CNRS, Paris, 1996, pp.23-51.
- BROUSSEAU, E. «La gouvernance des processus de coopération». Centre ATOM (Analyse Théoriques des Organisations et des Marchés), Université de Paris I, Mars 2000.
- BRULHART F. et FAVOREU C., «Les modes de coordination et d'organisation des partenariats inter firmes : exploration du rôle et de l'impact respectifs du contrôle et de la confiance au travers du courant intégratif», XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les cotes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003.
- BRULHART F., «Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques». Finance Contrôle Stratégie. Décembre 2002, vol. 5, n°4, p. 51-77.
- CALVI R., Le DAIN M. A. et HARBI S. «Le pilotage des partenariats Client-Fournisseur dans l'industrie», Revue Française de Gestion Industrielle, 2000, vol. 19, n°1, pp. 5-15.
- CALVI R., Le DAIN M.A. et BOUDIA M., «La conception collaborative entre un client et ses fournisseurs: état de l'art et proposition d'une méthode d'aide à la conception des modes de coordination», 5<sup>ième</sup> International Congrès de Génie Industriel, Université de Laval, Québec, 26-29 octobre 2003.
- CAMPBELL N. C. G., «An Interaction Approach to Organization Buying Behavior», Journal of Business Research, 1985, vol. 13, pp. 35-48.
- CÉLESTIN G. et EL OUNDOU OUNDI, «Contribution A la Connaissance du mode de Création et de Fonctionnement d'accords de Coopération entre PME Francophones : Cas des PME Camerounaises et Françaises», CAFRAD : Centre Africain de Formation et de Recherche Administrative pour le Développement, Tanger, 2001.
- CHAILLOU B., «la sous-traitance : élément intégré de la politique de l'entreprise», Université de Lyon 2, septembre 1978. France.
- CHANARON J. J., «Constructeurs/fournisseurs: spécificités et dynamique d'évolution des modes relationnels », Actes du GERPISA, 1995, n°14, pp. 9-22.
- CHARKI H. M. et JOSSERAND E., «La confiance a-t-elle toujours un sens dans les relations interorganisationnelles basées sur les enchères électroniques inversées ?»,

11ème Colloque de l'Association Information Management. Centre Culturel de Rencontre Abbaye Neumünster, 7, 8 et 9 juin 2006.

- CHARKI H. M., «Les antécédents de la confiance dans les relations inter-organisationnelles: une application à la relation prestataire de services professionnels/client», Cahier de Recherche n°98, CRÉPA: Centre de Recherche en Management et Organisation, Université Paris Dauphine, 2005.
- CHARREAUX, G., «La théorie positive de l'agence : positionnement et apports». Revue d'Économie Industrielle, 1999, pp.1-26.
- CHARREAUX, G., «Vers une théorie du gouvernement des entreprises», Revue Française de Gestion. Novembre - décembre 1996, n°111, pp. 50-64
- COHEN W. M. et LEVINTHAL D. A., «Absorptive capacity : a new perspective on learning and innovation», Administrative Science Quarterly, Dans Prévot Frédéric, «Compétition et management des compétences», Revue Française de Gestion, n°176, 2007.
- COMEAU Y., «L'analyse des données qualitatives», Cahiers du CRISES (Collectif de Recherche sur les Innovations Sociales dans les Entreprises et les Syndicats), Cahier n°94-02, 1994.
- CORIAT B. et WEINSTEIN O., «Les nouvelles théories de l'entreprise», Le Livre de Poche, Paris, 1995.
- CORNU J. M., «La coopération, nouvelles approches», version 1.2 du 24 décembre: <http://www.cornu.eu.org/files/cooperation12.pdf>, 2004, France.
- COVA B. et SALLE R., «L'évolution de la modélisation du comportement d'achat industriel : panorama des nouveaux courants de recherche», Recherche et Applications en Marketing, 1992, vol. 7, n°2, pp. 83-107.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E., «L'acteur et le système». Édition Le Seuil, Paris. 1992.
- CUNNINGHAM M. T. et TURNBULL P. W., «Inter-organizational personal contact patterns», in Hakansson H. (Ed.), International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, John Wiley and Sons, New York, 1982.
- D'AMBOISE G. et AUDET J., «Le projet de recherche en administration: un guide général à sa préparation», Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec : 1996, <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/DamboisG/liv1/index.html>.
- D'AMOURS S., BOUCHER S., JABIRI A., LEVASSEUR M., TRREMBLAY D. M. P., MONTREUIL B. et POULIN D., «Les meilleures pratiques d'évaluation et de sélection des fournisseurs», Rapport interne, Centre de recherché sur les technologies de l'entreprise réseau, Université Laval, Québec, Canada, 2000.
- D'ASTOUS A., «Le projet de recherche en marketing», 2<sup>ème</sup> édition. Montréal: 2000 Chenelière/Mc Graw-Hill.
- DAMERON-FONQUERNIE S., «Processus de coopération dans l'organisation: construction d'une grille d'analyse appliquée au cas d'une équipe-projet», Communication à la IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, 24, 25 et 26 mai 2000, Montpellier.
- DAMPERAT M. «Les approches de la relation client: évolution et nature». Premières journées de recherche en marketing IRIS. IAE de Lyon, 4 et 5 avril 2005.

- DAY G. S., «Managing Market Relationships». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2000, vol. 28, n°1, pp. 24-30.
- DE TONI A. et NASSIMBENI G., «Strategic and operational choices for small subcontracting firms - Empirical results and an interpretative model», *International Journal of Operations & Production Management*; 1996, vol. 16, n°6; pp. 41-55.
- DEFALVARD H. «Une explication non réductionniste de la coopération inter-firmes», Dans Bertron B., Plunket A. et Voisin C., "La coopération industrielle", *Economica*, 2000, p. 17-27.
- DELERUE H. et BÉRARD C., «Les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles»; *Revue Française de Gestion* : 2007; 2007/175, n°175, pp. 125-138.
- DELERUE H. et SIMON É., «Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance», *Management International*, vol. 10, n°1, 2005, pp. 51-110.
- DELERUE H., « Performance des alliances : une gestion dual du risque relationnel », 13<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004.
- DESLAURIERS J-P «Recherche qualitative : Guide pratique». Montréal : McGraw-Hill, 1991.
- DESLAURIERS J-P et MAINVILLE S., «Recherche qualitative: guide pratique», *Canadian Journal of Education*, 1992, vol. 17, n°4, Toronto.
- DESMARIS C. «Les conventions d'exploitation du service public régional de transport de voyageurs: Organisation contractuelle et processus d'apprentissage organisationnel sous l'angle d'une relation de sous-traitance ». 187 p. Mémoire de DEA : Laboratoire d'Économie des Transports de Lyon, 2003.
- DIANI M., «NTIC, communautés virtuelles et nouvelles formes de coordination», 1ères Journées Jeunes Doctorants du GDR « TIC et Société », 3-4 octobre 2002.
- DONADA C. et GARRETTE B., «Partenariat vertical et gain coopératif pour les fournisseurs», *Management International ; Springs* 2001, vol. 5, n°2, pp. 19-31
- DONADA C. et KESSELER A., «Partenariat: mythes et réalités pour les fournisseurs. étude empirique dans l'industrie automobile », *Actes de la Conférence Internationale sur les Coopérations*, Luxembourg - Nancy 2, Avril 1997, p. 1-18
- DONADA C. et NOGATCHEWSKY G., «La confiance dans les relations interentreprises. Une revue des recherches quantitatives», *Revue Française de Gestion*, 2007, n°175, pp. 111-124.
- DONADA C., «Fournisseurs, pour déjouer les pièges des partenariats», *Revue Française de Gestion*, Juin, Juillet et Août 1997, n°114, p 94-105.
- DONEY P. M. et CANNON J. P., «An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, 1997, vol. 61, n°2, pp.35-51.
- DOSI G., MALERBA F. et TEECE D., «Twenty years after Nelson and Winter's evolutionary theory of economic change: a preface on knowledge, the nature of organizations and the patterns of organizational changes», *Industrial and Corporate Change*; Oxford University Press: Apr 2003, vol. 12, supplement 1.
- DOZ Y. et HAMEL G., «L'avantage des alliances: logiques de création de valeur», Paris, Dunod, 2000.

- DOZ Y. L., «The evolution of cooperation in strategic alliances : initial conditions or learning processes ?», *Strategic Management Journal*; 1996, vol. 17, p.55-83
- DUFFY R. J., «The future of purchasing and supply: supply chain partner selection and contribution». *Purchasing Today*; November 1999, pp. 41-46.
- DUMOULIN R., «Relations de marché et de hiérarchie au sein d'un réseau de sous-traitance», *Actes des XIVème Journées Nationales des IAE Nantes, Tome 3 – Presse académiques de l'ouest*, 1998,
- DYER J., «Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value», *Strategic Management Journal*; 1997, vol.18, n°7, pp. 535-556.
- EISENHARDT K. M. et GRAEBNER M. E., «Theory Building from cases: opportunities and challenges», *Academy of Management Journal*; 2007, vol. 50, n°1, pp. 25-32.
- EISENHARDT K. M., «Building Theories from case study research», *Academy of Management Review*; 1989, vol. 14, n°4, pp. 532-550.
- EL JABIRI A., «Sélection des sous-traitants de deuxième niveau par un sous-traitant de premier niveau en contexte réseau»; Thèse : Université du Québec à Trois-Rivières, 1998, (Qc), Canada.
- EL MHAMED A., DAFAOUI E. M. et KEMOUNE K., «Coordination et coopération des processus d'entreprise : étude de cas industriels», *Conférence CPI : Conception et Production Intégrées – Casablanca : les 09, 10 et 11 novembre 2005*.
- EL-FIDHA C. et CHARKI H. M., «Rôle des technologies de l'information et de la communication dans le développement de la qualité de la relation client», *Actes de la 10<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Information Management, (AIM), Toulouse, 2005*.
- ELLRAM L.M., «Partnering Pitfalls and Success Factors», *International Journal of Purchasing and Material Management*; 1995, vol. 31, n° 2, p. 36-44.
- ETGAR M., «Sources and types of intra-channel conflict», *Journal of Retailing*; 1979, vol. 55, n°4, pp.61-78
- FEKIH-SOUSSI B. et BELLON B., «Les effets des mutations de la sous-traitance sur les coûts de transaction, d'apprentissage et la croissance de l'entreprise». *Revue Région et Développement* n°20, 2004.
- FENNETEAU H. et GUIBERT N. «Trust in Buyer-seller relationships: towards a dynamic classification of the antecedents». *Actes du Congrès du Group IMP, Lyon: 1997, pp. 217-247*.
- FILLOL C., «Une étude des communautés de pratiques interorganisationnelles du groupe EDF», *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy – Genève: du 13 au 16 Juin 2006, pp. 1-26*.
- FORD D., «The development of buyer-seller relationships in industrial markets». *European Journal of Marketing*; 1980, vol. 14, n° 5/6, pp. 339-354.
- FRÉCHET M., «La contractualisation psychologique dans les relations interorganisationnelles : une analyse dans les partenariats d'innovation», *XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005*.

- FRÉCHET M., «Les Conflits dans les partenariats d'innovation : essai de propositions», 12<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique; Les Côtes de Carthage. Les 3, 4, 5 et 6 juin 2003.
- GABRIE H. et JACQUIER J.L. «Les théories modernes de l'entreprise: l'approche institutionnelle» ; Édition Economica, 2001.
- GALLIÉ E-P, «La coopération, vecteur d'externalités de connaissance ». Colloque Économie de la firme: quelles nouveautés? Annecy, 17-18 avril 2003.
- GAMMOUDI L., «Les réclamations dans le domaine des services Business-to-Business» ; troisième tutorat collectif en Marketing du réseau ALM, 23 juin 2006.
- GANESAN S., «Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships», Journal of Marketing; April 1994, vol.58, n.2, pp.1-19.
- GARBARINO E. et JOHNSON M. S., «The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships», Journal of Marketing; April 1999, vol.63, n°2, pp.70-87.
- GASSENHEIMER J. B., HOUSTON F.S. et DAVIS C. J., «The role of economic value, social value, and perceptions of fairness in interorganizational relationship retention decisions»; Journal of the Academy of Marketing Science; 1998, vol. 26, n°4, pp. 322-337.
- GLANDIÈRES A., «Innovation de produit et dynamique organisationnelle dans l'alimentaire» ; 287 p. Thèse : Économie : Toulouse I: 2005.
- GLASERSFELD V. E., «Radical Constructivism: A way of Knowing and Learning», The Falmer Press, London: 1996.
- GOLDBERG E., «Travail collaborative dans un système interorganisationnel». Thèse: École des Hautes Études Commerciales – Université de Lausanne, 2000.
- GORGEU A. et MATHIEU R., «Les restructurations industrielles : une fatalité du marché ? Le cas de la filière automobile en France» La Revue de l'IRES ; 2005, vol. 1, n°47, pp. 37-58.
- GOUJET R., BANSARD D. et SALLE R., «L'établissement des relations fournisseur-client en milieu industriel». Gestion 2000, n° 6, 1992, pp. 47-75.
- GRÖNROOS C., «The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value », Journal of Business and Industrial Marketing; 2004, vol. 19, n°2, pp. 99-113.
- GUIBERT N., «La relation client/fournisseur et les nouvelles technologies de l'information. Le rôle des concepts de confiance et d'engagement», Thèse : Sciences de gestion, Université Montpellier II, 1996.
- GULATI R., NOHRIA N. et ZAHEER A., «Strategic Networks», Strategic Management Journal; 2000, vol. 21, n°3, pp. 203-215.
- GUNDLACH G.T., ACHROL R.S. et MENTZER J. T., «The structure of commitment in exchange», Journal of Marketing; Jan. 1995, vol. 59, n°1, p.78-92.
- HAFSI T., SÉGUIN F. et TOULOUSE J. M., «La stratégie des organisations: une synthèse». 2<sup>ème</sup> édition, Montréal : 2000; Les éditions Transcontinental, Canada.
- HÅKANSSON H. et ÖSTBERG C., «Industrial Marketing – An Organizational problem? », Industrial Marketing Management; 1975, vol. 4, pp. 113-123.

- HÅKANSSON H., «International Marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach». IMP Project Group. John Wiley & Sons, New York: 1982, pp. (10-26 et 277-370).
- HALINEN A. et TÄHTINEN J., «A process theory of relationship ending», *International Journal of Service Industry Management*; 2002, vol. 13, n°2, pp.163-80.
- HALL R., «The management of external resources», *Journal of General Management*; 2000, vol. 26, n° 1, pp. 56-68.
- HALLEN L., JOHANSON J. et SEYED-MOHAMED N., «Interfirm adaptation in business relationships», *Journal of Marketing*; April 1991, vol. 55, n°2, pp. 29-37.
- HAMDOUCH A. «Complémentarités inter-firmes, préemption de partenaires et rendements croissants de coalition: une formalisation des logiques de rapprochement entre firmes face aux nouvelles technologies et à la globalisation». *Revue Région et Développement* ; 2<sup>ème</sup> semestre : 2002, n° 16, pp. 161-189.
- HAMDOUCH A. et DEPRET M. H., « Innovation, coopération préemptive et concurrence réticulaire : les nouvelles dynamiques des relations interfirmes ». Colloque «Économie de la Firme : Quelles nouveautés ?», organisé à Annecy par l'IREGE de l'Université de Savoie, 17-18 avril 2003.
- HAMEL G., «Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances», *Strategic Management Journal*; 1991, vol. 12, n°4, pp. 83-103.
- HAMEL G., DOZ Y. et PRAHALAD C.K., «Collaborate with your competitors and win», *Harvard Business Review*; 1989, vol. 67, n°1, pp 133-139.
- HAYES R. H. et WHEELWRIGHT S. C., «Restoring our competitive edge: competing through manufacturing»; New York: 1984, Edition Wiley.
- HEIDE J.B., «Plural governance in industrial purchasing», *Journal of Marketing*; 2003, vol. 67, n° 4, pp. 18-29.
- HEITZ M., «Les coopérations inter-entreprises: une grille de lecture». *Revue Finance Contrôle Stratégie* ; décembre 2000, vol.3, n°4, pp.57-81.
- HELLRIEGEL D., SLOCUM J. W. et WOODMAN R. W., «Management des organisations», Collection: Business School, 2006, 2<sup>ème</sup> édition.
- HERMEL L. et SCHOLAUSH A., «Le marketing industriel», Paris : 1996, Édition Economica.
- INKPEN A. C. et BEAMISH P. W. «Knowledge, bargaining power and the Instability of International Joint Ventures» *Academy of Management Review*; 1997, vol. 22, n°1, pp. 177-202.
- JENSEN M.C. et MECKLING W.H., «Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure», *Journal of Financial Economics*; October 1976, vol. 3, pp. 305-360.
- JOHANSTON R. et LAWRENCE P.R., «Beyond vertical integration – the rise of the value-adding partnership», *Harvard Business Review*, July-August 1988, vol. 66, n°4, pp. 94-101.
- JOLLY D., «Accéder à l'innovation technologique par la coopération interentreprises», *Les Cahiers du CETAI (Centre d'études en administration internationale)*. Cahier de

recherche 94-22, Octobre 1994 ; École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal.

- JOLLY D., «Alliances inter-entreprises entre concurrence et coopération», Vuibert, 2001.
- JONES C., HESTERLY W. S. et BORGATTI S. P. «A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms», *The Academy of Management Review*; 1997, vol. 22, n°4, pp. 911-945.
- JOSKOW P. L., «The performance of long-term contracts: further evidence from coal markets», *The Rand Journal of Economics*; Mount Morris: Summer 1990, vol. 21, n°2, pp. 251-274.
- JULIEN P-A, «Conditions et limites des entreprises réseaux ». 3<sup>ème</sup> Colloque international de management des réseaux d'entreprises. Montréal, 31 août – 2 septembre 1998.
- JULIEN P-A, RAYMOND L. et ABDUL-NOUR G., « L'entreprise réseau » Presses de l'Université du Québec – [www.puq.quebec.ca](http://www.puq.quebec.ca), ISBN 2-7605-1213-4, 2003.
- JULIEN P-A. et RAYMOND L., «L'entreprise partagée : Contraintes et opportunités le cas Bombardier», *Cahier Bombardier Sea-Doo/ Ski-Doo, Cahier en gestion du changement technologique dans les P.M.E*, 1994.
- JULIEN P-A., « L'entreprise-réseau : dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs » ; 2003, Presses de l'Université du Québec.
- JÜRGENS U., «New product development and production network. Global industrial experience». Edition 2000; HEILDEBERG: Springer.
- KAFFEL H. «La maintenance distribuée : concept, évaluation et mise en œuvre». 178 p. Thèse: Faculté des sciences et de génie - Université Laval, Québec, octobre 2001.
- KALE P. V., SINGH H. et PERLMUTTER H., «Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital»; *Strategic Management Journal*; 2000, vol. 21, n°3, pp. 217-237.
- KOENIG C., «Confiance et contrat dans les alliances inter-entreprises». In: Thuderoz C., Mangematin V. et Harrison D., "La confiance : approches économiques et sociologiques". Paris : Gaëtan Morin, 1999, p. 127-150
- KOENIG G., « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, novembre 1993, pp. 4-17.
- KOGUT B., «Joint Ventures: theoretical and empirical perspectives»; *Strategic Management Journal* ; 1988, vol. 9, n°4, p. 319-332.
- KÖNIG K., «Enjeux des alliances pour les sous-traitants» ; 2<sup>ème</sup> Forum Européen de la Sous-traitance, Graz, 5-6 octobre 1998.
- KOTLER P. et ANDREASEN A. R., «Strategic marketing for non-profit organizations», Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall., 1996, 5<sup>th</sup> edition.
- LAIGLE L., «De la sous-traitance classique au co-développement», *Actes du GERPISA* ; Mai 1995, n° 14, pp. 23-40.
- LAIGLE L., «La coopération inter-firmes : Approche théorique et application au cas des relations constructeurs/fournisseurs dans l'industrie automobile» ; Thèse de sciences économiques, Université Paris XIII : 1996.

- LAZARIC N. et LORENZ E. «The Economics of trust and learning» Edward Elgar, London, 1998.
- LECLAIR DE A. L. «Intelligence économique, sûreté, et entreprise : le cas du portage pratiqué entre groupes et PME» Actes du Congrès VSST, IRIT, Université Paul Sabatier, Toulouse, 2004.
- LEFAIX-DURAND A., POULIN D., KOZAK R. et BEAUREGARD R., «Relations interorganisationnelles et création de valeur : synthèse, modèle conceptuel et perspectives de recherche», 15<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique ; Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.
- LEFEBVRE E. et LEFEBVRE L. A., «Global strategic benchmarking, critical capabilities and performance of aerospace subcontractors», CIRANO, Scientific Series, 97s-10, 1997.
- LEFEBVRE E., LEFEBVRE L. A., HARVEY J. et LE LUEL A., «Sous-traitance et compétitivité: le secteur de l'aéronautique et de l'aérospatiale au Québec», Québec, Conseil de la science et de la technologie, 1993.
- LEFEUVRE A.-G., «La coopération interentreprises dans les proximités spatiales: premiers éléments sur la variété des formes et les conditions d'existence» ; Colloque Coopération industrielle: diversité et synthèse, ADIS, 3 et 4 mai 1999.
- LEI D. et SLOCUM J. W. «Global strategy, competence-building and strategic alliances». California Management Review; 1992, vol. 35, n°1, pp. 81-97.
- LEMOIGNE J. L., «Les épistémologies constructivistes. Le constructivisme en construction», Sciences de la société n°47, Mai 1997.
- LETOURNEUR J., «Le partenariat vertical: définition et interprétation». Gestion 2000 ; Avril 1994, vol. 2, pp. 123-142.
- LLERENA P., MATT M. et WOLFF S., «Les incitations et la création de connaissances au sein des accords de coopération», dans Voisin C. et *al.*, Édition Economica : 2000, pp.107-124.
- LORENZ E. H., «Confiance, contrats et coopération économique », Sociologie du travail ; 1996, vol. 38, n°4, pp. 487-507.
- MACAULAY S., «Non-contractual relations in business»; American Sociological Review; 1963, vol. 28, n°1, pp. 55-67.
- MACHAT K., «Apprentissage marketing et intégration client/fournisseur: le cas des PME sur le marché de la grande distribution alimentaire» ; Thèse : Sciences de gestion : Montpellier II : 2003.
- MACNEIL IAN R., «The new social contract: an inquiry into modern contractual relations», New Haven: Yale University Press, 1980, 4<sup>th</sup> edition.
- MARCHESNAY M. «De nouvelles formes de coopération entre PME/PMI: le cas de la chaîne agroalimentaire», Congrès International Francophone sur la PME, Carthage : 1993, Tunisie.
- MARCONNET G. I. et NOGATCHEWSKY I. G., «Management des fournisseurs partenaires : à quoi servent les accords inter-entreprises ? Un parallèle avec les rôles des budgets», Louvain-la-Neuve : 24<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, mai 2003.

- MARIOTTI F. «Gouverner l'entreprise-réseau : le cas de la firme Bombardier». 26<sup>ème</sup> Congrès de l' AISLF, Cahier de recherche CR-00-12-C, Institut de recherche sur les PME, Trois-Rivières : 3-7 juillet 2000, Québec.
- MENGUZZATO B. M. M. et RENAU PIQUERAS J. J., «La coopération interentreprises: un phénomène structuré»; pp. 131-158, in: "Perspectives en management stratégique", Economica Gestion, Paris, 1994, tome 2, 431 p.
- MESSEGHEM K., «Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs», International Small Business Journal; 2003, vol. 21, n°2, pp. 197-212.
- METCALF L. E., FREAR C. R. et KRISHNAN R., «Buyer-Seller relationships: an application of the IMP Interaction Model». European Journal Marketing; 1990, vol. 26, n°2, pp. 27-46.
- MICHEL D., SALLE R. et VALLA J. P., «Marketing industriel, stratégies et mise en œuvre », 2<sup>ème</sup> édition, Economica : 2000, Paris.
- MILES M. B. et HUBERMEN A. M., «Analyse des données qualitatives», 2<sup>ème</sup> édition, Paris : De Boeck, 2003.
- MOHR J. et SPEKMAN R., «Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques». Strategic Management Journal; Feb 1994, vol. 15, n°2, pp. 165-172.
- MOLLER K. E. et WILSON D. T., «Interaction perspective in business marketing : an exploratory contingency framework», in Turnbull P. and Paliwoda S. (Eds), Research Developments in International Marketing, Manchester School of Management, UMIST, Manchester, 1988, pp. 394-443.
- MONATERI J.C., «Organisation industrielle, architecture industrielle. Coordination, pilotage et performance», Séminaire "Organisation Industrielle Verticale en Réseau", Séance du 1<sup>er</sup> mars 2002.
- MOORE K.R., «Trust and Relationship Commitment in Logistic Alliances: A Buyer Perspective », International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, winter 1998, vol. 34, n°1, pp. 24-37.
- MORGAN R. M. et SHELBY D. H., «The commitment-trust theory of relationship marketing»; Journal of Marketing; July 1994, vol. 58, n°3, pp.20-37.
- MOTHE C. et INGHAM M., «La confiance au sein de coopérations interfirmes: une étude de cas» ; Actes de la 9<sup>ème</sup> Conférence de l'Académie Internationale de Management Stratégique, Montpellier: 2000, France.
- MOTHE C. et QUELIN B., «Coopération en R&D et création de compétences» ; Actes de la 6<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal: du 24 juin au 27 juin 1997, HEC de Montréal, Canada.
- MOTHE C., «Comment réussir une alliance en recherche et développement». L'Harmattan, Paris, 1996.
- MOULONGUET A. M., «L'alliance stratégique est-elle un arrangement institutionnel stable?»; Cahier CIME (Caen Innovation Marché Entreprise); IAE Caen Basse-Normandie, 2002, n°21/2002,
- MOWERY D. C., OXLEY J. E. et SILVERMAN B. S., «Strategic alliance and interfirm knowledge transfer»; Strategic Management Journal; Winter 1996, vol. 17, Special issue, pp.77-91.

- MSSASSI S. «Service inter-organisationnel et relations transactionnelles client/prestataire : les modèles de comportement d'achat industriel sont-ils transposables au cas du service ? », 1<sup>ères</sup> Journées de Recherche en Marketing IRIS – IAE de Lyon, 4 et 5 avril 2005.
- MUKAMURERA J., LACOURSE F. et COUTURIER Y., «Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques », Revue Recherche Qualitatives, Vol. 26, n°1, 2006, pp. 110-138.
- NARÇON J. et RIGHI N., «L'entreprise en réseau : un mode d'organisation obligé?», Les 5<sup>èmes</sup> journées IUP Ingénieries Économique de Grenoble, mars 2001.
- NELSON R. R. et WINTER S. G., «An evolutionary theory of economic change». Press of Harvard University Press, 1982, Cambridge.
- NEUVILLE J-P. «Béni soit le partenariat : les dix commandements du fournisseur performant ». Gérer et comprendre ; mars 1998, n°51, pp. 55-64.
- NIOSI J., «Technical alliances in Canadian High-Technology»; Miméo CREDIT, Université de Montréal, 1992.
- NOGATCHEWSKY G., «Les modes de contrôle entre clients et fournisseurs», Toulouse : 2002; 23<sup>ème</sup> congrès de l'Association Française de Comptabilité, France.
- NOOTEBOOM B., «The trust process in organizations: empirical studies of the determinants and the process of trust development», Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2003.
- OLIVER C., «Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions», Academy of Management Review; 1990, vol. 15, n°2, pp. 241-265.
- ORLIKOWSKI W. J. et BAROUDI J. J., «Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions», Information Systems Research, vol. 2, 1991, pp. 1-28.
- PARISE S. et SASSON L., «Leveraging knowledge management across strategic alliances», Ivey Business Journal - Improving the Practice of Management. March - April 2002.
- PATRY M., «Faire ou faire faire: la perspective de l'économie des organisations», Cahiers CIRANO : Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Organisations ; Montréal : Août 1994, n° 94c-1, École des Hautes Études Commerciales, Québec.
- PEILLON S., «Le pilotage des coopérations inter-entreprises : le cas des groupements de PME», Thèse : Économie, Université Jean Monnet : 2001.
- PERROTIN R. et LOUBERU J. M., «Nouvelles stratégies d'achat: sous-traitance, coopération partenariat?» Édition d'Organisation, 1996.
- PHILIPPART P., «La gestion des alliances interentreprises: précision des enjeux à partir d'une revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques», 10<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique – Université Laval, Québec, 13-14-15 juin 2001.
- PLANE J-M, «Gouvernance et management des organisations : éléments pour un cadre d'analyse», Édition Economica, 2006, Paris.

- POUPART J., DESLAURIERS J. P., GROULX L. H., LAPERRIERE A., MAYER R. et PIRES A., «La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques», édition Gaëtan Morin, Montréal : 1997.
- POURTOIS J. P. et DESMET H., «Épistémologie et instrumentation en sciences humaines», 2<sup>ème</sup> édition. Sprimont : Mardaga Éditeur, 1997.
- POWELL W. W., KOPUT K. W. et SMITH-DOERR L., «Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology», *Administrative Science Quarterly*; 1996, vol. 41, pp. 116-145.
- POWELL W., «Neither market nor hierarchy: network forms of organization», *Research in Organizational Behavior*; 1990, vol. 12, p. 295-336.
- PRAHALAD C.K. et HAMEL G., «The core competence of the corporation». *Harvard Business Review*; May-June 1990, pp. 79-91.
- PRATT J. W et ZECKHAUSER R. J., «Principals and agents: the structure of business», Boston, Harvard Business School Press, 1985.
- PRÉVOST P., GAGNON J., PERRON C., ASSELIN I., BALDÉ D., DIBI B., DRAINVILLE I., RRÉCHETTE R., LALIBERTÉ S., TURCOTTE P. et YORN C., «Valorisation des expériences de développement local en Haïti», Groupe de recherche en administration publique et management international (GRAP). Université de Sherbrooke - Faculté d'administration : Septembre 2003.
- PREVOT F., «Pluralisme paradigmatique et pluralisme méthodologique : la diversité comme fondement des recherches en management», *Cahier de Recherche n°40. Euromed Marseille : École de Management*, 2005.
- PREVOT F., «Le management des compétences dans le cadre de relation inter-organisationnelles», 25<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy. Genève 13-16 juin 2006.
- PROVAN K.G. et SKINNER S.J., «Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism in dealer-supplier relations», *Academy of Management Journal*; 1989, vol. 32, n°1, 202-212.
- QUIVAUX R., «Le recours à la sous-traitance industrielle en 1994 », SESSI, édition 1996,
- RAHMOUNI J., «Localisation et coopération des entreprises agroalimentaires : cas du Bassin Parisien»; Communication pour les cinquièmes journées de la proximité – Université Montesquieu – Bordeaux IV, 28 et 30 juin 2006.
- RAZZAQUE M.A. et SHENG C.C., «Outsourcing of logistics functions: a literature survey », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*; 1998, vol. 28, n° 2, pp. 89-107.
- REJEB N. et GHORBEL A., «L'impact de la nouvelle relation de sous-traitance sur la performance des sous-traitants : application au cas des industries mécaniques et électriques en Tunisie». 13<sup>ème</sup> Conférence internationale de Management Stratégique ; Normandie Vallée de Seine Le Havre. Les 2, 3 et 4 juin 2004
- RIBAX M. et ZARZA M., «Le partenariat: une nouvelle relation clients/fournisseurs» *Revue Française de Gestion Industrielle* ; 1986, vol. 5, n°4.

- RING P. S. et VAN DE VEN A. H., «Developmental process of cooperative interorganizational relationships»; *Academy of Management Review*; 1994, vol. 19, n°1, pp. 90-118.
- RING P. S. et VAN DE VEN A. H., «Structuring cooperative relationships between organizations»; *Strategic Management Journal*; 1992, vol.13, n°7, pp. 483-498.
- ROBSON C., «Real World Research: a resource for social scientists and practitioner-researchers». Oxford: Blackwell. 1993, pp. 38-76
- ROY J. et BIGRAS Y, «Le partenariat : un élément clé de la chaîne logistique». Les Troisièmes Rencontres Internationales de la recherche en logistique RIRL, Trois-Rivières, 9, 10 et 11 Mai 2000.
- ROY S. N., «L'étude de cas ». *Recherche sociale: De la problématique à la collecte de données*, sous la dir. de B. Gauthier; 2003, Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, pp. 159-184.
- ROYER I. et ZARLOWSKI P., «Échantillons», dans Thiétart et coll, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 1999, pp.188-223.
- ROYER, I. et ZARLOWSKI, P., «Le design de la recherche», dans THIÉTART R. A., *Méthode de recherche en management*, Paris: DUNOD, 1999, pp.139-168.
- RULLIÈRE J.L. et TORRE A., «Les formes de la coopération inter-entreprises», *Revue d'Économie Industrielle* ; 1996, n°75, 1er trimestre, pp. 215-246.
- SAINT-AMOUR M., «L'évolution des relations interentreprises dans l'industrie québécoise de l'habillement». Thèse: sciences de la gestion, École des Hautes Études Commerciales, Université de Montréal, 2004.
- SALLE R. et SILVESTRE H., «Vendre à l'industrie : approche stratégique de la relation Business to Business », Édition Liaisons, 1992. Paris.
- SANDY D. Jap et ANDERSON E., «Testing a life-cycle theory of cooperative interorganizational relationships: movement across stages and performance», *Management Science*. Feb 2007, vol. 53, n°2, pp. 260-275.
- SAUSSIÈRE S. et MASTEN S.E., «Econometrics of Contracts: An Assessment of Developments in the Empirical Literature on Contracting»; *Revue d'Économie Industrielle* ; 2000, n° 92, 2ème et 3ème trimestres, pp. 215-236.
- SAVOIE-ZAJC L., «L'entrevue semi-dirigée», dans GAUTHIER B., *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*; Saint-Foy : Presses de l'université Laval, 1998, pp. 262-285
- SAVOIE-ZAJC L., «Les critères de rigueur de la recherche qualitative/interprétative : du discours à la pratique». Communication présentée dans le cadre du Colloque annuel de l'ARQ. Trois-Rivières, novembre 2003.
- SCHMITT C., JULIEN P-A. et LACHANCE R., «Pour une lecture des problèmes complexes en PME : Approche conceptuelle et expérimentation». *Revue Internationale PME* ; 2002, vol.15, n°2, pp. 35-61.
- SEGRESTIN B., «La gestion des partenariats d'exploitation : Spécificités, crises et formes de rationalisation» ; *Sciences de Gestion* ; 2003. École des mines de Paris, 373p.

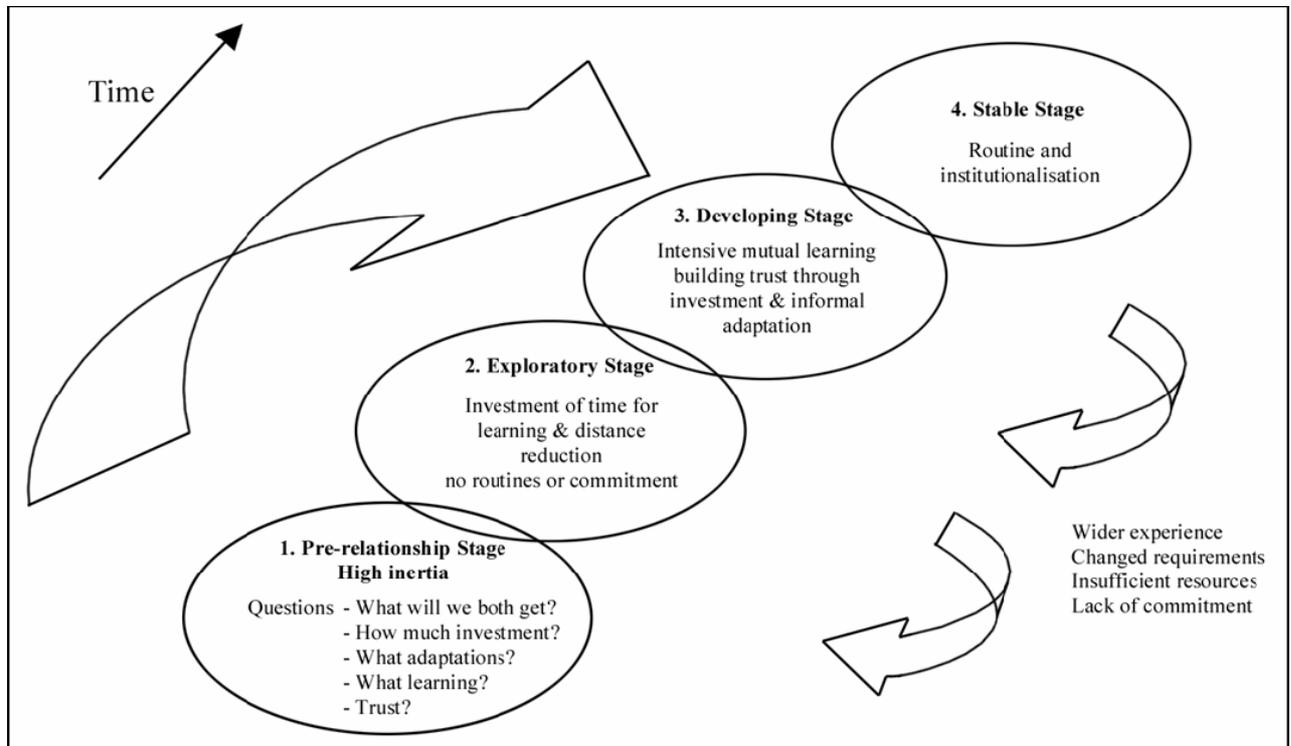
- SESSI, «La sous-traitance industrielle en 2001 en hausse malgré une croissance en repli». Le 4 pages : des Statistiques Industrielles ; Avril 2003, n° 175, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, Paris.
- SÉVIGNY B., «La collectivité apprenante : une stratégie de développement local», Université de Sherbrooke; Thèse : en administration des affaires : Sherbrooke avril 2006.
- SHAMDASANI P. N. et SHETH J. N., «An experimental approach to investigating satisfaction and continuity in marketing alliances », European Journal of Marketing; February 1995, vol. 29, n° 4, pp. 6-23.
- SHENKAR O. et LI J., «Knowledge search in international cooperative ventures», Organisation Science; 1999, vol. 10, n°2, pp. 134-143.
- SHETH J. N. et PARVATIYAR A., «Evolving relationship marketing into a discipline»; Journal of Relationship Marketing; 2002, vol. 1, n°1, pp. 3-16.
- SIMON H., «Administrative behavior ». New York; 1947, MacMillan.
- SOMÉ S., «Économie des institutions et performances économiques nationales» CAPES : Centre d'Analyse des Politiques Économiques et Sociales, décembre 2003.
- SOUSSI B., «La Sous-traitance Moderne : une Contribution au Débat du Choix entre "Faire, Faire-Faire ou Faire" en Coopération», Thèse de Sciences Économiques, Université El Manar, Tunisie 2002.
- SURPLY J., «Les modes de gouvernance des transferts de compétences dans la coopération interentreprises "Nord-Sud" : le cas de la coopération interentreprises franco-libanaise», 16<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique. Montréal, 6-9 juin 2007.
- TARONDEAU J-C., «Le management des savoirs», Vendôme, PUF, Collection : Que sais-je?, 2003.
- TATE K., « The elements of a successful logistics partnership», International Journal of Physical Distribution and Logistics Management; 1996, vol. 26, n° 3, pp. 7-15.
- THIÉTART R A et coll., «Méthodes de recherche en management», DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, Paris : 2007.
- TRÉGAN J-M., «Facteurs déterminants des modes de relations entre donneur d'ordres et sous-traitant dans l'habillement marseillais», Document de travail – L.E.S.T – UMR 6123, Université de Provence, juin 2004.
- TSANG E., «A preliminary typology of learning in international strategic alliances». Journal of World Business; 1999, vol. 34, n°3, pp. 211-229.
- TURNBULL P. W. et VALLA J-P., «Strategic planning in industrial marketing: an Interaction approach» European Journal of Marketing; 1986, vol. 20, n° 7, pp. 5-20. Bradford.
- TYEBJEE T. T., «A typology of joint ventures: Japanese strategies in the United States», California Management Review; autumn 1988, vol. 31, n° 1, pp.75-86.
- ULAGA W. et EGGERT A., «Relationship value in business markets - The construct and its dimensions», Journal of Business-to-Business Marketing; 2005, vol. 12, n°1, pp. 73-99.
- VALLA J. P. «L'Approche interactive». Working paper n° 87-12-MPI, IRE, October, 1987, Notes: 37. France.

- VEILLEUX G., «Nouvelles carrières à l'ère de l'économie du savoir : une étude dans le secteur des télécommunications», Thèse: Relations Industrielles, Université Laval, Québec, 2006.
- VILLA DA F. et PANIZZOLO R., «Buyer-subcontractor relationship in the Italian clothing industry an interpretive framework» *International journal of Operations et Production Management*; 1996, vol. 16, n° 7, pp. 38-61.
- VOISIN C., PLUNKET A. et BELLON B., «La coopération industrielle». Édition Economica, 2000.
- WALTER A., MÜLLER T. A., HELFERT G. et RITTER T., «Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality»; *Industrial Marketing Management*; February 2003, vol. 32, n°2, pp.159-169.
- WALTER A., RITTER T. et GEMUNDEN H.G., «Value creation in buyer-seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective», *Industrial Marketing Management*; 2001, vol. 30, n° 4, pp. 365-377.
- WILLIAM T. Ross., ANDERSON E. et WEITZ B., «Performance in principal-agent dyads: the causes and consequences of perceived asymmetry of commitment to the relationship», *Management Science*; May 1997; vol. 43, n°5, pp. 680-700.
- WILLIAMSON O. E. «Transaction cost economics: the governance of contractual relations», *Journal of Law and Economics*; October 1979, vol. 22, pp. 232-62.
- WILLIAMSON O. E., «Credible commitments: Using hostages to support exchange», *American Economic Review*; 1983, vol. 73, n° 4, pp.519-540.
- WILLIAMSON O. E., «Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications», New York: 1975; The Free Press.
- WILLIAMSON O. E., «The economic institutions of capitalism», New York: 1985, The Free Press.
- WILLIAMSON O. E., «The mechanisms of governance». Oxford University Press: 1996, 429p.
- WILLIAMSON, O. E., «Calculativeness, trust and economic organization». *Journal of Law and Economics*; April 1993, vol. 36, pp.453-500.
- WILSON D. T. et MUMMALANENI V., «Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Preliminary Conceptualization», *Industrial Marketing and Purchasing*; 1986, vol. 1, n°3, pp. 44-58.
- WONG K. Y. et ASPINWALL E., « Characterizing knowledge management in the small business environment ». *Journal of Knowledge Management*; 2004, vol. 8 n°3, pp. 44-61.
- YIN R. K., «Case study research: design and methods », Third Edition, Sage Publications, 2003.
- ZAIDAT A., «Spécification d'un cadre d'ingénierie pour les réseaux d'organisations», 258 p. Thèse : Génie Industriel : ENSM de Saint-Étienne : 2005.

## **Annexes**

## ANNEXE 1

### MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DE RELATION FOURNISSEUR-CLIENT



Source: Ford D, Gadde L-E, Håkansson H, Lundgren A, Snehota I, Turnbull P et Wilson D (1998)



1.4 Comment qualifiez-vous cette relation?

- Relation de sous-traitance simple
- Relation qui tend à être complexe ou partenariale
- Relation partenariale

**Thème 2 : Contractualisation de l'accord**

2.1 Quel type de contrat avez-vous conclu avec votre client?

- Contrat simple (Bon de commande annuel, spécification d'une durée, etc.)
- Contrat de relation de coopération inter organisationnelle
- Contrat de partenariat
- Autre (à préciser s.v.p.) : -----  
-----

2.2 Comment percevez-vous le degré de complétude du contrat signé avec votre donneur d'ordre ?

- Contrat très incomplet
- Contrat incomplet
- Contrat légèrement complet
- Contrat complet

2.3 Comment jugez-vous le degré d'opportunité dans la relation de sous-traitance ?

- Sans importance
- Légèrement important
- Important
- Très important

2.4 Mécanismes d'incitation

a) Pensez-vous que les mécanismes de contrôle et de surveillance adoptés par le donneur d'ordre comme étant :

- Simples
- Complexes

b) Quel est à votre avis sur l'effet de la simplicité (ou de la complexité) de ces mécanismes sur la durabilité de la relation?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

***Thème 3 : Apprentissage et compétence générés par l'accord***

3.1 Qu'est ce que cette relation vous a permis en terme d'apprentissage?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Que pensez-vous du niveau de cet apprentissage :

- Bas
- Moyen
- Élevé
- Très élevé

3.2 Qu'est ce que cette relation vous a permis en terme de compétence ?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Que pensez-vous du niveau de la génération de nouvelles compétences :

- Bas
- Moyen
- Élevé
- Très élevé

3.3 Comment jugez-vous la complémentarité avec votre partenaire?

- Bas
- Moyen
- Élevé
- Très élevé

***Thème 4 : Difficultés rencontrées lors du déroulement de la relation***

4.1 Avez-vous eu des difficultés lors de l'évolution de la relation?

- Oui
- Non

Si oui, pouvez-vous nous expliquer la nature de ces difficultés?

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

4.2 Avez-vous identifié et évalué les risques encourus par la relation?

- Oui
- Non



5.2 Globalement, quel est votre niveau de satisfaction vis-à-vis de la relation?

- Insatisfait
- Moyennement satisfait
- Satisfait
- Très satisfait

***Thème 6 : Modes de gestion et de contrôle***

6.1 Comment procédez-vous pour gérer et contrôler votre relation ?

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

***Conclusion et Commentaires :***

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

***Fiche signalétique***

- Raison sociale : -----
- Secteur d'activité : -----
- Nombre de salariés : -----
- Position du répondant : -----
- Rôle et implication du répondant : -----