Contexte initial, fonctionnement et résultat des coopérations

Karine Florès-Hilger

▶ **To cite this version:**

Karine Florès-Hilger. Contexte initial, fonctionnement et résultat des coopérations. Gestion et management. Université Paul Verlaine - Metz, 2000. Français. NNT : 2000METZ001D . tel-01775472

HAL Id: tel-01775472
https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01775472

Submitted on 24 Apr 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

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.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

UNIVERSITE DE METZ

U.F.R. ETUDES SUPERIEURES DE MANAGEMENT -
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion présentée et soutenue publiquement par Madame **Karine FLORES-HILGER** le 18 janvier 2000.

CONTEXTE INITIAL, FONCTIONNEMENT ET RESULTAT DES COOPERATIONS.

BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE DE METZ
DROIT ECONOMIE GESTION

N° Inv	20000033
Cote	D/MZ 00/1
Loc	Magasin
Cat	OCLC

Sous la direction de :

Monsieur Bernard SIBAUD — Maître de Conférence, habilité à diriger les recherches, à l'Université de Metz.

Rapporteurs :

Monsieur Jacques LIOUVILLE — Professeur à l'Université de Strasbourg III.

Monsieur Robert PATUREL — Professeur à l'Université de Grenoble II.

Suffragants :

Madame Monique LACROIX — Professeur à l'Université de Metz.

Madame Claudine GUIDAT — Professeur à l'I.N.P.L. - E.N.S.G.S.I. de Nancy I.

Monsieur Jean-Marc BOISSENOT — Directeur Général de l'Association MECANICA.

Remerciements

Je remercie Monsieur Bernard Sibaud pour son aide, ses conseils et ses remarques durant ces années. Les discussions que nous avons eues m'ont permis de préciser mes pensées et de faire progresser ma démarche.

Je désire également remercier Monsieur Bernard Delobel pour ses réflexions et ses encouragements lors d'une présentation de mon travail au sein du laboratoire. J'adresse également mes remerciements aux membres de ce groupe de travail pour les diverses suggestions qu'ils m'ont adressé. Un merci tout particulier à Stephan et à Ulla pour leurs petits messages de soutien.

Je tiens, d'autre part, à exprimer mes sincères remerciements à Monsieur Jean-Marc Boissenot pour son aide qui m'a été très précieuse. Je remercie vivement tous les chefs d'entreprises et les responsables qui m'ont accordé une partie de leur temps afin de permettre la réalisation de mon étude empirique. Leur concours a été très agréable, très enrichissant et déterminant.

Mes sincères remerciements vont également à Philippe, François, Stefan, Christine, Yvette, Yves, Guido, Claire, Valérie et Anne pour leur soutien, leur bonne humeur, leur humour (...) et leur patience surtout. Ce travail a été grandement facilité par l'amélioration de mes conditions de travail ces deux dernières années et donc je tiens à exprimer ma profonde gratitude aux quelques personnes qui ont agi en ma faveur. Un merci tout particulièrement à Philippe pour la confiance accordée dès les premiers mois de thèse.

A ma famille - à mon père notamment -, et à mes ami(e)s, un grand merci.

Enfin, un tendre et gros merci à toi, Lionel, pour ta présence, ton aide, ta grande patience et ton affection durant ces années.

TABLE DES MATIERES.

TABLE DES MATIÈRES. 3

INTRODUCTION. 10

I : Intérêt de l'impartition de compétences comme objet de recherche. 11

A : Contexte économique dans lequel évoluent les entreprises. 12

B : Définition de l'objet d'étude et de la question de recherche. 15

C : Intérêts conférés par l'étude de l'influence des partenaires sur l'évolution de l'impartition de compétences. 16

II : Conduite de la recherche. 17

A : Choix des méthodes d'analyse. 18

B : Choix de la méthode de collecte des données. 18

C : Choix de l'échantillon. 20

D : Choix de la démarche de recherche. 21

PREMIÈRE PARTIE : L'IMPARTITION COMME FORME INTERMÉDIAIRE À L'ALTERNATIVE MARCHÉ – FIRME. DÉFINITION DE LA QUESTION DE RECHERCHE. 24

Premier chapitre : Quand les formes organisationnelles intermédiaires sont préférables au marché ou à la firme. 27

I : De l'opposition entre le marché et la firme 27

A : L'importance de l'environnement dans la formation des coûts de fonctionnement du marché. 28

B : Le comportement individuel dans la formation des coûts de transaction. 29

C : L'importance de la spécificité des actifs dans le choix de la forme organisationnelle. 31

II : ... au continuum marché - firme. 35

A : Une meilleure maîtrise des effets de la rationalité limitée et de l'opportunisme. 36

B : Une meilleure maîtrise des effets de la spécificité des actifs et de la nature de la transaction. 37

1 : La spécificité des actifs. 37

2 : La nature de l'activité. 39

C : Une meilleure maîtrise des effets des fluctuations de l'environnement. 41

Deuxième chapitre : Une supériorité conférée par un fonctionnement des formes organisationnelles intermédiaires adapté à un contexte particulier..... 43

I : Coordination par les prix et par l'autorité. 43

II : Coordination par l'interne et par l'externe : approches organisationnelles et juridiques dans les organisations intermédiaires.....45

A : L'interdépendance. 45

B : La dépendance. 46

III : Adéquation entre facteurs contextuels et fonctionnement dans les formes organisationnelles intermédiaires. 49

Conclusions sur les deux premiers chapitres. 51

Troisième chapitre : L'impartition de compétences comme forme organisationnelle intermédiaire..... 53

I : Stratégie concurrentielle et stratégie relationnelle.....54

A : La combinaison concurrence – concertation. 54

B : Les différentes manœuvres relationnelles. 59

II : Formes de la coopération adaptée. 61

A : Compte tenu de l'environnement concurrentiel. 61

1 : Manœuvres stratégiques développées dans les relations verticales. 63

2 : Manœuvres stratégiques intégrant une dimension spatiale ou temporelle..... 64

B : Compte tenu de la nature de l'activité, objet de la coopération. 66

C : Compte tenu des rapports entre acteurs impliqués dans la coopération..... 68

III : Proposition d'une typologie des formes de coopération. 70

A : Le cadre de la typologie. 70

B : Les deux catégories de coopération. 72

Conclusion sur la première partie et définition de la question de recherche. 74

DEUXIÈME PARTIE : CONDITIONS À L'INITIATION D'UN FONCTIONNEMENT PERMETTANT DE SATISFAIRE LES PARTENAIRES DANS L'IMPARTITION DE COMPÉTENCES. PROPOSITION D'UN MODÈLE EXPLICATIF. 79

Premier chapitre : Plusieurs conditions à l'initiation d'un bon fonctionnement dans les coopérations..... 81

I : Recherche de compétences complémentaires : intérêt conduisant à la mise en œuvre et au bon fonctionnement des coopérations.....81

A : Le rôle moteur des compétences complémentaires dans la mise en place des coopérations..... 81

B : Les compétences complémentaires comme facteur favorable au bon fonctionnement de la coopération..... 83

II : Facteurs favorables au bon déroulement de la transaction. 88

A : L'anticipation des interactions futures et la fréquence des contacts. 88

B : La taille de l'organisation du demandeur et la durée de la première coopération. 90

Deuxième chapitre : L'approche du fonctionnement des relations intra et inter-organisationnelles par la confiance et l'apprentissage. 93

I : Confiance : un concept souvent évoqué sur le plan théorique. 93

A : Le résultat d'un calcul intéressé. 93

B : Le partage de valeurs communes. 95

C : L'autorité et la confiance. 98

1 : L'autorité et la confiance dans les organisations. 98

2 : De l'autorité à la confiance dans les formes organisationnelles intermédiaires. 99

II : Naissance, évolution et intérêts de la confiance pour la coopération. 101

A : Les antécédents de la confiance. 101

1 : L'existence d'une relation antérieure. 101

2 : Les relations entre acteurs conduites sur une longue durée. 102

B : L'évolution de la confiance au fil du temps. 103

C : L'apport de la confiance dans les coopérations. 104

1 : La confiance : simple expression de l'intérêt ou moteur de la coopération ? 104

2 : La confiance : élément favorisant le fonctionnement général mais aussi les actions quotidiennes. 105

D : La construction de la confiance par l'apprentissage. 107

1 : Le processus d'apprentissage d'un point de vue théorique. 107

2 : Le processus de production de la confiance : développement de l'apprentissage entre les acteurs. 108

Troisième chapitre : Le positionnement adéquat des partenaires. 111

I : Symétrie de la dépendance. 112

II : Symétrie de l'implication. 113

III : Positionnement requis pour initier un bon fonctionnement. 115

A : La dépendance et l'implication des partenaires. 115

B : L'existence d'un élément initiant l'engagement des partenaires. 115

Quatrième chapitre : L'influence du positionnement des partenaires lors de la mise en place de l'impartition de compétences sur son fonctionnement ou comment initier l'apprentissage et la confiance ? 117

I : Initiation d'une dynamique dans le déroulement de l'impartition de compétences. .. 117

A : La pérennité de l'impartition de compétences nécessaire à l'atteinte d'une dynamique. 117

B : L'émergence et le développement de la dynamique dans l'impartition de compétences. 119

II : Fondements de la dynamique de l'impartition de compétences : de l'apprentissage à la confiance. 120

A : La production de connaissances et la relation de confiance entre partenaires. 120

B : Les modes de fonctionnement, les connaissances produites et le niveau de confiance. 121

Conclusion : Le positionnement adéquat des partenaires pour un fonctionnement conduisant à la satisfaction. Proposition d'un modèle présentant l'évolution de l'impartition de compétences..... 126

TROISIÈME PARTIE : LA MÉTHODOLOGIE RETENUE POUR CONDUIRE L'ÉTUDE EMPIRIQUE : OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES, ENCODAGE ET MÉTHODES D'ANALYSE UTILISÉES..... 129

Premier chapitre : Caractérisation du champ de l'étude et définition de l'échantillon des cas d'impartition analysés..... 132

I : Caractéristiques de la coopération étudiée comme base commune à tous les exemples analysés..... 132

II : Présentation de l'échantillon des cas d'impartition de compétences étudiés..... 133

A : Quel acteur interroger ?..... 133

B : Quels acteurs ont été interrogés ?..... 135

C : Discussion sur cet échantillon..... 137

Deuxième chapitre : L'opérationnalisation et l'encodage de deux des concepts clés présentés dans le modèle de fonctionnement de l'impartition de compétences : la dépendance et l'implication des partenaires..... 141

I : Opérationnalisation de la dépendance des partenaires..... 142

A : La dépendance commerciale de l'offreur face au demandeur..... 143

B : La dépendance technique de l'offreur face au demandeur..... 146

C : La dépendance stratégique du demandeur face à l'offreur..... 147

D : La dépendance technique du demandeur face à l'offreur..... 151

II : Opérationnalisation de l'implication des partenaires..... 154

A : L'implication de l'offreur..... 154

B : L'implication du demandeur..... 155

III : Encodage des variables opérationnelles associées à la dépendance..... 158

A : La dépendance commerciale éprouvée par l'offreur..... 158

B : La dépendance technique éprouvée par l'offreur..... 162

C : La dépendance globale de l'offreur..... 162

D : La dépendance stratégique ressentie par le demandeur..... 163

E : La dépendance technique du demandeur..... 166

F : La dépendance globale du demandeur..... 167

IV : Encodage des variables opérationnelles associées à l'implication..... 168

A : L'implication de l'offreur..... 168

B : L'implication du demandeur..... 170

Troisième chapitre : L'opérationnalisation et la méthode d'analyse des données concernant le fonctionnement de l'impartition de compétences : l'apprentissage et la production de connaissances. 172

I : Processus d'apprentissage..... 173

A : Les variables permettant d'identifier les processus d'apprentissage. 173

B : L'opérationnalisation des variables permettant d'identifier les processus d'apprentissage. 175

1 : L'observabilité par la formalisation et la pratique..... 176

2 : La fréquence d'utilisation des mécanismes de fonctionnement..... 177

3 : Les interactions : lien entre apprentissage individuel et apprentissage organisationnel..... 177

II : Fonctionnement de l'impartition de compétences..... 178

A : La structure de l'impartition de compétences. 179

B : Les modes de coordination recherchés dans l'impartition de compétences. 182

C : Les pratiques d'évaluation et de gestion des désaccords entre les partenaires. 183

D : La décentralisation. 184

III : Connaissances produites : résultat des apprentissages développés durant le fonctionnement de l'impartition de compétences. 188

A : Les standards, les procédures et les routines. 189

B : Les flux d'information entre les acteurs des deux organisations. 190

Quatrième chapitre : L'opérationnalisation et l'encodage de l'évaluation de la stratégie d'impartition de compétences. 193

I : Opérationnalisation des objectifs. 194

II : Résultats de l'impartition de compétences. 198

III : Evaluation du résultat de l'impartition et de la satisfaction estimée. 201

QUATRIÈME PARTIE : L'ANALYSE DES TÉMOIGNAGES DE VINGT-NEUF OFFREURS ET DE NEUF DEMANDEURS. 206

Premier chapitre : La démarche d'analyse des vingt-neuf cas d'impartition présentés par l'offreur 208

I : Démarche et méthode retenues pour analyser les vingt-neuf cas d'impartition de compétences. 208

II : Niveaux de satisfaction éprouvés par les offreurs. 209

Deuxième chapitre : Existe-t-il un lien entre le positionnement des partenaires, la nature de la prestation réalisée et les degrés de satisfaction de l'offreur ? 215

I : Analyse des données présentées dans la méta-matrice ordonnée selon la satisfaction de l'offreur et croisant l'implication et la dépendance des partenaires..... 215

A : Existe-t-il un lien entre le positionnement des partenaires et le niveau " très élevé " de satisfaction atteint ? 218

B : Existe-t-il un lien entre le positionnement des partenaires et le niveau " élevé " de satisfaction atteint ? 220

C : Existe-t-il un lien entre le positionnement des partenaires et le niveau " peu élevé " de satisfaction atteint ? 221

D : Existe-t-il un lien entre le positionnement des partenaires et le fait que l'offreur n'éprouve " aucune satisfaction " ? 222

II : Analyses factorielles des correspondances multiples croisant le positionnement des partenaires, la nature de la prestation réalisée et la satisfaction de l'offreur. 223

Troisième chapitre : Existe-t-il un lien entre le fonctionnement et la satisfaction des acteurs dans l'impartition de compétences ? 231

I : Méta-matrice ordonnée en fonction de la nature de l'activité impartie et du résultat, croisant le fonctionnement de l'impartition et les niveaux de satisfaction. 231

A : L'analyse des impartitions dans lesquelles il y a innovation ou réalisation d'un produit fini. 236

B : L'analyse des impartitions dans lesquelles il y a simple réalisation de la prestation déléguée ou amélioration 238

C : L'analyse des impartitions dans lesquelles il y a délégation d'une activité de réalisation ou de maintenance 240

II : Analyses factorielles des correspondances multiples croisant le fonctionnement et la satisfaction de l'offreur. 243

Quatrième chapitre : Le niveau de confiance est-il associable à la satisfaction de l'offreur ? 248

I : Analyse d'une méta-matrice ordonnée en fonction de l'intensité de la confiance 248

II : Analyses factorielles des correspondances multiples croisant le positionnement des partenaires, la confiance et la satisfaction. 263

Conclusion : L'approche dynamique des relations d'impartition étudiées à partir des témoignages des offreurs 268

Cinquième chapitre : L'analyse des relations d'impartition à partir des témoignages des neuf demandeurs et des neuf offreurs 275

I : Résultats et satisfaction des partenaires. 276

II : Influence de l'implication et de la dépendance sur le résultat global et la satisfaction. 284

A : L'implication, le résultat global et la satisfaction. 284

B : La dépendance, le résultat global et la satisfaction. 287

III : Influence de la confiance sur le résultat global et la satisfaction. 288

A : Le niveau de confiance et son évolution dans la relation d'impartition. 288

B : La construction de la confiance dans la relation d'impartition. 292

CONCLUSION.....297

I : Rappel des intentions de recherche puis du modèle de fonctionnement de l'impartition de compétences.....298

A : Les apports des contributions théoriques de référence dans l'élaboration de la question de recherche.....298

B : Les définitions retenues pour chaque concept clé structurant la question de recherche.....302

C : Les propositions en réponse à la question de recherche et le modèle de fonctionnement de l'impartition de compétences.....304

II : Influence du positionnement des partenaires sur le fonctionnement et sur le résultat de l'impartition de compétences. Conclusions de l'étude empirique.....307

A : La durée de l'impartition et l'optique de travail, selon les propos de l'offreur.....308

B : Le positionnement des partenaires face à l'impartition, selon les propos de l'offreur.....308

C : Le fonctionnement de l'impartition, selon les propos de l'offreur.....315

D : La confiance entre responsables de l'impartition, selon les propos de l'offreur.....319

E : Trois modèles d'impartition de compétences, selon les propos de l'offreur.....321

F : L'influence des partenaires sur le déroulement de l'impartition de compétences, selon les propos du demandeur.....325

G : Le positionnement des partenaires influe-t-il sur le déroulement et sur la satisfaction des partenaires ?.....326

III : Discussion.....327

IV : Apports de cette recherche.....331

A : Les apports théoriques.....331

1 : Les apports théoriques de cette recherche relatifs à la mise en œuvre d'un bon fonctionnement de l'impartition de compétences.....332

2 : Les apports théoriques relatifs aux modalités de fonctionnement de l'impartition de compétences et à la satisfaction des partenaires.....336

3 : Les apports théoriques relatifs à la confiance dans l'impartition de compétences.....342

B : Les apports méthodologiques.....344

C: Les apports opérationnels de cette recherche.....345

V : Prolongements de cette recherche.....347

BIBLIOGRAPHIE.....350

ANNEXES.....357

INTRODUCTION.

Les entreprises évoluent actuellement dans un contexte économique concurrentiel où, pour rester leader, elles sont amenées à redéfinir leurs pratiques. Les entreprises renforcent leur compétitivité en développant les compétences et les savoir-faire relatifs à leur métier de base. Mais, une telle spécialisation les conduit à se séparer de toutes les tâches connexes à leur métier et à confier leur réalisation à des tiers. Les entreprises développent alors des coopérations guidées par la recherche de compétences qu'elles ne détiennent pas. Ainsi, le recentrage et l'externalisation constituent des pratiques de plus en plus fréquentes.

Décider de conserver et de déléguer certaines prestations détermine le fonctionnement de l'entreprise et plus globalement son devenir. Le dirigeant d'entreprise doit maîtriser l'évolution interne de son organisation mais également et surtout **la pratique de l'externalisation**. Les partenaires vont échanger des informations, présenter leurs objectifs, prendre différents engagements et décisions pour travailler ensemble. Les actes et les comportements des partenaires vont permettre la réalisation et la livraison d'une prestation commandée et déboucher sur une plus ou moins grande satisfaction de chacun. Afin d'obtenir le résultat le plus proche possible de l'objectif initial, il est nécessaire de **maîtriser la conduite de la coopération**.

Ainsi, sachant que l'externalisation se développe, qu'elle s'accompagne d'une croissance du nombre de coopérations dont les conséquences sont déterminantes pour la compétitivité et la pérennité de l'entreprise, une réflexion pourrait être menée sur l'intérêt d'externaliser. Néanmoins, une autre réflexion peut porter plus particulièrement sur la conduite de l'externalisation car il est de l'intérêt du dirigeant d'entreprise de comprendre **l'influence des partenaires** sur le fonctionnement de la coopération ainsi que sur le résultat obtenu. Pour cela, la recherche présentée a trait à l'étude de l'influence du positionnement des partenaires dans un cas de figure, celui de l'impartition de compétences.

I : Intérêt de l'impartition de compétences comme objet de recherche.

Les stratégies d'entreprises déterminées par les entrepreneurs ont grandement évolué pour parvenir à externaliser une partie de leurs tâches alors que précédemment la position de leader s'affirmait par la maîtrise de toutes les activités liées à leur métier.

Dans les années soixante, les entreprises mettaient en place des " diversifications non reliées "[1] afin d'accroître leur compétitivité (Liouville et Nanopoulos, 1997). Mais, il s'est avéré que, **dès 1974**, le ralentissement de la croissance, la progression de l'inflation et de la concurrence ont mis à mal les entreprises ayant développé de telles stratégies.

Les entreprises ont alors organisé différemment leur approche du marché. Les ressources de l'entreprise sont affectées à des activités déterminées afin de constituer un portefeuille d'activités[2]. De cette manière, l'entreprise doit aboutir à un équilibre entre les activités nouvelles, celles dégageant une forte marge et celles en déclin, en vue d'accroître les performances des entreprises (Gervais, 1995).

Puis, après que les entreprises ont choisi leurs activités en fonction de leur environnement, elles se sont orientées vers une définition de leurs activités en tenant compte de leurs compétences de base. **Dès les années quatre-vingts**, les entreprises se sont attachées à maîtriser plusieurs savoir-faire afin de se positionner sur le marché et de devancer leurs concurrents. Divers partenariats ont alors été mis en œuvre afin de parvenir à la constitution d'un portefeuille de compétences centrales.

Cette démarche renforce la position concurrentielle de l'entreprise comme le démontrent par exemple Hamel et Prahalad (1990). Ces derniers fondent leur démonstration sur l'analyse de la croissance de deux sociétés spécialisées dans les technologies de l'information. La première entreprise s'est constitué un portefeuille d'activités et développe une croissance plus lente que la seconde entreprise étudiée.

---

[1] La **diversification non reliée** conduit à " disséminer les ressources de l'entreprise sur de nombreux marchés " (Liouville et Nanopoulos, 1997).

[2] L'approche du Boston Consulting Group et la méthode ABC sont deux modèles connus, présentés respectivement en 1968 et en 1975 et permettant de gérer un **portefeuille d'activités** (Gervais, 1995).

En participant à de nombreuses alliances, la seconde firme a absorbé les compétences des autres. Elle s'est ainsi créé un portefeuille de compétences centrales (core competencies) comprenant la coordination de différents savoirs productifs et l'intégration des diverses technologies.

Le **recentrage** sur les compétences de base de l'entreprise a **simultanément** été accompagné par **l'externalisation** des activités connexes au métier et des compétences associées. La concentration sur une niche est devenue la stratégie la plus profitable. Par exemple, comme le démontrent Liouville et Nanopoulos (1997), les entreprises de taille intermédiaire, situées dans le Nord de l'Italie et formant un district industriel, étayent leur compétitivité sur un certain nombre de facteurs mais avant tout, assoient leur stratégie sur la spécialisation.
Le développement technologique nécessite, de la part de l'entreprise, des investissements lourds et fréquents afin de conserver des actifs corporels et incorporels compétitifs. De ce fait, les entreprises ne parviennent plus à rester à la pointe du progrès dans tous les domaines. Les dirigeants décident alors de se recentrer sur leur métier et d'externaliser toutes les activités connexes à des partenaires compétents (Altersohn, 1992 ; Garrette, 1997).

Ainsi, **un double mouvement simultané** se met en place dans les entreprises afin d'optimiser l'allocation de leurs ressources et de renforcer leur compétitivité. Le recentrage sur le métier de base débute avec l'externalisation des activités connexes au métier dans le cadre d'un partenariat.

A : Contexte économique dans lequel évoluent les entreprises.

L'externalisation s'est fortement développée au début des années 90 et concernait au départ des activités éloignées du métier de base de l'entreprise et à **faible valeur ajoutée**, comme le gardiennage, le nettoyage et la restauration.

L'externalisation touche maintenant des fonctions à **forte valeur ajoutée** telles que l'informatique ou la logistique (Alary-Grall, 1999). En 1998, Bull a confié à France Telecom la responsabilité de son réseau français " voix et données ". En France, Rhone-Poulenc, Yoplait, SFR, Fichet-Bauche ou Calberson ont confié à des SSII des activités de leur système informatique telles que la comptabilité ou la saisie de la paie.

Les PME et PMI commencent également à transférer, à un prestataire spécialisé, des activités qui ne relèvent pas de leur métier de base - leur traitement par un tiers étant plus efficace et moins coûteux-. L'entreprise qui externalise peut, de ce fait, réaliser des économies et accroître ses performances.

Les entreprises ne peuvent pas être performantes dans toutes les activités. Par conséquent et comme le montrent les exemples suivants, les entreprises conservent les activités liées à leur métier, c'est-à-dire celles auxquelles elles peuvent **apporter de la valeur ajoutée**. Parallèlement, les entreprises mettent en œuvre des partenariats afin que les activités déléguées soient prises en charge et qu'elles puissent être réintégrées une fois réalisées.

Dans un premier exemple, Bourgeois (1999) explique qu'un prestataire, responsable d'une PME spécialisée dans le broyage de matières premières, traite les déchets des plasturgistes et associe à cette prestation un service de gestion des risques et des impacts environnementaux. Ce prestataire délègue les activités qui ne concernent pas son métier, à savoir le gardiennage, la logistique ou les problèmes juridiques.
Un second exemple se rapporte à une très petite entreprise de domotique qui, pour devenir leader européen dans son domaine, a conservé la conception, le développement et le marketing. Dans le même temps, cette entreprise a externalisé les activités requérant des technologies qu'elle ne maîtrisait pas.

Le développement des coopérations est devenu fréquent et stratégique pour l'entreprise car, bien que les activités déléguées soient connexes au métier de base, elles comportent une forte part de valeur ajoutée et sont **déterminantes pour la réalisation de l'activité principale**. Le partenaire est de mieux en mieux considéré et intégré par l'entreprise requérante. Cette dernière a compris que le partenaire possède des compétences qui, si elles sont bien exploitées, peuvent conférer un avantage concurrentiel certain.

La **mutation du statut de fournisseur partenaire** parallèlement à la progression de la place du métier dans les stratégies est très clairement présentée par Donada (1997). La volonté de réaliser des économies sur quantité en développant la production de masse, a conduit les constructeurs automobiles à opter entre l'intégration et la sous-traitance. Les constructeurs intégraient une activité s'il leur était possible d'atteindre un certain volume de production sinon, ils sous-traitaient.

La prise en compte des contraintes de temps, de coûts, de stockage et de qualité, après la mise en place du juste à temps, a orienté l'organisation de la production vers le développement des partenariats (Gervais, 1995 ; Donada, 1997).
Instauré par les entreprises japonaises, le partenariat s'appuie sur une hiérarchisation des fournisseurs en pyramide à la tête de laquelle se trouve un constructeur qui détient des participations dans les sociétés des fournisseurs. Ces fournisseurs sont organisés en club et vendent leur production à un prix intégrant les contraintes du fournisseur et du constructeur. Actuellement, le fournisseur participe à la conception d'ensembles ou de sous-ensembles du produit final et " coordonne ses compétences et ses ressources avec le constructeur " (Donada, 1997)[3], nécessitant le développement d'une relation de confiance (Gervais, 1995). Donada conclut que, de nos jours, le partenariat vertical repose essentiellement sur **l'aspect relationnel** et non plus simplement sur la technique.

Différentes manœuvres stratégiques peuvent être mises en place dans le cadre de l'externalisation. Les partenariats verticaux entre clients et fournisseurs, les alliances stratégiques entre concurrents et les joint-ventures internationales développées avec une entreprise locale sont trois catégories de stratégie par lesquelles les entreprises consacrent leurs ressources à leur métier pour renforcer leurs compétences distinctives (Garrette, 1997).
Les **stratégies relationnelles** permettent également l'externalisation. Elles résultent d'un consentement mutuel et reposent sur le développement de relations privilégiées entre certains partenaires (Gervais, 1995). Les stratégies relationnelles font référence entre autres à l'alliance[4] et à **l'impartition**[5].

Ainsi, l'externalisation, associée simultanément au développement d'un partenariat vertical, sont des pratiques de plus en plus courantes en entreprise. Les dirigeants peuvent recourir à la sous-traitance[6] ou à l'impartition afin de recentrer leur entreprise sur son métier.

---

[3] Donada, 1997, p.96.
[4] L'alliance est un accord de coopération entre deux ou plusieurs entreprises concurrentes, leur permettant de réaliser un projet commun et de conserver par ailleurs leur autonomie. L'alliance n'a pas pour objet de réduire la concurrence entre les entreprises (Gervais, 1995, p203-204).
[5] Nous entendons par **impartition** " l'action par laquelle un agent économique charge un autre agent de la production d'un bien destiné à entrer dans la combinaison du produit final de l'agent impartiteur considéré " (Barreyre, 1968, p.23).
[6] La **sous-traitance** consiste en " la réalisation d'une opération ou d'une tâche selon les directives d'un donneur d'ordres, conformément à ses plans, dessins ou spécifications " (Laval, 1994, p.26).

B : Définition de l'objet d'étude et de la question de recherche.

Si Baudry (1992, 1993, 1994) a participé à développer la connaissance sur la sous-traitance, il est rare de voir une contribution portant explicitement sur **l'impartition**. Barreyre et Bouche (1982) définissent les modalités d'application, les avantages et les limites de cette stratégie, tandis que Aubert (1992) propose une analyse de l'impartition à partir de la théorie des coûts de transaction. Laval (1994) s'intéresse à l'intégration des préoccupations de gestion des ressources humaines d'une entreprise fournisseur - partenaire dans une relation d'impartition.

Les relations entre organisations développant des coopérations ont également été évoquées dans de nombreux travaux. Notons par exemple l'analyse des apports des théories de l'apprentissage organisationnel pour expliquer la manière dont deux organisations formant la joint-venture apprennent et conservent leur capacité (Kogut, 1988). Le développement d'un savoir spécifique à la relation entre un fabricant et un vendeur a également été présenté par Asanuma (1989). Le comportement des acteurs impliqués et la relation qu'ils doivent construire pour assurer la réussite des partenariats ont été définis par Mohr et Spekman (1994).

Par contre, la relation qui s'établit entre **l'impartiteur et l'imparti** n'a pas été abordée. Or, compte tenu de la croissance des pratiques d'externalisation et de leur importance pour l'entreprise, ce thème mérite d'être développé.

L'impartition couvre une diversité de pratiques allant de l'impartition de capacité[7] à l'impartition de compétences[8], en passant par la co-traitance[9] ou la fourniture spéciale[10] entre autres.

---

[7] Si le choix de l'impartiteur est effectué en fonction des capacités de l'offreur et si l'impartition est ponctuelle, alors elle est dite de **capacité** (Barreyre, 1968).

[8] Si l'impartiteur recherche un tiers détenant des compétences spécifiques afin de lui confier la réalisation d'une prestation sur une longue période, alors l'impartition est de **compétences** (Barreyre, 1968).

[9] La **co-traitance** est une forme d'impartition dans laquelle les partenaires se partagent la responsabilité d'une réalisation (Laval, 1994, p.26).

[10] La **fourniture spéciale** consiste en la réalisation par un offreur d'un sous-ensemble selon les spécifications du demandeur, " tout en conservant la propriété industrielle de l'objet sur lequel il appose sa marque et dont il assume la responsabilité en cas de défaillance " (Laval, 1994, p.26).

L'analyse des pratiques d'externalisation montre que les activités de plus en plus proches du métier de base de l'entreprise sont concernées. Léger (1995) précise que les partenaires fournisseurs sont invités à participer à la conception de sous-ensembles dont ils auront ensuite la responsabilité car ils disposent de compétences spécifiques. Par conséquent, l'objet de notre étude portera sur **l'impartition de compétences.**

L'impartition de compétences confère, selon nous, un avantage certain aux entrepreneurs, justifiant également l'intérêt de son étude. En effet, l'entreprise impartitrice sollicite un offreur spécialisé dans un domaine d'activités pour la réalisation d'une prestation qui sera ensuite réintégrée dans l'entreprise impartitrice. L'offreur peut, en raison de ses compétences, proposer différentes adaptations, anticiper les besoins du marché ou innover. En réintégrant les prestations réalisées, l'entreprise impartitrice bénéficiera d'un avantage concurrentiel qu'elle n'aurait pu obtenir seule car elle ne maîtrise pas le savoir-faire requis.

Devant la particularité de chaque manœuvre stratégique, nous avançons que le déroulement d'une stratégie de coopération ne tient pas uniquement au respect de principes de fonctionnement mais à un positionnement adéquat des partenaires. Pour cette raison, ce travail sera centré sur **l'influence des partenaires** sur le fonctionnement de l'impartition de compétences et sur les résultats atteints. Une approche relationnelle sera privilégiée afin de comprendre **comment et dans quelle mesure le positionnement des partenaires, l'un par rapport à l'autre, modèle le développement d'une impartition de compétences et influe sur son résultat global**.

C : Intérêts conférés par l'étude de l'influence des partenaires sur l'évolution de l'impartition de compétences.

L'intérêt de cette recherche se situe à deux niveaux. Au niveau **théorique**, ce travail permettra de connaître les **conditions propices à la satisfaction des partenaires engagés dans une impartition de compétences**. Ces conditions sont liées à un positionnement des partenaires construit en fonction des informations données, des décisions prises et des actions menées. C'est pourquoi, par cette étude globale de la relation d'impartition de compétences, nous expliquerons comment et dans quelle mesure le positionnement des partenaires influe sur le fonctionnement et le résultat.

L'intérêt **opérationnel** sera de sensibiliser les dirigeants d'entreprise ou de projet à l'importance de certaines pratiques, décisions ou diffusion d'information, en leur présentant l'influence de leur comportement sur la conduite de la coopération.
Les responsables pourront **comprendre** le fonctionnement de l'impartition et l'obtention de résultats attendus ou non attendus.
Les dirigeants pourront également identifier les actions concrètes qui sont déterminantes et qui contribuent à l'amélioration du résultat et à l'accroissement de la satisfaction. Cette recherche montrera aux dirigeants qu'il est important de **prêter une attention soutenue à la nature de la relation développée** avec le partenaire car cette relation partenariale constitue un facteur déterminant pour la conduite et la réussite de l'impartition de compétences.

II : Conduite de la recherche.

L'objectif de cette étude est d'expliquer le processus de fonctionnement de l'impartition de compétences afin d'enrichir la connaissance relative à ce sujet. Comme cela a déjà été précisé, cette question de recherche repose sur une insuffisance dans la littérature théorique alors que le thème est d'un grand intérêt, notamment au niveau opérationnel.

Dans un souci de clarté et de structuration de la réflexion, nous avons émis, après une analyse des contributions théoriques, des propositions qui fonderont la recherche. **L'étude empirique** menée s'appuiera sur l'étude de cas d'impartitions de compétences en cours ou terminés, impliquant des petites, moyennes ou grandes entreprises.

Nous n'avons pas cependant souhaité conduire une analyse strictement calquée sur chaque proposition. Ainsi, l'**analyse des données** sera construite suivant les thèmes formés par les propositions émises et non sur les seules variables présentes dans chaque proposition. Nous pouvons qualifier cette **démarche de déductive**.

Une telle démarche offre la possibilité de mettre à jour des incidences non envisagées et permet de comprendre les raisons qui conduisent à infirmer une proposition. Si nous suivions rigoureusement les propositions, celles-ci seraient simplement confirmées ou infirmées. L'avantage majeur qui a conduit à choisir cette démarche est de rester ouvert à tout résultat non envisagé initialement, d'expliquer tout résultat afin d'aller au-delà du simple constat.

A : Choix des méthodes d'analyse.

L'analyse des données aura donc deux objectifs : analyser les propos des dirigeants et évaluer les liens et incidences entre les facteurs. Pour cela, nous estimons qu'une analyse de données quantitatives ne se prête pas à notre travail. Si certaines analyses, notamment en économétrie, permettent d'établir l'intensité de l'influence d'un facteur sur l'autre, ces méthodes n'autorisent pas à considérer les remarques émises par les personnes interrogées. La compréhension du fonctionnement et de l'évolution de l'impartition seraient difficiles à appréhender quantitativement.
Deux méthodes d'analyse des données **qualitatives** seront utilisées : **l'analyse inter-sites** proposée par Miles et Huberman (1991) et **l'analyse factorielle des correspondances multiples** afin d'expliquer l'influence des partenaires sur le déroulement de l'impartition de compétences. L'analyse des données visera donc à confirmer ou à infirmer les propositions émises par référence à la question de recherche soulevée afin de structurer l'étude menée et d'enrichir les conclusions obtenues grâce aux témoignages recueillis.

L'analyse inter-sites conduit à réaliser des tableaux structurés par rapport aux propositions de recherche. Elle a pour objectif de relever les ressemblances et les différences intéressantes, par observation des propos recueillis et notifiés dans les tableaux.
Suite aux premières observations, différentes analyses factorielles des correspondances multiples seront effectuées afin d'élaborer des typologies de comportement et d'impartition, prenant en compte les degrés de satisfaction atteints.
Une synthèse des conclusions permettra de répondre à la question de recherche d'une manière structurée.

B : Choix de la méthode de collecte des données.

Il est possible d'étudier un cas d'impartition par immersion dans une entreprise, de travailler de manière approfondie sur trois ou quatre exemples d'impartition, de recueillir un nombre modéré de témoignages en face à face ou alors de travailler sur un nombre d'entreprises très élevé.

Le sujet de notre étude ne se prête pas à une immersion car il est nécessaire de prendre appui sur plusieurs impartitions afin de mesurer l'impact des facteurs initiaux sur la conduite et le résultat. Aussi, l'étude approfondie de quelques cas ne garantit pas l'obtention de cas différents qu'il serait possible de comparer.

D'autre part, nous accordons une grande importance à l'aspect relationnel et nous souhaitons recueillir des propos riches allant au-delà du choix de modalités fermées. Par conséquent, l'envoi d'une enquête par voie postale ne se prêterait pas à notre objectif. Pour ces raisons, l'**entretien en face à face** est retenu comme la solution la plus adaptée à notre étude.
Ainsi, un questionnaire comprenant des **questions fermées** est élaboré pour permettre la réalisation d'analyses factorielles des correspondances multiples. Des informations complémentaires sont également recueillies grâce à différentes **questions ouvertes** afin d'enrichir notre analyse qualitative. Les propos seront étudiés grâce à la méthode proposée par Miles et Huberman (1991).

Plusieurs avantages découlent de cette méthode de collecte des données. Tout d'abord, le questionnaire est rempli par une personne précise - le dirigeant d'entreprise ou le responsable de projet, du service industrie... -, personne qui doit avoir été impliquée dans la stratégie depuis son initiation. En outre, il est permis de saisir les réactions spontanées de l'interviewé et d'être assuré de la compréhension des questions par la personne interrogée. Enfin, si quelques informations manquent ou si les réponses obtenues suscitent des interrogations, des questions complémentaires peuvent être posées en fin d'entretien. Notre approche du sujet pourra être enrichie par les propos de l'acteur présent en entreprise.

S'est alors posée la question de l'acteur à interroger. Il apparaît nécessaire de définir l'acteur interrogé en envisageant que certains offreurs[11] pourraient ne pas souhaiter que le demandeur[12] soit contacté ou inversement. Par contre, il s'avère que sur certains points, l'offreur peut se prononcer à la place du demandeur alors que l'inverse n'est pas possible. Ainsi, recueillir les propos de **l'offreur** peut suffire à la bonne réalisation du travail.

---

[11] L'entreprise spécialisée qui accepte de réaliser la prestation déléguée est l'entreprise qui offre ses compétences ou encore, **l'offreur**.
[12] L'entreprise qui délègue la réalisation d'une activité demande à un tiers ses compétences, elle est donc appelée **demandeur**.

Par conséquent, un **questionnaire offreur et un questionnaire demandeur** seront établis. Ces deux questionnaires n'auront que certaines parties communes car ils ne serviront pas à recouper les propos de l'un ou de l'autre. En effet, notre préoccupation est de parvenir à collecter toutes les informations dont nous avons besoin.
De plus, le questionnaire offreur comprendra plusieurs questions relatives au demandeur et auxquelles l'offreur pourra répondre. Enfin, ainsi qu'il a été évoqué précédemment, les deux questionnaires sont, pour partie, semi-directifs et pour partie, directifs.

C : Choix de l'échantillon.

Deux critères majeurs sont définis pour constituer un échantillon homogène afin de parvenir à comparer les cas d'impartition et de tirer des conclusions pertinentes. Ces deux critères tiennent aux contraintes de l'activité exercée –utilisation de compétences spécifiques - ainsi qu'à la manière dont est déléguée l'activité impartie - réalisation de l'activité chez l'offreur -.

Tout d'abord, les entrepreneurs ciblés exercent une **activité de " mécanique spéciale "** relative à la fabrication, à la distribution ou à la maintenance d'outillages sur-mesure, pour des demandeurs spécialisés dans des domaines divers (mécanique automobile, électricité générale ou industrielle, sidérurgie, agronomie ou industries alimentaires).
La limitation de l'étude des cas d'impartition à cette activité de " mécanique spéciale " permet d'homogénéiser l'échantillon des cas étudiés. En effet, si les offreurs ne sont pas forcément sollicités pour la même prestation (conception, conception et réalisation, réalisation, maintenance ou distribution d'outillages spéciaux), un savoir-faire spécifique est nécessaire à leur réalisation. Ainsi, seuls des cas d'impartition de compétences avec des degrés différents de **compétences** requises seront considérés.

D'autre part, l'échantillon comprend des offreurs qui se sont vu **déléguer** la réalisation de la prestation **dans leur organisation**. Les cas d'impartition dans lesquels les partenaires travaillent ensemble ou dans lesquels l'offreur se rend chez le demandeur pour réaliser l'intégralité de son travail n'ont pas été retenus car ces circonstances conduiraient à une approche différente. Il est important que le cadre organisationnel soit identique dans tous les cas étudiés afin de ne pas introduire d'éléments susceptibles de perturber l'étude.

Les critères d'échantillonnage sont tels qu'il s'avère nécessaire de solliciter une première fois les dirigeants afin de s'assurer qu'ils répondent à ces conditions. La possibilité de rencontrer de nombreux offreurs sur deux salons de la sous-traitance permettra de déterminer, après quelques minutes de discussion sur notre sujet, s'il est opportun de prendre rendez-vous avec le responsable pour administrer le questionnaire.

Certes, il est possible de s'interroger sur l'existence d'éventuelles incidences liées à la constitution d'un échantillon d'entreprises, toutes présentes dans un salon et centrées sur la mécanique spéciale. Ces entreprises sont doublement tournées vers l'extérieur car elles participent à un salon et pratiquent le partenariat.

D : Choix de la démarche de recherche.

A cause de son caractère prédictif et explicatif, **notre démarche** de recherche s'inscrit dans une approche **positiviste** au sens de Thiétard (1999)[13]. En effet, ce travail a pour objectif **d'expliquer** l'importance et l'influence des partenaires sur le fonctionnement et sur les résultats de l'impartition de compétences. Un modèle explicatif du déroulement de cette stratégie relationnelle sera proposé et permettra de développer la connaissance de ce thème.

Cette recherche ne s'inscrit pas dans les courants interprétativiste ni constructiviste[14] car il n'est pas envisagé de comprendre la réalité à travers l'action du sujet qui expérimente.

---

[13] Ainsi que l'explique Thiétard (1999), définir la nature de la " réalité ", la manière dont la connaissance est produite et la valeur de cette connaissance permet de construire la démarche de recherche (pp.14-15) Trois paradigmes - le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme - sont associés aux démarches de recherche reconnues en sciences de l'organisation.
Le positivisme, premier paradigme, vise à considérer l'existence de la réalité et l'indépendance entre l'objet et le sujet qui observe l'objet. Selon les positivistes, le monde est structuré par l'existence de lois invariables. L'objectif de leur recherche est d'identifier les causes afin d'expliquer un phénomène survenu pour ensuite, déterminer les lois qui régissent la réalité. Pour cela, il leur est nécessaire de se référer aux faits réels et non à la perception des acteurs présents au moment du déroulement de l'action. Ainsi, la production de connaissances consiste en une mise à jour des lois.

[14] **Les interprétativistes et les constructivistes** se différencient des positivistes car ils estiment que la réalité est dépendante de l'observateur puisqu'elle est appréhendée par " l'action du sujet qui l'expérimente ". Si l'hypothèse phénoménologique sous-tend le raisonnement des interprétativistes et des constructivistes, l'objectif de leur recherche diffère.
L'interprétativiste aspire à comprendre la situation à partir du sens donné par les acteurs à la réalité et non à expliquer cette réalité. Pour cela, il y a interprétation d'un comportement d'un acteur dans l'espace et dans le temps pour une situation donnée. Le **constructivisme** vise à comprendre le comportement par rapport à ses finalités afin de construire la réalité.

Comme notre objectif est de parvenir à une explication générale d'un phénomène à partir de l'étude de différents cas, l'ensemble des données recueillies concerne les actions, les engagements et les pratiques des acteurs et non leurs impressions sur leur comportement.

Le lecteur prendra connaissance, **dans la première partie de cette thèse**, des principes de fonctionnement utilisés dans les formes hybrides et contribuant à rendre ces formes organisationnelles préférables au marché ou à la firme dans certaines circonstances.

Après avoir cerné les conditions d'un recours efficient aux formes hybrides, **la deuxième partie de cette thèse** conduit à comprendre le fonctionnement des coopérations et l'influence des partenaires sur leur évolution. Les contributions théoriques prises en références porteront sur la relation que construisent les partenaires entre eux. Pour cela, sont considérés les mécanismes de coordination, la production de connaissances ainsi que l'émergence et le développement d'une relation de confiance dans *les coopérations*.
L'importance du positionnement des partenaires sera ensuite évoquée dans une stratégie en particulier, *l'impartition de compétences*. Un **modèle** explicatif de l'influence des partenaires sur l'évolution et le résultat de l'impartition sera proposé pour conclure cette deuxième partie.

La troisième partie de notre recherche aura pour objectif de présenter la manière dont les concepts clés du modèle seront **opérationnalisés** pour construire les questionnaires offreurs et demandeurs. L'opérationnalisation des concepts clés a nécessité de recourir à plusieurs indicateurs qu'il est ensuite nécessaire **d'agréger** pour mener l'analyse des données et pour pouvoir conclure. La méthode définie pour encoder toutes les données recueillies sera alors explicitée pour comprendre le passage des données collectées aux concepts clé et à l'analyse.

Une **analyse** des impartitions à partir des témoignages et des questionnaires remplis par les offreurs et les demandeurs sera menée en **quatrième partie de cette thèse**.

Enfin, une synthèse des résultats obtenus et une discussion sur l'étude réalisée seront proposées **en conclusion**. Cette discussion portera notamment sur l'échantillon, la méthode construite et mise en œuvre, les choix réalisés pour opérationnaliser les facteurs clés puis les résultats obtenus, non obtenus ou inattendus.
Une réflexion sur les apports théoriques, méthodologiques et opérationnels ainsi que sur les axes ultérieurs de recherche achèvera ce travail.

PREMIÈRE PARTIE : L'IMPARTITION COMME FORME INTERMÉDIAIRE À L'ALTERNATIVE MARCHÉ – FIRME. DÉFINITION DE LA QUESTION DE RECHERCHE.

Premier chapitre : Quand les formes organisationnelles intermédiaires sont préférables au marché ou à la firme.

I : De l'opposition entre le marché et la firme ...

II : ... au continuum marché - firme.

Deuxième chapitre : Une supériorité conférée par un fonctionnement des formes organisationnelles intermédiaires adapté à un contexte particulier.

I : Coordination par les prix et par l'autorité.

II : Coordination par l'interne et par l'externe : approches organisationnelles et juridiques dans les organisations intermédiaires.

III : Adéquation entre facteurs contextuels et fonctionnement dans les formes organisationnelles intermédiaires.

Conclusions sur les deux premiers chapitres.

Troisième chapitre : L'impartition de compétences comme forme organisationnelle intermédiaire.

I : Stratégie concurrentielle et stratégie relationnelle.

II : Formes de la coopération adaptée.

III : Proposition d'une typologie des formes de coopération.

Conclusion sur la première partie et définition de la question de recherche.

PREMIERE PARTIE : L'IMPARTITION COMME FORME INTERMEDIAIRE A L'ALTERNATIVE MARCHE – FIRME. DEFINITION DE LA QUESTION DE RECHERCHE.

L'objectif de notre étude est d'identifier les facteurs[15] favorisant le fonctionnement[16] de l'impartition de compétences compte tenu de ces caractéristiques, puis de comprendre en quoi et comment ces facteurs influent sur la conduite de l'impartition.
La lecture des travaux théoriques présentés dans cette partie, **sera guidée par** la mise en évidence des critères justifiant d'un recours aux formes organisationnelles intermédiaires (intermédiaires au marché et à la firme) puis, par la compréhension leur fonctionnement. Notre intention est d'établir un état des contributions qui se sont attachées à identifier les facteurs contextuels influant dans le choix de la forme organisationnelle efficiente et de celles centrées sur l'explication des modalités de fonctionnement des formes hybrides.

A l'issu des deux premiers chapitres de cette première partie, nous souhaitons parvenir à construire un **modèle traduisant** l'adaptation particulière du fonctionnement des organisations hybrides, compte tenu des facteurs contextuels spécifiques influents. De là et dans un troisième chapitre, il sera possible de considérer **l'impartition de compétences** en tant que forme organisationnelle hybride, puis, de **poser** notre question de recherche pour conclure cette première partie.

Différents champs théoriques (théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence ou des organisations, travaux en économie industrielle ou en stratégie d'entreprise ...) proposent de nombreuses analyses afin d'expliquer le choix d'un recours à un mode organisationnel marchand, hiérarchique ou intermédiaire. Les **économistes** se préoccupent de l'existence et de la justification des différents modes d'allocation des ressources tandis que les théoriciens des **organisations** s'intéressent au fonctionnement des structures hiérarchiques et intermédiaires.

---

[15] Les facteurs favorisant le déroulement de l'impartition concerneront particulièrement le positionnement d'un partenaire par rapport à l'autre dans les informations transmises, dans ses décisions ou ses actions.
[16] Le fonctionnement comprend les modes de coordination utilisés par les acteurs afin de réaliser l'activité qui leur est confiée. Cette approche est complétée par la prise en compte des connaissances produites suite à l'action et par le développement de la confiance. Nous présenterons le contenu retenu pour définir ce point clé.

Ouchi (1980) souligne que les économistes s'appuient sur l'évaluation de l'efficience afin de définir la forme organisationnelle la plus adaptée sous certaines conditions, alors que les théoriciens des organisations ne semblent pas parvenir à définir ce critère. Blanchot (1997) avance que les différents champs théoriques sont plus complémentaires qu'antagonistes. Leur combinaison facilite " la compréhension et la prédiction du comportement des firmes " lorsqu'elles choisissent de recourir au partenariat plutôt qu'au marché ou à la hiérarchie (Blanchot, 1997)[17].

Le marché, la firme et les formes intermédiaires sont apparus successivement dans les recherches.

Le marché a longtemps été considéré par les économistes comme le seul lieu d'échanges efficient. L'organisation n'est qu'implicitement évoquée dans les travaux fondateurs en économie, soit par référence à la théorie de la division du travail de Smith ou à la relation d'autorité de Simon (Favereau, 1989). L'organisation n'est pas considérée comme une entité à part entière mais comme " l'autre du marché " (Favereau, 1989)[18].

Par la suite, l'existence de l'organisation est prise en compte et soulève alors diverses interrogations. Les économistes néo-institutionnels (Coase, 1937 ; Williamson, 1981) s'interrogent sur les raisons qui président à l'existence simultanée des deux modes de coordination que sont le marché et la firme. Leur attention se porte également sur la manière dont est effectué le choix en faveur de l'une de ces deux formes organisationnelles.

Au fil du temps, cette école de pensée nuancera l'idée d'une stricte opposition entre le marché et la firme et introduira la notion de contrat comme mode intermédiaire de coordination.

Plusieurs arguments sont avancés afin d'expliquer l'existence simultanée de différentes organisations ainsi que le recours à l'une plutôt qu'à l'autre. Ces arguments concernent, pour certains, le **contexte** de la transaction et pour d'autres, le **fonctionnement** de la forme organisationnelle.

Or, ne serait-il pas intéressant de lier ces deux aspects ? Comme cela sera expliqué par la suite, **nous supposons que** la prépondérance d'une forme organisationnelle sur une autre résulte d'une adaptation de son fonctionnement à la nature de certains facteurs contextuels.

---

[17] Blanchot, 1997, p.69.
[18] Favereau, 1989, p.66.

L'étude de cette question de recherche s'appuiera sur les apports d'**économistes** car ces théoriciens s'interrogent sur la pertinence de l'existence des différentes formes organisationnelles, compte tenu du contexte dans lequel se déroulent les transactions. Les travaux de **théoriciens des organisations** seront également approfondis car ils privilégient une approche interne de l'organisation et se centrent notamment sur son fonctionnement. **L'intérêt conféré** par un examen de ces deux positionnements est de considérer les formes organisationnelles à travers leur environnement (angle externe) et dans leur fonctionnement (angle interne).

Les contributions théoriques comparent souvent les différentes structures organisationnelles car l'existence de l'une découle généralement de la défaillance de l'autre, compte tenu d'une inadaptation des caractéristiques de la forme organisationnelle en échec, au contexte. Pour cette raison et afin d'identifier le rôle de chaque facteur contextuel, l'analyse de la littérature qui va suivre reposera sur une **approche globale** considérant le marché, la firme et les formes organisationnelles intermédiaires, **pour ensuite se centrer** sur l'impartition.

C'est par référence à cette démarche que seront présentés, dans un premier chapitre, les facteurs **contextuels** considérés comme déterminants dans le choix de l'une des formes organisationnelles.

Dans un deuxième temps, le **fonctionnement** des formes intermédiaires sera approfondi et débouchera sur une proposition de rapprochement entre le contexte et le fonctionnement. Ainsi, il sera alors possible de souligner l'influence du contexte sur le fonctionnement des formes organisationnelles avant de se consacrer à l'étude d'une forme organisationnelle : l'impartition de compétences.

Premier chapitre : Quand les formes organisationnelles intermédiaires sont préférables au marché ou à la firme.

I : De l'opposition entre le marché et la firme ...

Coase (1937) ou Williamson (1981) considèrent dans leurs premiers écrits que les échanges ne peuvent être régis que par le marché ou la firme. De manière générale, l'organisation est considérée comme un mode de gouvernance (Williamson, 1981), d'allocation des ressources, efficace en cas de défaillance du système des prix (Favereau, 1989).
Coase (1937) constate que les transactions sur le marché sont régies par le mécanisme des prix et s'interroge alors sur les raisons pour lesquelles l'autorité de l'entrepreneur se substitue au mécanisme des prix. Il avance que, dans certains cas, les échanges marchands donnent lieu à des coûts de fonctionnement supérieurs à ceux générés par une transaction coordonnée par la firme. Williamson (1981) définit la nature et le niveau des coûts issus de chaque échange en proposant la notion de coûts de transaction, concept structuré sur les coûts de fonctionnement du marché dont parle Coase et enrichi par des approches juridiques et sociologiques.

Le **contexte** de l'échange, le **comportement des acteurs** impliqués ainsi que les **actifs utilisés** constituent les trois catégories de facteurs déterminants dans l'analyse transactionnelle. Connaissant leur rôle, l'acteur économique pourra minimiser les coûts de transaction en choisissant de recourir à l'un des deux modes de coordination que sont le marché ou la hiérarchie.
Ces trois catégories seront réutilisées durant toute notre étude car elles **fondent le choix** de la forme organisationnelle la plus adaptée.

A : L'importance de l'environnement dans la formation des coûts de fonctionnement du marché.

L'étude des travaux de Coase, dont nous avons schématisé ci-dessous les apports, permet de comprendre comment deux facteurs contextuels influent sur les choix des acteurs et déterminent l'efficience de la transaction. Coase (1937)[19] explique que les transactions suivent des phases de négociation et de rédaction d'un contrat au cours desquelles les acteurs supportent des coûts liés à la recherche d'information du fait de **l'asymétrie d'information**[20]. Coase remarque également que **l'incertitude**[21] face à l'avenir ne permet que de constituer un contrat incomplet, laissant place à un risque d'opportunisme de la part d'une des parties.

L'asymétrie d'information et l'incertitude sont à l'origine des coûts de fonctionnement du marché. Ils ne peuvent être évité que si la transaction est internalisée car l'autorité de l'entrepreneur, nouveau mode de coordination, ne requiert plus une contractualisation systématique. L'acteur économique éprouve aussi plus de difficultés à faire preuve d'opportunisme. Cependant, bien que la firme permette une réduction des coûts d'échanges, le marché existe toujours. Ce constat conduit Coase (1937) à présenter un troisième concept - **la rationalité limitée** du dirigeant - pour comprendre le maintien du marché. Il apparaît qu'au-delà d'une certaine taille, l'entrepreneur commettra des erreurs de direction et éprouvera des difficultés à gérer efficacement un grand nombre de transactions dissemblables. La réflexion de Coase peut-être présentée comme suit et sera rendue comparable à celle de Williamson et de Ouchi.

La prise en compte des travaux de Coase conduit à considérer l'influence de l'asymétrie de l'information et l'influence de l'incertitude sur le choix de la forme organisationnelle la plus adaptée. Cet auteur montre que les conséquences de ces deux facteurs sont d'autant plus importantes que le dirigeant a une rationalité limitée. Pour cela, cette analyse va être enrichie par la prise en compte de l'influence du comportement individuel.

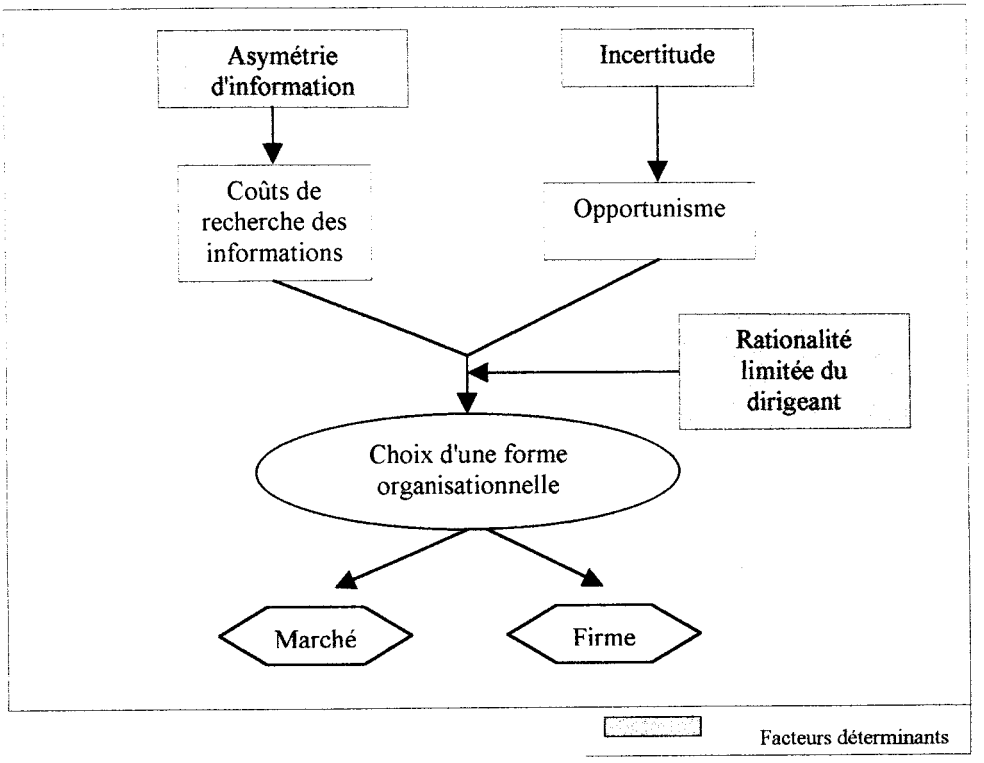
---

[19] Coase, 1937, p.140.

[20] **L'asymétrie informationnelle** résulte de la sélection adverse lors des négociations ou du hasard moral. **La sélection adverse** est définie comme " l'incapacité d'obtenir une information exhaustive sur les caractéristiques d'un bien ou d'un service acheté ou vendu sur le marché " (Ménard, 1993, p.57). Akerlof (1970) démontre par l'exemple de la voiture d'occasion que seuls les biens de mauvaise qualité sont échangés (Brousseau, 1991). **Le hasard moral** fait référence à l'incapacité du demandeur à observer parfaitement le comportement de l'offreur (Alchian et Demetz, 1972). Ce dernier peut agir sur l'objet de la transaction une fois celle-ci réalisée.

[21] **L'incertitude** traduit l'incapacité dont font preuve les agents à prévoir les événements qui pourraient survenir.

Figure 1 : Facteurs déterminants dans le choix des formes organisationnelles selon Coase (1937).



B : Le comportement individuel dans la formation des coûts de transaction.

Afin de poursuivre les travaux de Coase (1937), Williamson (1981) propose la théorie des coûts de transaction[22-23] construite sur une analyse approfondie du comportement individuel. Il retient **deux hypothèses comportementales** clés pour définir sa théorie, à savoir la rationalité limitée (Simon, 1947, repris par Williamson, 1981) et l'opportunisme (Knight, 1965, repris par Williamson, 1981). Notons que Ouchi (1980) considère les mêmes facteurs humains pour débattre de l'alternative marché - firme mais il présente une approche différente de leur interdépendance.

---

[22] Williamson (1981) définit les **coûts** de transaction de l'accord implicite ou explicite liant les parties, comme étant l'ensemble des coûts *ex ante* de négociation, de rédaction du contrat entre les parties et des coûts *ex post* d'exécution, de contrôle, de remaniement en cas de conflits (p.1544).

[23] Commons (1934) définit la **transaction** comme étant l'unité fondamentale de l'analyse économique et inspire à ce titre Williamson (Coriat et Weinstein, 1995). Il est possible de considérer qu'une transaction existe dès lors " qu'un bien ou un service est transféré à travers une interface technologiquement séparable " (Gabrié et Jacquier, 1994, p.128).

Williamson (1981) **complète**[24] **les apports de Coase** en précisant que ce n'est pas l'incertitude seule mais associée à la rationalité limitée, qui conduit les contractants à établir un contrat incomplet facilitant l'opportunisme. **La rationalité limitée** (Simon, 1947, repris par Williamson, 1981) fait référence à l'incapacité des acteurs à recueillir, mémoriser, traiter et transmettre les informations nécessaires à la connaissance de l'avenir et à la maîtrise des transactions. La rationalité limitée peut être rapprochée des notions d'incertitude et de risque[25]. Les choix des acteurs économiques seraient rationnels si ces derniers agissaient tout en ayant connaissance de l'ensemble des événements pouvant survenir ainsi que des probabilités associées à leur réalisation, afin qu'ils puissent maximiser leur revenu (Koenig, 1993). Cependant, les acteurs agissent dans un environnement complexe et doivent donc prendre en compte leurs limites cognitives.

En évoquant la seconde hypothèse comportementale retenue pour asseoir la théorie des coûts de transaction, Williamson précise par référence à Knight (1965, repris par Williamson, 1981) que **l'opportunisme** peut apparaître au travers de la sélection adverse ou du hasard moral : les deux sources possibles d'asymétrie d'information. La réduction de l'asymétrie d'information dépend des moyens incitatifs que le demandeur met en œuvre pour amener l'offreur à révéler ses informations.

Ouchi (1980) définit aussi les coûts de transaction, mais les présente comme l'ensemble des moyens mis en œuvre pour que chaque individu perçoive **l'équité**[26] **de l'échange**. L'équité est propre à chaque mode d'organisation ; elle résulte de la combinaison d'un niveau de divergence entre objectifs individuels et organisationnels ainsi que d'un degré d'ambiguïté concernant l'évaluation des performances. C'est aux **limites cognitives de l'individu** que Ouchi (1980) fait référence pour expliquer les augmentations des coûts de transaction et par conséquent, les échecs du marché.

---

[24] Williamson ne retient pas le terme de coût de **fonctionnement** du marché mais de coût de **transaction**.
[25] En situation de **risque,** il est impossible à l'acteur de définir la date de réalisation de l'évènement.
[26] Ouchi (1980) ne définit pas explicitement **l'équité**. Toutefois, il présente deux situations à partir desquelles il est possible de comprendre l'équité comme le sentiment qu'un individu a de ne pas se sentir lésé, par rapport à un autre ou, compte tenu d'une norme.

Comme le montre le tableau extrait des travaux de Ouchi, seule **l'association** d'un facteur humain et d'un facteur environnemental conduit à la défaillance du marché. Cet auteur retient, à l'identique de Williamson, la rationalité limitée ou l'opportunisme comme facteurs humains responsables d'une croissance des coûts. Ces facteurs sont respectivement associés à l'incertitude et la complexité de l'environnement ainsi qu'au petit nombre de firmes présentes sur le marché. Remarquons que ce dernier facteur n'a pas été mis en avant par Coase ou Williamson pour expliquer la formation des coûts d'échange ou de transaction.

Tableau 1 : Facteurs contextuels considérés dans le choix de la forme organisationnelle selon Ouchi (1980).

Facteurs humains		**Facteurs environnementaux**
Rationalité limitée	⟷	Incertitude et complexité
Opportunisme	⟷	Petit nombre de firmes

Ouchi, 1980, p.133

Dans un de ces deux contextes, une évaluation fortement ambiguë des performances entraîne une réduction de la perception d'équité dans la relation marchande, puis un accroissement des coûts de transaction. Comme ce mode de coordination n'est plus efficient car les coûts augmentent, les acteurs envisagent alors d'internaliser les transactions.

Williamson et Ouchi utilisent deux approches différentes pour définir le même concept. Williamson tend à décrire les coûts de transaction à partir des moyens mis en œuvre pour obtenir une transaction efficiente alors que Ouchi privilégie une approche par le résultat escompté, au travers de la perception de l'équité de l'échange.

Leurs apports sont précieux pour progresser dans la définition de notre question de recherche car ces deux théoriciens mentionnent l'importance du facteur humain dans le fonctionnement de l'échange et le relient à l'environnement.

C : L'importance de la spécificité des actifs dans le choix de la forme organisationnelle.

L'analyse des différents travaux sur la thématique marché - hiérarchie permet de constater que **le degré de spécificité des actifs influe** grandement sur le choix du mode de coordination. Mais, précisons tout d'abord la notion de spécificité des actifs.

Coriat et Weinstein (1995) précisent " qu'il y a **spécificité des actifs** lorsqu'un investissement durable (matériel ou immatériel) est entrepris pour supporter une transaction particulière et que cet investissement n'est pas redéployable sur une autre transaction "[27]. En d'autres termes, plus un actif est spécifique, plus il sera difficile de l'employer dans un autre processus car il perdra la plus grande partie de sa valeur productive. La valeur productive d'un actif utilisé dans un processus pour lequel il est adapté, est d'autant plus importante que l'actif est spécifique.
Garrette (1989) fait remarquer que si un actif est nécessaire à l'exploitation d'un savoir, d'un savoir-faire ou d'un produit, il n'est plus cause d'alliance mais source de **dépendance** ; il constitue alors un actif complémentaire. La notion de dépendance sera longuement développée par la suite afin d'expliquer l'influence du contexte sur les partenaires puis sur le fonctionnement de la forme organisationnelle.

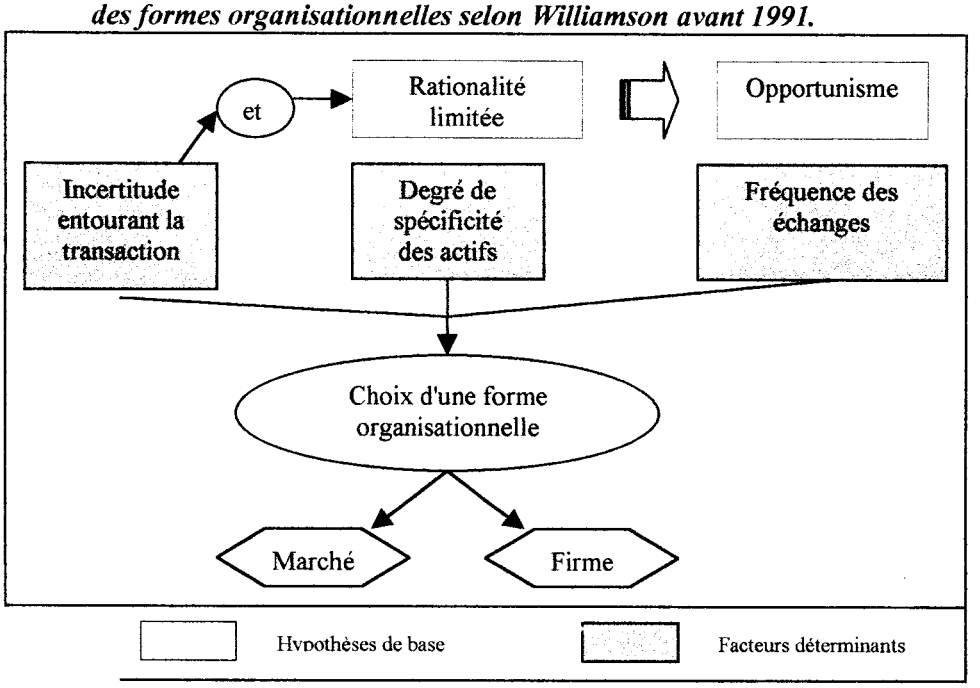
Williamson (1981, 1991) distingue différents types de spécificité, à savoir la spécificité de site, d'actifs physiques, d'actifs humains, de la marque, des actifs réservés et du temps. A partir des travaux de Gaffard (1990), il est possible de préciser les catégories d'actifs présentées par Williamson. Les actifs spécifiques physiques font référence " aux équipements ou aux machines conçues pour une application particulière " (p.307). Les actifs spécifiques localisés sont attachés à une situation géographique qui permet de minimiser les coûts de production et pour finir, les actifs spécifiques aux ressources humaines " dérivent d'un caractère collectif (...) tel qu'une équipe " (p.308).

Enfin, Gaffard (1990) souligne que la durabilité constitue le caractère essentiel des actifs spécifiques. Leur non-valorisation dans un autre processus explique la volonté de les exploiter sur un long terme afin de percevoir les bénéfices sur plusieurs périodes successives.

[27] Coriat et Weinstein, 1995, p.56-57.

Finalement, la spécificité des actifs est souvent retenue dans l'évaluation des coûts de transaction. Selon Williamson (1981) et comme schématisé ci-dessous, les coûts de transaction aident à choisir la structure organisationnelle ponctuellement efficiente[28], compte tenu des trois facteurs que sont l'incertitude entourant la transaction, la fréquence des échanges et le degré de **spécificité des actifs** nécessaires à la transaction. Au regard de ces trois éléments, l'acteur peut recourir au marché ou à la firme, sachant que Williamson (1981) distingue dans ce dernier cas plusieurs niveaux d'intégration amont, aval ou latéral.

Figure 2 : Facteurs déterminants dans le choix des formes organisationnelles selon Williamson avant 1991.



Williamson (1991) privilégie une approche par les coûts de transaction aux dépens des coûts de production et accorde une grande importance à la notion de spécificité des actifs. Cet auteur propose une expression simplifiée des coûts de transaction variant en fonction du niveau de spécificité des actifs afin d'en déduire la forme organisationnelle efficiente. L'influence des deux autres éléments présents dans la définition d'un coût de transaction, à savoir la nature du contexte entourant la transaction et la fréquence des échanges, sera développée ultérieurement par Williamson.

---

[28] Williamson (1981) et Ouchi (1980) considèrent que le choix de la forme organisationnelle relève du critère d'efficience. Ce critère conduit à avancer que " sera choisi l'arrangement institutionnel qui minimise les coûts, coûts de transaction plus coûts de production " (Coriat et Weinstein, 1995, p.59).

Pour synthétiser, il est possible de souligner que l'organisation et le marché sont complémentaires dans le sens où les atouts de l'organisation s'appuient sur les défaillances du marché (Favereau, 1989)[29]. Comme le présente le tableau ci-dessous, les facteurs retenus par les auteurs pour approcher l'alternative marché - hiérarchie sont semblables mais considérés différemment. L'identification de ces facteurs nous permet de comprendre les circonstances dans lesquelles une forme de coordination est préférable à l'autre.

Tableau 2 : Facteurs intervenant dans le choix de la forme organisationnelle.

	Selon Coase	**Selon Williamson avant 1991**	**Selon Ouchi**
Hypothèses de base	Aucune hypothèse de base n'est précisée	Rationalité limitée Opportunisme	Aucune hypothèse de base n'est précisée
Facteurs déterminants dans le choix d'un recours au marché ou à la firme	Incertitude Asymétrie d'information Rationalité de l'entrepreneur	Incertitude Fréquence des échanges Spécificité des actifs	Rationalité limitée et incertitude et / ou Opportunisme et petit nombre de firmes
Apports des travaux	Définition des coûts de fonctionnement du marché (négociation et rédaction des contrats)	Définition des coûts de transaction (*ex ante* et *ex post*)	Définition des coûts de transaction (perception de l'équité)

Les contributions étudiées présentent le rôle de certains facteurs dans le choix du mode d'allocation des ressources. Les facteurs évoqués appartiennent à différents courants et comme le constate Blanchot (1997), la littérature tend généralement à les opposer pour cette raison. Blanchot (1997) démontre qu'au contraire, leurs approches sont complémentaires et il choisit de grouper ces facteurs en déterminants endogènes[30] et déterminants exogènes[31].

Nous estimons que ce rapprochement est très intéressant. Toutefois, les intitulés proposés ne permettent ni de percevoir clairement le contenu des deux groupes retenus, ni de comprendre leur influence sur le fonctionnement des formes organisationnelles, du fait de leur hétérogénéité. Par conséquent, nous proposons de grouper ces facteurs en trois catégories compte tenu de leur nature : **l'environnement** de la transaction, **l'acteur** économique impliqué dans la transaction et les considérations **techniques** relatives à la transaction.

---

[29] Favereau, 1989, p.72.

[30] Les déterminants endogènes " relèvent surtout de la nature de l'activité à réaliser " (Blanchot, 1997, p.69).

[31] Les déterminants exogènes concernent les facteurs qui ont " davantage trait au contexte de l'activité " (Blanchot, 1997, p.72).

Nous **retenons ces facteurs pour structurer le contexte** participant à définir la forme organisationnelle préférable. De ce fait, nous nous réfèrerons régulièrement à ces facteurs au cours de notre étude. Nous retenons que :

✓ L'asymétrie de l'information, l'opportunisme et la rationalité limitée traduisent le comportement et les capacités de **l'acteur** impliqué dans la transaction.
✓ La fréquence des transactions et le degré de spécificité des actifs concernent directement **l'échange**.
✓ L'incertitude et le nombre d'acteurs font état de **l'environnement** de la transaction.

II : ... au continuum marché - firme.

En évoquant la substitution de la firme sur le marché, Coase (1937) précise qu'il existe " un degré d'intégration verticale variable d'une entreprise à l'autre "[32], mais il ne développe pas cette idée et oppose d'ailleurs fermement le marché à la firme. Il est intéressant de souligner la distinction entre combinaison et intégration (Coase, 1937). Si les transactions que coordonne un seul entrepreneur l'étaient initialement par plusieurs firmes, Coase parle d'une combinaison. Par contre, si les transactions étaient coordonnées initialement par le marché, alors il s'agit d'une intégration des transactions.

Suite aux travaux de Coase (1937), de Ouchi (1980) ou de Williamson (1981), économistes, théoriciens des organisations et sociologues soulignent le niveau élevé des coûts de transaction lors d'un recours au marché et celui des coûts de bureaucratie lors d'un recours à la firme. L'organisation pallie les problèmes de rationalité limitée et d'opportunisme et ce, d'autant mieux que les actifs sont de plus en plus spécifiques. Mais la firme supporte des coûts de coordination interne, ou de bureaucratie, qui augmentent alors que les activités sont complexes et nombreuses, finissant par couvrir les économies sur coûts de transaction.

[32] Coase, 1937, p.137.

Arndt (1979), Ouchi (1980), Powell (1990) ou Williamson (1991) introduisent de plus en plus la notion d'alternative au marché et à la firme et précisent les conditions dans lesquelles le recours à une forme organisationnelle intermédiaire est préférable à une coordination marchande ou hiérarchique. Ils expliquent que l'organisation de l'échange, par des mécanismes de coordination et de contrôle mis en place dans une forme organisationnelle alternative au marché et à la firme, permet de minimiser les coûts de transaction.

Différentes contributions vont être analysées afin de cerner **les avantages conférés** par les formes intermédiaires dans les trois domaines définis précédemment. Seront identifiés les avantages obtenus au regard du comportement et des capacités de l'acteur, de la technique associée à la transaction et de l'environnement de la transaction. **Nous déduirons** des atouts des organisations intermédiaires, les circonstances dans lesquelles ces modes d'allocation des ressources peuvent être mis en place.

L'approche en termes de continuum entre marché et hiérarchie remplace la dichotomie marché - firme et fait état des différentes formes organisationnelles intermédiaires. Avant d'en préciser la forme et le fond, nous retiendrons comme formes intermédiaires, les organisations issues des regroupements entre acteurs pour effectuer une transaction.

A : Une meilleure maîtrise des effets de la rationalité limitée et de l'opportunisme.

En 1979, Arndt mentionne les problèmes engendrés par l'information lors des échanges sur le marché concurrentiel. Il explique que la **surcharge en information** ou la **non-adéquation** entre les informations détenues et celles qui sont nécessaires impliquent des risques d'opportunisme et des coûts de gestion car la coordination des transactions est effectuée *ex post* par les mécanismes de marché. Arndt avance que la volonté de maîtriser l'information conduit les individus à créer et à mettre en œuvre des mécanismes *ex ante* afin de permettre un fonctionnement efficient. Dans ce dessein, les acteurs recourent à différents **partenariats** et par conséquent, la structure du marché concurrentiel évolue vers un système inter-organisationnel appelé " **marché domestiqué** "[33].

[33] Le **marché domestiqué** concerne les transactions administrées à l'intérieur des firmes ou par un ensemble d'entreprises engagées dans une coopération de long terme. Les accords passés prennent la forme de " conglomérats, de franchises, d'intégrations verticales ou horizontales, de joint-ventures, de développements conjoints de produits etc. ... " (Arndt, 1979, p.70).

Ouchi (1980) s'appuie d'une part sur Blau et Scott (1962) pour préciser que l'organisation naît d'une convergence des buts individuels exprimés explicitement. Il fait également référence à Mayo (1945) et Barnard (1968) pour réaffirmer que dans le cadre de la coopération, l'apparition d'une divergence d'intérêts réduirait le niveau de confiance développé dans la firme et nécessiterait le recours à un tiers. De ce fait, les coûts de transaction augmenteraient. Ouchi rappelle la proposition qu'il avait émise avec Jaeger (1978), à savoir positionner les échanges dans une forme organisationnelle particulière nommée **clan**[34]. Cette forme organisationnelle, intermédiaire au marché et à la bureaucratie, atteint un niveau de performances élevé grâce à un degré d'opportunisme faible obtenu par **minimisation de la divergence des buts** entre les acteurs. De plus, elle n'engendre que des coûts de transaction faibles.

Pour résumer, **retenons que** la maîtrise de l'information (Arndt, 1979) ainsi que la réduction de la divergence entre intérêts individuels et organisationnels (Ouchi, 1980) sont obtenues, à moindre coût, lors d'un recours à une forme organisationnelle hybride. Le fonctionnement de cette organisation est tel qu'il conduit à un résultat positif, compte tenu des capacités et des comportements des acteurs.
Ainsi, ***nous identifions le premier groupe*** de facteurs à considérer pour déterminer le mode d'allocation des ressources préférable.

B : Une meilleure maîtrise des effets de la spécificité des actifs et de la nature de la transaction.

1 : La spécificité des actifs.

Williamson (1981) reprend l'opposition firme - marché et souligne les avantages conférés par l'intégration, à savoir la définition d'un objectif commun, l'obtention aisée d'informations et la résolution des conflits à moindre coût. Cependant, dès 1981, Williamson fait état de l'existence possible de différents niveaux d'intégration de la chaîne de production, en fonction du degré de spécificité des actifs engagés dans la transaction.

---

[34] Ouchi (1980) fait référence à la définition du **clan** proposée par Durkheim. Le clan est " une association fondée sur un réseau d'acteurs proches n'ayant pas de lien de parenté " (Durkheim, 1933, p.175, repris par Ouchi, 1980, p.132, traduit par nos soins).

Williamson nuance encore plus sa position à partir de 1991 en avançant l'idée d'une **progression possible entre les deux extrêmes** que sont le marché et la hiérarchie. Il établit une typologie des formes organisationnelles et introduit la notion de **forme hybride** comme troisième mode de coordination des échanges. Il se positionne en avenir incertain et définit trois structures organisationnelles en fonction de la fréquence des échanges et surtout du degré de spécificité des actifs, chaque structure étant efficiente dans un contexte particulier.

- ◆ Si les actifs sont peu spécifiques, la coordination par le **marché** est le mode le plus adapté car les coûts de transaction *ex ante* et *ex post* seront faibles.
- ◆ Si les transactions sont occasionnelles et que les actifs sont modérément ou fortement spécifiques, le recours à un **tiers** est nécessaire. En effet, la spécificité crée une dépendance entre les acteurs, engendre un risque d'opportunisme et rend le marché inapproprié. Mais une faible fréquence ne justifie pas pour autant la mise en place d'une structure hiérarchique.

  Par contre, lorsque les actifs sont moyennement spécifiques et que la fréquence est élevée, alors il est possible de recourir à " **une structure bilatérale** " (sous-traitance, partenariat, alliance) maintenant l'autonomie des parties (Coriat et Weinstein, 1995)[35].
- ◆ Enfin, si les actifs sont très spécifiques, que la fréquence soit faible ou élevée, il est préférable que les échanges soient coordonnés par **l'autorité de l'entrepreneur**. La spécificité conduit les partenaires à engager des relations sur une longue durée ; il sera alors possible de profiter du fait qu'il n'est pas nécessaire de renégocier pour poursuivre les relations.

Combe (1998) résume les propos de Williamson concernant le caractère déterminant de la **spécificité des actifs**. Notons que cet auteur se différencie de Williamson par l'introduction d'une notion supplémentaire et non reconnue par ce dernier, celle de **confiance** dans les relations. Combe sépare les transactions contractuelles récurrentes des transactions relationnelles. Les premières " sont caractérisées par des échanges répétés d'actifs peu spécifiques. Elles nécessitent l'intervention d'une tierce partie qui arbitre les conflits. Par contre, les transactions contractuelles relationnelles sont caractérisées par des investissements spécifiques de long terme. Elles sont entachées d'incertitude et ne peuvent s'établir que sur la base de la confiance " (Combe, 1998)[36].

---

[35] Coriat et Weinstein, 1995, p.62.
[36] Combe, 1998, p.440.

Ménard rappelle l'importance de l'introduction par Williamson de la **forme hybride**[37] et s'attache à la définir. Une forme hybride " assure le pilotage de transactions impliquant une dépendance significative entre actifs détenus par des entités autonomes, sans que cette spécificité justifie l'intégration dans une entreprise unifiée " (Ménard, 1997)[38]. Par référence à plusieurs études empiriques, cet économiste industriel précise que le contexte d'une transaction gérée par une forme hybride repose sur la présence " de nombreux partenaires disposant **d'actifs spécifiques et complémentaires** " et sur une incertitude élevée (Ménard, 1997)[39]. Par la constitution d'une dépendance entre les acteurs, les risques d'opportunisme découlant de l'incertitude et de la forte spécificité des actifs sont limités.

2 : La nature de l'activité.

Une **nature particulière de la transaction** peut aussi influer en faveur d'un recours au partenariat[40]. Une part importante de savoirs tacites dans la réalisation de l'activité génère un risque pour le détenteur car ce savoir n'est pas formalisable et donc non brevetable. Dans ce cadre, le détenteur a intérêt à internaliser l'activité, ou à défaut, il pourra opter pour la mise en place d'un partenariat afin de se protéger contre le risque de transfert ou d'acquisition par d'autres (Blanchot, 1997).

D'un autre point de vue, le **caractère de l'activité** est aussi un facteur de discussion entre un recours au marché, à la firme ou au partenariat. Si deux activités sont dissemblables, il sera préférable de recourir au partenariat plutôt que d'internaliser et si deux activités sont complémentaires, alors le partenariat est préférable à un échange marchand. Afin de conforter les propositions de Blanchot (1997), il est possible de se tourner vers les travaux réalisés en économie industrielle sur la recherche d'économies d'échelle et de champ.

---

[37] La forme hybride est un ensemble d'arrangements caractérisés par le " transfert partiel du pouvoir d'allocation des ressources sans transfert simultané des droits de propriété " (Ménard, 1997, p.742).
[38] Ménard, 1997, p.742.
[39] Ménard, 1997, p.744.
[40] Le partenariat est défini par Léger (1995) comme une démarche " ayant pour objet d'associer les PME et les grandes entreprises dans un effort commun de développement spécifique " (Léger, 1995, p.9).

Les économies d'échelle sont présentées par Baumol, Panzar et Willig (1988)[41] comme étant le rapport positif entre le coût moyen de production d'un produit et son coût marginal. Capet, Causse et Meunier (1986)[42] indiquent que " les économies d'échelle proviennent d'un développement de l'activité qui permet de changer de procédé de production et d'abaisser les coûts ". Cependant, le niveau des économies d'échelle est fonction de la nature de l'activité. En effet, plus l'activité se prête à la standardisation et à la normalisation, plus les économies seront élevées. Allaire et Firsirotu (1992)[43] précisent que les économies d'échelle n'ont de sens que lorsque l'on compare deux procédés de production utilisés à pleine capacité.

Les **effets d'expérience**, mis en évidence par le Boston Consulting Group, induisent la baisse du coût moyen de production au fur et à mesure que le nombre d'articles produits croît (Capet, Causse et Meunier, 1986)[44]. Allaire et Firsirotu (1992)[45] justifient cet effet par " le rodage graduel des méthodes et procédés, l'apprentissage des fournisseurs, l'habileté accrue des travailleurs et des gestionnaires ainsi que par le développement de techniques plus performantes ".

La production simultanée de différents produits finis par une seule firme peut permettre de réaliser des **économies de champ** par opposition à la production de chaque bien par une firme spécialisée. Pour expliquer l'origine des économies de champ, Baumol, Panzar et Willig (1988) se réfèrent entre autres aux apports de Marshall selon lequel la production jointe est justifiée par le caractère indivisible des quelques facteurs de production utilisés que sont les biens publics. Toutefois, Baumol, Panzar et Willig (1988)[46] démontrent à travers la notion de sous-additivité que la recherche d'économies ne passe pas toujours par un regroupement des activités au sein d'une même firme. Une firme multi-produits peut ne pas dégager d'économies de champ car la combinaison de certaines activités peut générer des déséconomies (suite à l'apparition de coûts de complexité par exemple) ou pourrait engendrer des économies de spécialisation si ces activités étaient isolées (Gaffard, 1990)[47].

---

[41] Baumol, Panzar et Willig, 1988, p.67.
[42] Capet, Causse et Meunier, 1986, p.468.
[43] Allaire et Firsirotu, 1992, p.830.
[44] Capet, Causse et Meunier, 1986, p.468.
[45] Allaire et Firsirotu, 1992, p.831.
[46] Baumol, Panzar et Willig, 1988, p.71.
[47] Gaffard, 1990, p.26.

Pour résumer, les formes organisationnelles intermédiaires minimisent les risques éventuels résultant des caractéristiques de la transaction. En effet, la spécificité des actifs influe sur le choix de la forme organisationnelle adaptée. Une spécificité des actifs modérés et une fréquence des transactions élevée (Williamson, 1991) sont acceptables, même si l'incertitude de l'environnement est élevée (Ménard, 1997) et que le savoir est tacite (Blanchot, 1997), dès lors que l'échange se déroule dans le cadre d'une organisation intermédiaire.
La réalisation d'activités standardisables et normalisables en un même lieu permet l'obtention d'économies d'échelle. Aussi, la production simultanée de produits finis différents en un même lieu favorise la réalisation d'économies de champ mais ce, jusqu'à un certain point.

Ainsi, après l'analyse de ces travaux, ***la deuxième dimension*** de notre contexte influant sur le choix de la forme organisationnelle est précisée.

C : Une meilleure maîtrise des effets des fluctuations de l'environnement.

Powell (1990)[48] estime que le continuum ne parvient pas à traduire " la complexité des échanges, le rôle joué par la réciprocité et la collaboration "[49]. Néanmoins, une structure en **réseau**[50], fondée sur la réciprocité entre l'échange et l'information, détient une capacité d'adaptation aux variations de l'environnement et conduit à un fonctionnement efficient (Powell, 1990).
Par référence aux travaux de Pfeffer et Salancik (1978), Blanchot (1997) explique que les **variations de l'environnement** peuvent conduire à une **dépendance externe** qui obligera l'acteur à adopter une stratégie d'évitement, d'affrontement, d'absorption ou de partenariat. La réduction des risques d'incertitude venant de fortes variations des états de la nature passera par l'internalisation des transactions ou, à défaut, par le partenariat, sous réserve que les incertitudes ne soient pas trop nombreuses.
Par contre, Blanchot (1997) relève que l'incertitude sur la **pérennité de l'activité,** du fait des risques commerciaux par exemple, favorise le recours au marché ou à défaut au partenariat.

---

[48] Powell (1990) fait référence aux quasi-firmes, à la sous-traitance, aux contrats de franchise, aux joint-ventures.
[49] Powell, 1990, p.299.
[50] Un réseau est " constitué par deux firmes (ou plus) liées par des relations d'échanges suffisamment fortes pour créer une sorte de sous-marché contractuel dans le marché global où se confrontent l'offre et la demande (Paché et Paraponaris, 1993, p.16).

Nous retenons que la forme organisationnelle intermédiaire parvient à limiter les effets des incertitudes de l'environnement compte tenu de son fonctionnement (Powell, 1990 ; Blanchot, 1997 ; Ménard, 1997). Nous détenons maintenant la ***troisième dimension*** de notre contexte.

Pour conclure ce premier chapitre, nous rappelons que l'objet des différentes contributions présentées était d'expliquer que les formes organisationnelles intermédiaires sont préférables au marché et à la firme dans un contexte particulier. En effet, leur fonctionnement est tel qu'il limite les risques d'opportunisme provenant des facteurs environnementaux, des actifs engagés dans la transaction ou des capacités et du comportement des acteurs concernés. Les formes hybrides et le partenariat en particulier réduisent les coûts de transaction et de bureaucratie tout en générant des économies.

Lorsque l'asymétrie informationnelle entre les **acteurs** existe,
l'incertitude **environnementale** est forte,
le degré de spécificité des **actifs** est modérément élevé et la **fréquence** des transactions élevée,
il est préférable que les échanges soient coordonnés dans le cadre d'une organisation intermédiaire.

Comment économistes, sociologues et théoriciens des organisations expliquent-ils que dans ces conditions, les formes hybrides conduisent à un échange efficient alors que le marché et la firme n'y parviennent pas ? Quelles modalités de fonctionnement sont créées afin de parvenir à une réduction des coûts de transaction et de bureaucratie, sachant que l'échange se déroule dans un contexte d'asymétries informationnelles, d'incertitudes environnementales et requiert des actifs spécifiques et des échanges fréquents ?

Deuxième chapitre : Une supériorité conférée par un fonctionnement des formes organisationnelles intermédiaires adapté à un contexte particulier.

Après avoir identifié les caractéristiques du contexte dans lequel la coordination d'un échange par une forme organisationnelle intermédiaire est préférable à tout autre mode d'organisation, il est essentiel de comprendre les raisons de cette supériorité. Ce deuxième chapitre a pour fonction de présenter les mécanismes déployés dans ces organisations hybrides du fait du contexte particulier de la transaction, contexte défini en conclusion du premier chapitre. Ainsi, l'analyse de différentes contributions conduira à comprendre l'influence du contexte sur le fonctionnement et à cerner le rôle de chaque mécanisme de coordination.

I : Coordination par les prix et par l'autorité.

Un échange marchand est coordonné par le **prix**, seul élément retenu par le marché et assurant un fonctionnement optimal dès lors que la valeur du bien est aisément définissable (Coase, 1937 ; Powell, 1990 ; Blanchot, 1997). Cependant, les conditions entourant l'échange ne permettent pas toujours d'aboutir à une relation marchande efficiente. La relation hiérarchique est alors préférable pour mieux gérer la transaction.

Après une analyse des travaux de sociologues et de théoriciens des organisations, Ouchi (1980) constate que la bureaucratie naît d'une volonté conjointe de concentrer les efforts dans un but commun et explicite (Blau et Scott 1962, repris par Ouchi 1980). Ouchi explique que la relation d'**autorité** gère les performances, contrôle et limite l'opportunisme. La bureaucratie crée une atmosphère de **confiance,** développe une **convergence** des intérêts en récompensant les bonnes performances et permet la **socialisation**.
Le concept **d'autorité** a aussi été mentionné par Coase (1937) et Williamson (1991) qui, dans leurs premiers travaux, l'utilisent pour justifier l'intérêt conféré par la firme. Ils estiment que le pouvoir de l'entrepreneur, articulé autour d'un ensemble de règles qu'il définit (Williamson, 1991), est le seul mode de coordination efficient dans un contexte incertain. Face aux aléas de l'environnement, la relation d'autorité confère à l'intégration le niveau d'adaptabilité le plus élevé des trois modes de coordination (Williamson, 1991).

Ménard (1993) définit le concept d'autorité par " le transfert du pouvoir de décision, de façon explicite ou implicite, d'un agent ou d'une classe d'agents à d'autres agents "[51]. L'auteur précise qu'il est important de différencier l'autorité de la relation hiérarchique. L'auteur explique que la hiérarchie implique " la subordination du pouvoir de décision " et s'appuie sur des relations sociales précises. Par contre, l'autorité résulte de la délégation du pouvoir de décision " par pur consentement"[52].

Cependant, le fonctionnement de la firme engendre des coûts de bureaucratie et ne conserve pas les mécanismes incitatifs du marché. Favereau (1989) et Powell (1990) précisent les moyens d'exercer l'autorité, à savoir l'emploi de règles et de procédures administratives. Favereau (1989) rappelle que l'organisation peut-être considérée comme un marché interne du travail car elle repose sur un ensemble de contrats inter-individuels. Mais il avance qu'il est préférable d'appréhender l'organisation par la notion de **règles**. Les savoirs sont individuels mais aussi collectifs et contenus dans des règles que l'organisation agence pour fonctionner. D'autre part, cet auteur estime que l'organisation est apparentée à " un mécanisme de coopération inter-individuelle intentionnelle ".
Par référence à Aoki (1984) et aux apports de la théorie des jeux, Favereau (1989) présente la firme comme un ensemble de groupes d'acteurs qui construisent un jeu coopératif. L'individu agit par répétition dans le cadre d'un horizon indéfini et est sanctionné s'il adopte un comportement non coopératif. Selon Powell (1990), la communication entre acteurs de la firme est déterminée par la relation hiérarchique formelle et par l'autorité, la coordination suit des **procédures administratives**.

Les mécanismes de coordination et de contrôle, qu'ils soient informationnels ou sociaux, participent au fonctionnement du marché ou de la firme. Or, ils se révèlent parfois insuffisants pour assurer un fonctionnement efficient de la firme, notamment en cas de divergence d'intérêts (Ouchi, 1980) ou d'influence importante du niveau de spécificité des actifs (Williamson, 1991). Les auteurs notent l'existence d'une interdépendance entre les parties concernées par la transaction et préconisent le recours à une forme organisationnelle intermédiaire afin de bénéficier d'un fonctionnement plus adapté. La nature et le rôle des différents mécanismes initiés dans les organisations hybrides sont désormais approfondis.

---

[51] Ménard, 1993, p.28.
[52] Ménard, 1993, p.28.

II : Coordination par l'interne et par l'externe : approches organisationnelles et juridiques dans les organisations intermédiaires.

Les approches du fonctionnement des formes intermédiaires évoquées par Arndt (1979), Ouchi (1980), Powell (1990) ou Williamson (1991) sont différentes. Si les auteurs mentionnent dans leurs travaux l'existence d'une relation entre partenaires, ils en n'ont pas la même approche. Lorsque Arndt, Ouchi ou Powell évoquent **l'interdépendance** en ce qui concerne le fonctionnement organisationnel, Williamson parle de **dépendance** juridique entre les acteurs. Seul Ménard combine autorité et contrat pour évoquer le fonctionnement des formes hybrides. L'interdépendance traduit la réciprocité du lien alors que la dépendance intègre la rigidité de la relation.

A : L'interdépendance.

Arndt (1979) estime que le fonctionnement des relations contractuelles développées sur le marché domestiqué est lié à l'efficience des **routines de contrôle et d'information** mais aussi aux mécanismes de **résolution des conflits**, lesquels sont d'autant plus importants que l'interdépendance entre acteurs est élevée. L'administration des transactions sur le marché domestiqué implique une perte d'autonomie, mais permet " la réduction de l'incertitude entourant une transaction, la baisse des coûts de transaction et l'obtention de synergies par combinaison d'opérations complémentaires "[53].

Les possibles divergences entre les intérêts individuels et organisationnels accroissent les coûts de transaction (Ouchi, 1980, par référence à Mayo, 1945). Compte tenu de l'interdépendance des acteurs dans la coopération, le clan repose sur des facteurs sociaux et informationnels assurant de la convergence des intérêts individuels et organisationnels, afin d'aboutir à un fonctionnement efficient du clan. Les facteurs sociaux, à savoir **la réciprocité**, **l'autorité légitime** ainsi que les **valeurs communes** et **croyances**, doivent être partagés par tous. Les facteurs informationnels assurent la coordination et font référence au **prix**, aux **règles** et aux **traditions**.

---

[53] Arndt, 1979, p.73.

S'appuyant sur les travaux de sociologues, Powell (1990) retient **la réciprocité** entre communication et échanges comme concept central dans le fonctionnement du réseau, seule organisation apte à permettre les échanges reposant sur le relationnel. Elle confère la " sécurité et la stabilité (...), elle favorise l'apprentissage (...) et la confiance "[54]. Cet auteur souligne aussi l'importance de la **réputation** et par référence à Arrow, l'importance de la **confiance** comme mode de coordination moins coûteux et plus performant que l'autorité. La réputation est le signal le plus perceptible de la fiabilité d'un acteur dans son comportement coopératif.

B : La dépendance.

Constatant les limites de la firme, Williamson (1991) avance alors l'idée d'un développement de relations contractuelles[55] entre les partenaires. La notion **d'autorité** disparaît progressivement au profit de celle de **nœud de contrats**[56] (Coriat et Weinstein, 1995) et de **dépendance** entre les acteurs.

La **dépendance** entre acteurs naît lorsque " l'un des partenaires fournit des ressources importantes et critiques pour lesquelles il n'y a pas beaucoup de possibilité d'achat "[57] (Buchanan, 1992). Le développement de la dépendance est la conséquence de l'augmentation de la concentration (Marchesnay, 1979) ou de la constitution de relations privilégiées entre PME (Saporta, 1989). Les auteurs insistent sur le fait que la dépendance n'est pas nécessairement synonyme de vulnérabilité ou de défaillance car l'offreur cherche à se rendre indispensable en assurant une compétitivité au demandeur, avantage certain.

C'est à partir du concept de dépendance que Williamson compare trois formes organisationnelles génériques que nous présentons dans le tableau suivant. Une transaction ne nécessitant pas d'actif spécifique peut être coordonnée par le marché car aucune dépendance n'est développée entre les acteurs.

---

[54] Powell, 1990, p.305.

[55] La firme peut être apparentée à un système de contrats d'incitation entre l'employeur et l'employé afin de pallier les problèmes issus de l'asymétrie d'information entre ces deux acteurs (Gaffard, 1990, p.336).

[56] Coriat et Weinstein (1995) définissent par référence à Jensen et Meckling (1976) les organisations intermédiaires comme des **nœuds de contrats**, c'est-à-dire comme " des noyaux de relations contractuelles entre individus " (p.97).

[57] Buchanan, 1992, p.65. La définition de la **dépendance** a été traduite par nos soins.

Néanmoins, si les actifs utilisés sont moyennement spécifiques ou idiosyncrasiques, la structure organisationnelle efficiente aura respectivement pour support un contrat néo-classique ou un contrat personnalisé. Le contrat néo-classique (recours à un tiers ou partenariat) préserve l'autonomie des acteurs, mais la spécificité des actifs suscite une dépendance trilatérale ou bilatérale ; le contrat personnalisé fait référence à l'internalisation de la transaction.

Rullière et Torre (1996) précisent que le droit néo-classique est à différencier " du droit classique propre aux contrats de marché et du droit relationnel propre au contrat hiérarchique "[58]. Le contrat néo-classique doit assurer une certaine flexibilité et nécessite une relation de confiance entre les parties car il est incomplet (Coriat et Weinstein, 1995).

Figure 3 : Actifs spécifiques et dépendance dans les trois modes de coordination des échanges.

Transaction ne nécessitant pas d'actif spécifique	⇒	Utilisation des mécanismes de prix et d'incitation	⇒	Recours au marché
Transaction nécessitant des actifs **peu spécifiques**	⇒	**Dépendance bilatérale faible** entre les acteurs	⇒	**Nœuds de contrats**
Transaction nécessitant des actifs fortement spécifiques	⇒	Utilisation du mécanisme d'autorité de l'entrepreneur	⇒	Internalisation

Ménard (1997) propose une combinaison entre autorité et contrat. Il souligne que les formes hybrides reposent sur des arrangements **contractuels** et **managériaux** particuliers. Les transactions ont pour support un contrat long terme ou court terme renouvelable presque automatiquement, comportant une " clause d'adaptation (procédure de résolution des conflits ou d'arbitrage ...) et de contrôle "[59]. D'autre part, comme les partenaires conservent leur indépendance juridique dans la forme hybride, Ménard[60] souligne qu'il est nécessaire qu'un partenaire transfère à l'autre partenaire *ex ante* la capacité de décider tout en conservant ses droits de propriétés. Par conséquent, l'élément moteur du mécanisme d'adaptation de la forme hybride est " **l'intentionnalité** ".

---

[58] Rullière et Torre, 1996, p.228.

[59] Ménard, 1997, p.744.

[60] Ménard (1997) fait référence à **l'autorité** comme mode de coordination dans les formes hybrides et donne à ce concept un sens particulier, différent de celui entendu dans une firme : " Par autorité, on entend la délégation par des entités juridiquement distinctes du pouvoir de décision sur une sous-classe de leur domaine d'action " (p.746).

Il résulte des différentes contributions théoriques que chaque forme organisationnelle est pourvue de mécanismes de fonctionnement spécifiques, adaptés aux caractéristiques des différents contextes dans lesquels se déroulent les transactions. Les théoriciens analysant les choix entre un recours au marché, à la firme ou à une forme hybride, compte tenu d'un contexte déterminé, justifient leur thèse par référence au **fonctionnement** des organisations, comme cela est synthétisé dans le tableau suivant.

Tableau 3 : Mécanismes de fonctionnement et intérêts des formes organisationnelles.

	Forme organisationnelle hybride identifiée	**Mécanismes de fonctionnement**	**Intérêt de la forme hybride**
Selon Arndt (1979)	Le marché domestiqué	Comporte des mécanismes de coordination, de contrôle et de résolution des conflits	Limite les risques d'opportunisme
Selon Ouchi (1980)	Le clan	Repose sur des facteurs sociaux et informationnels	Limite les risques d'opportunisme
Selon Powell (1990)	Le réseau	A pour fondement la réciprocité entre échanges et informations, le partage de valeurs communes (confiance et réputation)	Limite les effets des variations de l'environnement
Selon Williamson (1991)	Le nœud de contrat	Repose sur des outils juridiques	Limite les coûts de transaction dans un certain contexte
Selon Ménard (1997)	La forme hybride	Repose sur des arrangements contractuels et managériaux, nécessite l'intentionnalité	Limite les risques d'opportunisme issus d'actifs spécifiques et complémentaires
		↳**Dynamique organisationnelle** coordination par des facteurs sociaux et informationnels, contrôle et résolution des conflits ↳ **Supports juridiques**	

III : Adéquation entre facteurs contextuels et fonctionnement dans les formes organisationnelles intermédiaires.

Après l'analyse des travaux précédents et à partir des apports de Blanchot (1997) portant sur **l'influence des facteurs contextuels sur le choix d'une organisation**, nous proposons une mise en parallèle des déterminants initiaux et des principes de fonctionnement des trois modes d'allocation que sont le marché, la firme et le partenariat.

Blanchot (1997) démontre l'incidence des capacités et du comportement des acteurs de la transaction sur le choix de la forme organisationnelle. Le contexte dans lequel se déroule la transaction est appréhendé par la capacité à évaluer le travail et le résultat, indicateur retenu pour identifier la structure organisationnelle à choisir.

◆ Si le résultat constitue un indicateur vraisemblable pour évaluer le travail fourni, le recours au marché s'avère être le mécanisme optimal d'allocation des ressources car le **prix** sera fiable.

◆ Si le résultat n'est pas clairement observable, l'internalisation est la solution la plus appropriée car la hiérarchie repose sur la recherche de la **convergence des buts et des valeurs**, réduisant l'opportunisme lié à l'ambiguïté de l'évaluation du résultat.

◆ Dans l'hypothèse ou aucun lien ne peut être établi entre le travail et le résultat, le partenariat s'impose car il s'appuie sur les **principes d'adhésion mixte et de décision mixte** (Imaï et Itami, 1984). Ces deux principes facilitent la surveillance et constituent un mécanisme d'incitation. Si ni le travail, ni le résultat ne sont observables, Blanchot estime que le clan est alors l'organisation la plus appropriée car elle repose sur un mécanisme de **cooptation**.

Tableau 4 : Incidences de l'asymétrie informationnelle sur le fonctionnement des formes organisationnelles intermédiaires.

Facteur déterminant : Indicateur fiable d'évaluation ⇩	**Si le résultat est observable** ⇩	**Si le résultat n'est pas clairement observable mais que le travail l'est** ⇩	**S'il n'est pas possible d'établir un lien entre le travail et le résultat** ⇩
Principe de fonctionnement requis *et* **Mécanisme de coordination associé** ⇩	La maximisation de l'intérêt individuel *et* Les prix ⇩	La convergence des buts et des valeurs *et* L'autorité ⇩	L'ajustement concerté *et* Le contrôle, l'incitation, le partage de valeurs ⇩
Allocation optimale des ressources	Le marché	La firme	Le partenariat

D'autre part, une synthèse de l'influence des facteurs liés à l'**environnement** et aux caractéristiques **techniques de la transaction** sur le choix du mode d'allocation des ressources peut aussi être construite à partir des travaux de Blanchot (1997). L'accroissement du degré de spécificité des actifs engendre l'apparition d'une relation de **dépendance** bilatérale, laquelle nécessite des **engagements durables** et une **adaptation concertée** face aux perturbations de l'environnement. Dans ce contexte, le partenariat est préférable à un recours au marché. Par contre, si la fréquence des transactions augmente, la firme devient le mode d'allocation des ressources le plus intéressant car elle dispose d'une meilleure capacité d'adaptation face à l'environnement, compensant même les coûts additionnels de bureaucratie (Blanchot, 1997). La fréquence élevée des transactions aboutit à des niveaux de coordination et à un recours à l'arbitrage trop élevés pour que l'utilisation d'une forme hybride soit optimale.

Tableau 5 : Incidences des caractéristiques de l'échange sur le fonctionnement des formes organisationnelles intermédiaires.

Déterminants	**Degré de spécificité des actifs**	**Faible**	**Elevé**	**Elevé**
	Fréquence des échanges	**Faible**	**Faible**	**Elevée**
Principe de fonctionnement requis		Une adaptation face aux perturbations de l'environnement peut être faible	Une adaptation concertée face aux perturbations de l'environnement doit être suffisante	Une adaptation concertée face aux perturbations de l'environnement est nécessaire et doit être élevée
Choix de la forme organisationnelle efficiente		Marché	Partenariat	Firme

Nous retenons de l'analyse de toutes ces contributions théoriques d'économistes et de théoriciens des organisations que différents principes de fonctionnement sont définis en adéquation avec le contexte entourant la transaction. Ces principes sont mis en œuvre par le biais de mécanismes de coordination, de contrôle ou d'incitation afin d'assurer une cohérence globale.

Conclusions sur les deux premiers chapitres.

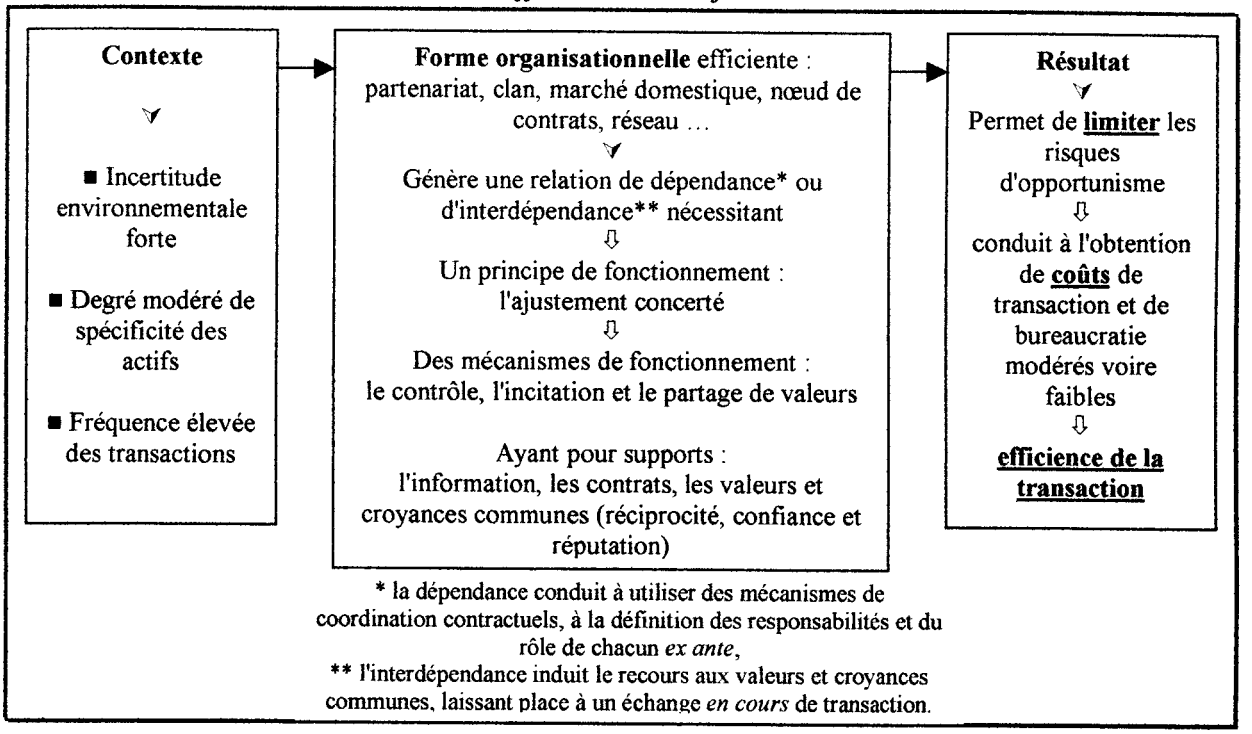
Pour conclure sur ces deux premiers chapitres, rappelons que notre **premier objectif** visait à déduire des différents travaux portant sur l'échange marchand, internalisé ou partenarial, le contexte dans lequel la forme organisationnelle hybride présente un fonctionnement efficient. Après avoir identifié trois dimensions structurant un **contexte** initial - le comportement et les capacités de **l'acteur** impliqué, les éléments techniques directement liés à la **transaction** et **l'environnement** de la transaction -, il était intéressant de préciser les caractéristiques du contexte dans lequel est initié un partenariat efficient, selon la théorie. Les circonstances dans lesquelles le recours à une organisation hybride constitue la meilleure solution, sont définies par l'existence d'une asymétrie informationnelle, par une incertitude environnementale forte, par la nécessité d'utiliser des actifs modérément spécifiques pour réaliser des transactions fréquentes.

Chaque forme organisationnelle fonde son fonctionnement sur différents **mécanismes**. Leur nature ainsi que leur articulation confèrent à l'organisation une particularité, traduite par un **principe** de fonctionnement. Les contributions reposent sur l'hypothèse selon laquelle le principe de fonctionnement et les mécanismes sous-jacents sont adaptés à un contexte initial et conduisent à un échange efficient.
Notre deuxième objectif était d'identifier le principe et les mécanismes de fonctionnement propres au partenariat afin de mettre en évidence les fondements des organisations hybrides. La supériorité de ce type d'organisation repose, selon les théoriciens, sur **l'ajustement concerté** obtenu par une combinaison entre des mécanismes d'incitation, de contrôle et de partage des valeurs.

Un troisième objectif est de parvenir à expliquer l'adéquation entre contexte et fonctionnement dans les organisations hybrides. A cet effet, nous proposons ci-après une **représentation globale et articulée** afin de traduire **l'incidence** du contexte sur le fonctionnement du partenariat.

Ce graphe met en exergue l'avantage conféré par la forme organisationnelle intermédiaire lorsque les échanges se déroulent dans un contexte tel que celui considéré ici. L'émergence d'une relation de dépendance ou d'interdépendance entre les acteurs les conduit à développer le principe de l'arrangement mutuel. Des mécanismes de coordination adaptés sont mis en œuvre afin de conduire à un résultat limitant les risques d'opportunisme et de ce fait, réduisant les coûts de transaction et de bureaucratie.

Figure 4 : Circonstances d'un recours à une forme organisationnelle intermédiaire et conditions à l'efficience de son fonctionnement.



Les formes organisationnelles intermédiaires sont adaptées à certaines circonstances, compte tenu de leur fonctionnement. Il est dorénavant essentiel de préciser les conditions conduisant à la mise en place de l'impartition de compétences. Pour cela, l'ordre dans lequel seront exploitées les différentes contributions permettra de passer des formes organisationnelles hybrides à l'impartition de compétences.

En effet, l'analyse des contributions aura pour objet d'identifier les caractéristiques des différentes organisations intermédiaires afin de former des groupes homogènes de stratégies, parmi lesquels figureront les stratégies de coopération. De là, un approfondissement des manœuvres stratégiques utilisées en coopération ainsi qu'une étude des raisons conduisant à leur choix, permettront de cerner les caractéristiques de l'impartition de compétences, une des stratégies de coopération.

Troisième chapitre : L'impartition de compétences comme forme organisationnelle intermédiaire.

Les travaux analysés dans le premier chapitre intègrent progressivement la firme comme mode d'allocation des ressources préférable au marché, dans un certain contexte, car elle permet de minimiser les coûts de transaction. Mais le fonctionnement de la firme peut générer des coûts de coordination ou de contrôle élevés résultant d'une divergence entre intérêts individuels et organisationnels (Ouchi, 1980) ou d'une évaluation difficile du travail individuel (Blanchot, 1997). Si la firme est multi-produits, son fonctionnement peut aussi conduire à des coûts de complexité (Baumol, Panzar, Willig, 1988).

Les entreprises ont pour objectif de consolider leur avantage concurrentiel par la maîtrise toujours plus poussée de leur métier. Dans cette optique, elles se recentrent de plus en plus sur leur métier et recourent parallèlement au partenariat en déléguant la réalisation de prestations connexes à leur savoir-faire. Boyer (1997) note que 2 % des firmes ont eu recours au recentrage en 1970, elles étaient 20 % en 1985 et 40 % en 1995.
Le recentrage sur le métier et parallèlement l'externalisation de quelques prestations constituent des décisions stratégiques déterminantes pour les entreprises qui les prennent. En effet, Ramanantsoa (1989) précise " qu'il ne saurait y avoir stratégie s'il n'y a pas " allocation des ressources " et si cette allocation n'engage pas " de façon durable ", voire définitive, le devenir de l'entreprise "[61].

Ainsi, les deux chapitres précédents ont été consacrés à la présentation des circonstances propices à la mise en place des formes organisationnelles intermédiaires au marché et à la firme. Comme le montrent les circonstances économiques actuelles, les décisions stratégiques prises en entreprise conduisent à une utilisation croissante des modes hybrides d'allocation des ressources. Or, le recours à une forme hybride requiert une manœuvre stratégique adaptée au contexte et aux objectifs des partenaires. Par conséquent, préciser **les spécificités de l'impartition de compétences** est indispensable pour déterminer les conditions favorables à son emploi et à son développement. Ce travail constitue **l'objectif de ce troisième chapitre**.

---

[61] Ramanantsoa, 1989, p.2023.

La mise à jour des concepts courants en stratégie et de leurs liens sera précieuse pour définir et situer l'impartition de compétences tant d'un point de vue juridique (les contrats correspondants), environnemental et managérial (compte tenu des autres firmes et des autres manœuvres stratégiques possibles) qu'organisationnel.

I : Stratégie concurrentielle et stratégie relationnelle.

L'objectif de cette partie vise à préciser les concepts de stratégies concurrentielles, de stratégies relationnelles ou de l'alternative faire ou faire – faire. Pour cela, les différents aspects de chaque stratégie, présents dans de nombreuses définitions, seront tout d'abord rappelés. Ensuite, il sera important d'identifier la différence majeure entre ces concepts afin de les caractériser, en vue de spécifier les points clés de l'impartition.

A : La combinaison concurrence – concertation.

La réflexion stratégique s'est développée autour de deux grands courants de pensée, comme le souligne Léger (1995), lorsqu'elle met en évidence " le passage d'une logique individuelle de **concurrence** à une logique interactive de **coopération** "[62]. La distinction entre ces deux approches s'appuie sur l'existence ou l'absence de négociations dans un cadre de concurrence traditionnelle (Léger, 1995 ; de Montmorillon, 1989). Présentons ces deux courants.

L'analyse concurrentielle, développée notamment par Porter dès 1970, définit les manœuvres stratégiques à partir de l'analyse sectorielle. L'intensité concurrentielle est ainsi intégrée à la stratégie. Porter (1986) explique que le dirigeant se créera un avantage concurrentiel, après étude du contexte dans lequel se trouve l'entreprise, en optant pour l'une des stratégies génériques : la domination par les coûts, la différenciation ou la spécialisation. Porter explique que, pour caractériser ce contexte, il est nécessaire de considérer l'existence et l'évolution de cinq forces concurrentielles[63].

---

[62] Léger, 1995, p.8.

[63] Ces **cinq forces concurrentielles** sont la menace liée à l'arrivée de nouveaux concurrents, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la menace liée à l'existence d'un produit ou procédé de substitution ainsi que la concurrence entre les entreprises du secteur.

Les travaux de Hamel, Doz et Prahalad (1989) sur la manière dont quinze alliances stratégiques sont utilisées pour développer les savoirs et technologies internes illustrent bien le développement de relations de collaboration entre entreprises concurrentes. Réaliser des efforts pour apprendre et capter les savoirs et savoir-faire des partenaires afin de renforcer sa position concurrentielle constitue l'objectif majeur de l'entreprise qui s'engage dans une alliance stratégique. Comme le montrent les auteurs en présentant la manière dont collaborent les entreprises étudiées, la **dimension concurrentielle** guide les actions des partenaires.

L'environnement évolue du fait de la globalisation et conduit l'entreprise à remettre en question son positionnement face à la concurrence. Comme la gestion de la technologie constitue aussi un moyen d'obtenir un avantage concurrentiel plus grand et plus durable, les entreprises cherchent à développer des relations entre elles pour partager les risques ou les coûts d'investissement notamment (Ramanantsoa, 1989 ; Léger, 1995).

Parallèlement au courant concurrentiel, deux groupes de contributions structurent **le courant relationnel,** lequel allie concurrence traditionnelle et négociation entre des entreprises par ailleurs concurrentes.

Le premier axe concerne ***l'alternative faire ou faire-faire.*** Comme l'explique Patry (1994), cette approche met en relief l'importance du positionnement de la frontière de l'entreprise, positionnement défini par l'influence des coûts de production[64] et de transaction. Labourdette (1990) discute cette alternative par référence aux théories des coûts de transaction et d'agence[65].

Williamson propose une évaluation des coûts de transaction générés lors des échanges entre firmes et avance que la minimisation de ces coûts relève du choix de la structure organisationnelle ponctuellement efficiente (firme, marché ou nœuds de contrats)[66].

---

[64] Les **coûts de production** ont été présentés dans le premier chapitre de cette partie afin d'expliquer la manière dont la nature de l'activité influe sur le choix d'un recours à la firme, au marché ou à une forme intermédiaire. Gaffard (1990) définit très précisément les concepts sous-tendant les coûts de production.

[65] Par référence à Fama (1980) et à l'apport de la **théorie de l'agence**, Labourdette explique que la firme est un ensemble de contrats permettant de détenir les capacités et les ressources nécessaires pour faire face à l'environnement. Les capacités et les ressources correspondent en fait aux compétences que l'entreprise doit détenir.

[66] Les apports majeurs relatifs à nos préoccupations ont été présentés en première partie dans les premiers et seconds paragraphes.

Le second axe structurant le courant relationnel est incarné par ***l'école relationnelle*** (Gervais, 1995 ; Léger, 1995 ; de Montmorillon, 1989). Il concerne les acteurs économiques qui, bien que concurrents dans d'autres domaines d'activités, deviennent partenaires et tissent entre eux un réseau de relations privilégiées, permettant de conclure et de mettre en œuvre des accords à somme non nulle[67].

Un approfondissement des différentes définitions des stratégies de l'école relationnelle montre que chaque auteur souligne un point particulier des relations entre entreprises. Gervais privilégie une approche relationnelle, de Montmorillon une approche juridique tandis que Joffre et Koenig, Léger ou Arndt mettent en évidence la prédominance progressive de la concertation.

◆ Gervais (1995) appuie ses travaux sur la relation développée entre les entreprises et différencie les stratégies purement concurrentielles comme l'affrontement, des stratégies principalement relationnelles, à savoir l'évitement, la coopération et l'entente. La ***stratégie relationnelle*** est définie comme un ensemble de " **relations privilégiées** que l'entreprise établit avec certains partenaires de son environnement. La notion de concurrence n'est pas absente, mais elle est forcément secondaire par rapport à un accord scellé de gré à gré "[68].

◆ De Montmorillon retient une approche juridique pour évoquer l'école relationnelle et souhaite par ce choix, exprimer la généralisation croissante des procédures contractuelles dans des fonctions initialement internes à l'entreprise.

---

[67] Dans un **jeu à somme nulle,** ce que l'un gagne, l'autre le perd. Par contre, dans un **jeu à somme non nulle**, les partenaires obtiennent un surplus qu'ils se partagent. Ces deux définitions sont issues de la théorie des jeux développée par Von Neumann (1928). Cet auteur a poursuivi ses travaux avec Morgenstern sur la théorie des jeux, ce qui donna lieu à la publication de " Theory of Games and Economic Behaviour " en 1944.

[68] Gervais, 1995, p.220.

Pour ce faire, il introduit la notion de ***croissance contractuelle***[69] qu'il positionne par rapport à l'alternative faire ou faire-faire : " il ne s'agit ni de faire ni d'acheter, mais de faire avec "[70]. Cet auteur précise aussi que la croissance contractuelle repose sur le " partage coopératif du pouvoir de gérer " et allie la concurrence à l'échange, au travers d'un contrat. Dans cette perspective, de Montmorillon fait référence à la sous-traitance[71] et à la franchise[72] qui sont les deux contrats les plus utilisés dans la production et la distribution.

◆ Pour leur part, Léger (1995) ainsi que Joffre et Koenig (1992) soulignent un glissement en interprétant l'évolution stratégique comme une substitution du relationnel sur le concurrentiel. Joffre et Koenig (1992) mettent l'accent sur les négociations entre acteurs et rejoignent dans cette idée l'approche de Arndt (1979). Ce dernier évoque le glissement d'un marché concurrentiel défini comme " un système incitatif, d'information et de coordination "[73] vers un ***marché domestiqué***.

Dans un marché domestiqué, les acteurs s'engagent sur une longue durée et négocient les termes de l'échange. Ainsi, la coordination de la transaction est envisagée *ex ante* par des procédures administratives. Le marché domestiqué prend en compte **l'influence réciproque** des relations entre acteurs.

Finalement, les contributions de Gervais (1995), de De Montmorillon (1989) ou encore de Joffre et Koenig (1992) se rejoignent sur un point : ces auteurs considèrent que la combinaison " **relation privilégiée – jeu concurrentiel** " structure les stratégies relationnelles comme les stratégies concurrentielles. Seule la nature de la combinaison permet de différencier les deux approches. Rullière et Torre (1996) rappellent, par référence à Joffre et Koenig, que la concurrence est affaiblie suite au développement des relations contractuelles ou administrées entre les firmes.

---

[69] La **croissance contractuelle** est définie comme l'acte par lequel " un entrepreneur confie à autrui la réalisation d'une partie des tâches nécessaires à la production ou à la distribution des biens ou services qu'il entend proposer au marché " (de Montmorillon, 1989, p.98).

[70] de Montmorillon, 1989, p.98.

[71] La **sous-traitance** est définie comme " l'activité qui consiste à fabriquer ou à façonner un produit ou plus généralement des composants dénommés pièces pour le compte exclusif du donneur d'ordres et conformément aux spécifications techniques et aux modalités de réception qu'il arrête en dernier ressort en fonction du résultat industriel qu'il recherche " (Altersohn, 1992, p.26).

[72] La **franchise** est l'acte par lequel " le franchiseur concède au franchisé le droit d'user de sa marque, de profiter de sa technique productive ou commerciale et de bénéficier de son assistance en contrepartie (de quoi) il doit payer une redevance sur chiffre d'affaires " (de Montmorillon, 1989, p.99).

[73] Arndt, 1979, p.70.

Compte tenu de l'objectif de notre étude - définir l'impartition de compétences pour préciser les conditions initiales favorables à sa conduite et à son fonctionnement - nous centrons notre attention sur le **courant relationnel. Nous retenons que** le courant relationnel repose sur des **liens privilégiés** et **concurrentiels** entre entreprises, les premiers étant prépondérants. Le courant relationnel est également assimilable à une relation **concertée** faisant l'objet d'un accord **contractuel ou informel**.

Comme les concepts de stratégie relationnelle ou de croissance contractuelle traduisent la même orientation stratégique sans toutefois faire référence aux mêmes manœuvres, il paraît opportun de préciser ces notions avant de poursuivre. Pour cela, nous ferons référence aux caractéristiques générales qui viennent d'être mises en évidence afin de définir le courant relationnel, caractéristiques résumées dans le tableau suivant.

Tableau 6 : Propriétés caractérisant les courants concurrentiel et relationnel.

Courant concurrentiel	Courant relationnel
✓ Stratégie concurrentielle	**✓ Alternative faire ou faire-faire**
❖**Arndt (1979)** s'appuie sur le concept de marché concurrentiel en micro-économie.	❖**Williamson (1991)** s'appuie sur les coûts de transaction pour définir une structure organisationnelle ponctuellement efficiente. ↳**relation contractuelle**
❖**Porter (1986)** définit trois stratégies génériques - la domination par les coûts, la différenciation et la spécialisation - pour parvenir à la création d'un avantage concurrentiel.	**✓ Ecole relationnelle**
❖**Hamel, Doz et Prahalad (1989)** présentent la manière dont les entreprises utilisent la coopération pour développer leurs compétences internes afin de renforcer leur position concurrentielle.	❖**Arndt (1979)** définit le concept de marché domestiqué sur lequel il y a négociation de règles d'échanges et continuité. ↳**relation concertée**
❖**Léger (1995)** parle de logique individuelle de concurrence.	❖**de Montmorillon (1989)** définit la croissance contractuelle comme stratégie intermédiaire entre le choix de faire et celui de faire-faire. ↳**relation contractuelle**
	❖**Gervais (1995)** évoque une stratégie relationnelle car fondée sur des relations privilégiées entre entreprises, la notion de concurrence étant secondaire dans l'accord. ↳**relation privilégiée**
	❖**Léger (1995)** parle de logique interactive de coopération. ↳**relation interactive**

B : Les différentes manœuvres relationnelles.

Les pratiques relationnelles, structurées par un lien inter-entreprises à la fois privilégié mais aussi concurrentiel, sont issues d'un accord et acquièrent une dynamique par l'action concertée. Si toutes les manœuvres relationnelles partagent ces caractéristiques, elles se différencient parce que certaines manœuvres donnent lieu à des **actions conjointes,** lesquelles nécessitent logiquement le **maintien des acteurs**. L'analyse des définitions proposées, à partir de ces deux critères, permettra de clarifier des références souvent confuses aux pratiques relationnelles mises en place par les entreprises.

Koenig (1993) définit la stratégie relationnelle par quatre catégories d'actions, à savoir **l'affrontement, l'évitement, la coopération et l'entente**. Partant de l'idée que l'entente[74] bloque les mécanismes de concurrence car les entreprises collaborent, l'auteur oppose l'entente à la coopération et précise que la coopération fait appel à des pratiques concertées qui permettent de poursuivre la compétition. Gervais (1995) se différencie de Koenig en précisant que l'affrontement est concurrentiel et non relationnel.

Pour sa part, de Montmorillon (1989) explique qu'initialement les entreprises recouraient essentiellement à la sous-traitance et à la franchise dans les fonctions de production et de distribution. Puis, les mutations industrielles ont progressivement conduit les entreprises à développer des stratégies de **partenariat** et de **co-traitance**[75] s'inscrivant dans un mouvement général de coopérations inter-firmes. La coopération repose sur une " dépendance (qui) devient mutuelle ", résultat de la prise en compte " de la confiance et de la continuité "[76] dans les relations entre entreprises.

---

[74] Gervais évoque rapidement **l'entente** et fait référence à Morvan (1972) pour définir cette démarche. Il y a entente " chaque fois que des entreprises passent entre elles des accords ayant pour objet de restreindre ou de supprimer la concurrence susceptible de les opposer dans certains domaines de leurs activités, tout en laissant une certaine autonomie économique et financière dans d'autres secteurs " (Gervais, 1995, p.200).
Morvan, Y. *La concentration de l'industrie en France.* Paris : Armand Colin, 1972, p.128.

[75] La **co-traitance** ou coproduction lie quelquefois petites et grandes entreprises mais plus fréquemment les grandes entreprises entre elles. Il y a co-traitance lorsque le demandeur sollicite de l'offreur son aide pour " la conception et la réalisation adaptée et adéquate de produits souvent très complexes qui lui sont nécessaires " (de Montmorillon, 1989, p.101). Cet auteur précise que " complexe " ne traduit pas " compliqué ni à fort contenu technologique mais réunion particulière d'éléments " (p.101).

[76] De Montmorillon, 1989, p.98-100.

Plus généralement, la croissance contractuelle modifie le fonctionnement interne de l'entreprise et du même fait, les conditions de concurrence dans lesquelles elle évolue. Par conséquent, l'efficacité de l'entreprise va dépendre de " l'efficacité propre de chacun des partenaires et (de) celle de leur relation "[77]. Le donneur d'ordres devra donc acquérir la capacité, selon l'auteur, à contracter avec des partenaires efficaces et à mettre en œuvre " les relations complémentaires recherchées "[78].

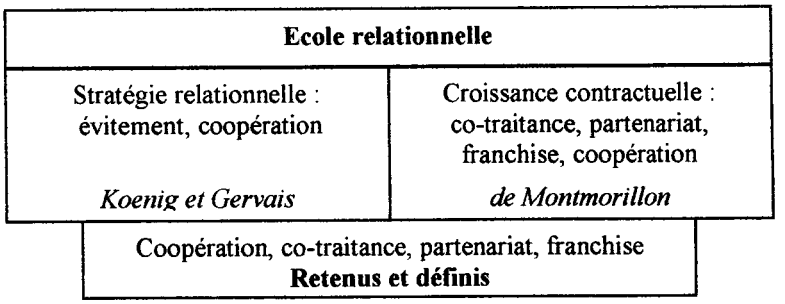
Altersohn (1992) présente simplement le **partenariat** comme une relation de longue durée établie entre acteurs, reposant sur une réciprocité des avantages dont chacun bénéficie. Il est aussi souhaitable que soient développées une capacité de communication suscitant l'adhésion de tous et une confiance réelle et partagée.

Finalement, l'action conjointe et le maintien des acteurs vont, dès à présent, nous permettre de différencier les manœuvres relationnelles entre elles. Par conséquent et comme il ne nous semble pas que l'affrontement et l'évitement permettent une action conjointe, nous les isolons.

D'autre part, Koenig cite l'entente comme manœuvre du courant relationnel mais émet une réserve relative au blocage induit de la concurrence. Après avoir insisté précédemment sur le fait que le courant relationnel reposait sur une combinaison concurrence – lien privilégié, nous ne retiendrons pas cette manœuvre dans la suite de notre étude.

Le schéma suivant rappelle que plusieurs manœuvres sont identifiées, certaines appartiennent à l'école relationnelle si elles reposent sur la combinaison concurrence – lien privilégié. Les manœuvres relationnelles qui donnent lieu à actions conjointes et au maintien des acteurs forment la catégorie des stratégies sur laquelle nous allons travailler.

Figure 5 : Les manœuvres développées dans l'école relationnelle.



[77] de Montmorillon, 1989, p.105.
[78] de Montmorillon, 1989, p.105.

La différenciation des manœuvres relationnelles **nous conduit à retenir** la coopération, la co-traitance, le partenariat et la franchise et à les caractériser de la manière suivante : elles intègrent une approche concurrentielle mais surtout relationnelle, elles sont issues d'un accord et reposent sur la concertation afin de permettre une action conjointe.

II : Formes de la coopération adaptée.

Après avoir fait référence à Jacquemin (1987) qui, pour traduire l'affaiblissement de la concurrence, assimile la coopération à une collusion tacite ou explicite, Rullière et Torre (1996) avancent que la coopération est " un mode de déclinaison particulier des rapports économiques d'une firme vis-à-vis de la concurrence "[79]. Les contributions relatives aux formes organisationnelles de coopération peuvent être présentées en trois groupes par référence aux trois axes structurant le contexte présenté dans la première partie. Ainsi, la prise en compte de l'environnement, de la transaction et des acteurs impliqués constituent une trame d'analyse intéressante pour préciser les formes de coopération.

A : Compte tenu de l'environnement concurrentiel.

Les différentes contributions qui vont suivre montrent que le secteur d'activités des partenaires ainsi que le positionnement du métier de l'un des partenaires par rapport à celui de l'autre renvoient à des manœuvres stratégiques précises et adaptées.

Koenig (1993) s'appuie sur une comparaison entre le champ concurrentiel et le secteur d'activités du demandeur. Il fait également référence à l'activité - objet de la coopération, pour présenter trois formes de coopération : **l'impartition, la symbiose**[80] et **l'alliance**[81]. Par la suite, Gervais (1995) ainsi que Rullière et Torre (1996) reprendront cette distinction.

---

[79] Rullière et Torre, 1996, p.218.

[80] La **symbiose** concerne des entreprises qui n'entretiennent ni rapport de concurrence, ni relation client – fournisseur. Elle associe des entreprises qui ont en commun un projet dont la réalisation s'appuie sur une combinaison de ressources détenues par des entreprises différentes (Koenig, 1993).

[81] **L'alliance** est établie entre entreprises concurrentes sans que le jeu concurrentiel s'arrête (Koenig, 1993). L'alliance s'inscrit dans la durée et laisse aux partenaires toute leur autonomie en dehors du champ de l'alliance.

Différentes définitions de l'impartition sont proposées afin de présenter ses points clés et de différencier cette stratégie des autres manœuvres.

◆ L'**impartition** a été conceptualisée en 1968 par Barreyre comme étant " une action par laquelle un agent économique charge un autre de la production d'un bien destiné à entrer dans la combinaison du produit final de l'agent impartiteur considéré "[82]. Le demandeur se procure à l'extérieur un bien ou un service dont il a besoin.

◆ L'impartition repose sur les notions de **confiance** et de **partage**, elle s'inscrit dans un cadre de **relations durables** et repose sur une succession de transactions dont la nature peut évoluer afin de répondre aux intérêts des partenaires (Koenig, 1993).

◆ L'impartition est nouée " **d'amont en aval** d'une filière de production, entre firmes juridiquement indépendantes mais économiquement dépendantes, dans le cadre d'un accord particulier " (Gervais, 1995).

◆ L'impartition " s'inscrit dans une stratégie de **recentrage** permettant à l'entreprise de se dégager de tout ce qui n'est pas sa compétence spécifique " (Aubert, 1995)[83].

◆ Enfin, l'impartition est **opposée à l'intégration verticale** que Donada (1997) définit ainsi : il y a intégration verticale " lorsque dans une même entreprise sont réunies deux activités telles que l'output de la première soit l'input de la seconde "[84].

Il nous semble que la différenciation en fonction du secteur d'activités est à compléter par la prise en compte de la **position** des entreprises. Ainsi, il sera possible de préciser la place de l'activité, objet de la coopération, par rapport au métier du donneur d'ordres.

Cette remarque s'appuie sur le constat suivant. Les accords de coopération inter-entreprises augmentent afin de profiter au mieux des " complémentarités entre savoirs et savoir-faire d'individus différents "[85] ou " des potentialités complémentaires "[86]. L'importance du positionnement est également notée par Altersohn (1992) en référence à l'effet de polarisation[87], c'est-à-dire d'attraction des fournisseurs et sous-traitants par le donneur d'ordres. Les pôles d'activités tendent à regrouper des activités diversifiées, tout en préservant les synergies, pour limiter les réactions en chaînes lors des crises sectorielles.

---

[82] Barreyre, 1968, p.23.
[83] Aubert, 1995, p.209.
[84] Donada, 1997, p.95.
[85] Rullière et Torre, 1996, p.219.
[86] Darréon et Faiçal, 1993, p.104.
[87] La **polarisation** est le " regroupement d'activités autour d'un noyau central (...) constitué par un ou plusieurs organismes exerçant un rôle moteur " (Altersohn, 1992, p.88, repris de Perroux).

La situation d'une entreprise par rapport à l'autre est présentée ci-dessous en considérant le métier du demandeur comme référence et nous permet de préciser différentes manœuvres stratégiques. Nous évoquons tout d'abord les relations verticales puis nous poursuivons par les relations intégrant une dimension temporelle ou spatiale.

1 : Manœuvres stratégiques développées dans les relations verticales.

Rullière et Torre (1996) différencient les **formes verticales** (la sous-traitance) des formes horizontales[88] ou transversales[89]. Houssiaux (1957) a montré qu'outre l'intégration verticale, les relations de **sous-traitance**[90], contractuelles ou non, ainsi que les formes de **quasi-intégration** constituaient aussi des modes de coordination verticale. La quasi-intégration est " une relation suivie des marchés conclus par des entreprises indépendantes situées à des stades de production différents "[91]. Elle repose sur l'existence de relations durables, sur le maintien de négociations périodiques et sur l'indépendance juridique.

Il est important de noter que la théorie de Houssiaux a pour fondement la **domination**. Si les partenaires détiennent des compétences distinctes, la domination sera moins élevée que s'ils possèdent les mêmes savoirs et savoir-faire. En effet, la domination du demandeur sera plus faible s'il recherche des compétences complémentaires aux siennes que lorsqu'il recourt à un tiers par manque de capacité. Le demandeur peut être plus exigeant car il est apte à définir et à évaluer le travail fourni. Notons que la domination est également un concept clé dans l'analyse de Porter. Ce facteur est contenu dans la définition du pouvoir de négociation d'une firme par rapport à ses fournisseurs et à ses clients.

Mais quelle que soit la motivation conduisant les entreprises à recourir à la coopération, le preneur d'ordres devra, par son savoir-faire, se rendre indispensable à l'égard du donneur d'ordres en lui assurant un avantage concurrentiel, comme le préconise Marchesnay (1979) dans ses travaux sur la gestion de la **dépendance**[92].

---

[88] Concerne des entreprises de secteurs concurrentiels identiques ou distincts, mais dans tous les cas, ces entreprises n'entretiennent pas de relation achat – vente, mais plutôt des relations de coopération en R&D.
[89] Concerne notamment les liaisons entre sciences et industrie.
[90] **La sous-traitance** est " une relation de subordination, inscrite dans un contrat qui oblige le preneur d'ordres à respecter les prescriptions du demandeur dans l'exécution de la tâche qui lui est confiée " (Donada, 1997, p.95).
[91] Houssiaux, 1957, p.76.
[92] Les apports de cet auteur ont été évoqués au cours de la partie précédente afin de définir **la dépendance** au sein des formes organisationnelles intermédiaires au marché et à la hiérarchie.

Houssiaux relie compétences et domination, Marchesnay explique comment le savoir-faire peut conduire à la dépendance. Par conséquent, comme domination et dépendance proviennent des mêmes facteurs, **nous avançons que** le niveau de domination résulte de la dépendance du demandeur.

Le **positionnement** des partenaires ainsi que la notion de **domination** se retrouvent dans les travaux de Barreyre (1968) lorsqu'il définit deux types d'impartition. L'**impartition** peut être de **capacité**[93] et permet alors au demandeur de pallier une insuffisance temporaire ou durable de l'appareil de production. L'impartition peut aussi être de **compétences**[94] ou de spécialités lorsque le demandeur, au lieu de s'orienter vers l'intégration verticale, choisit de déléguer la prestation à un offreur qui détient les compétences nécessaires pour la réalisation des travaux.

2 : Manœuvres stratégiques intégrant une dimension spatiale ou temporelle.

Gaffard (1990) souligne que les firmes nouent des relations durables renfermant une série de transactions. Cet auteur distingue trois dimensions dans les relations établies : une **temporelle**, une **spatiale** et une **verticale**. Le lien entre firmes industrielles et firmes financières relève d'une dimension temporelle tandis que les relations nouées entre entreprises sur un territoire déterminé, formant un district industriel, intègrent une dimension spatiale. La relation verticale évoque la relation client – fournisseur et regroupe les coopérations inter-entreprises comme **la sous-traitance, la co-traitance et les accords de coopération en recherche et développement.**

Selon Gaffard (1990), la mise en œuvre de la coopération inter-firmes peut passer par la réalisation conjointe des opérations productives ou alors par la redistribution des opérations conduisant à la redéfinition des frontières et des stades de production des entreprises partenaires.

---

[93] **L'impartition de capacité** peut prendre la forme d'un mandat ou bien d'une concession, d'une licence ou d'une franchise. Le mandat est utilisé par une entreprise qui charge une autre entreprise " de faire à sa place certaines opérations impliquant une relation avec des tiers " (Gervais, 1995, p.209).

[94] La stratégie **d'impartition de compétences** peut donner lieu à une relation de " fourniture spéciale " lorsque le fournisseur " **spécial** réalise pour le donneur d'ordres un sous-ensemble répondant à un besoin spécifique de ce dernier " (Gervais, 1995, p.209). Dans ce cas, l'entreprise impartie réalise elle-même le cahier des charges concernant " le choix des moyens, la combinaison des facteurs, la conception et la mise au point du produit demandé " (Gervais, 1995, p.209). Gervais précise que le fournisseur spécial se différencie du sous-traitant car il a la propriété industrielle des biens fabriqués et livrés. De plus, sa responsabilité est plus étendue.

Par cette remarque, Gaffard différencie, sans toutefois le dire clairement, les activités de coopération développées au même stade de production (la co-traitance et la recherche et développement) des autres activités (la sous-traitance). Si Gaffard n'est pas aussi précis que Rullière et Torre concernant le métier des partenaires, il apporte une information supplémentaire en mentionnant la possibilité de recourir à une forme organisationnelle commune ou indépendante. Cet élément sera approfondi plus tard.

Le champ concurrentiel et le secteur d'activités conduisent à différencier trois manœuvres stratégiques, mais ces critères demandent à être complétés, selon nous, pour permettre une analyse plus approfondie des formes de coopération. Dans cette optique, nous nous appuyons sur le positionnement des savoirs entre demandeur et offreur comme le montre le tableau récapitulatif suivant.

Tableau 7 : Types de coopération compte tenu du positionnement des savoir-faire des partenaires.

	Mêmes champs d'activités, recherche de capacités	**Mêmes champs d'activités, recherche de compétences**	**Champs d'activités différents**
Type de coopération	Sous-traitance et quasi-intégration, impartition de capacité, alliance en production.	Co-traitance, coopération en recherche et développement, impartition de compétences, alliance en R&D	Coopération transversale, temporelle, spatiale **Ex** : districts industriels

Nous rappelons également les traits fondamentaux de la littérature servant à définir chaque stratégie. Par référence aux trois axes contextuels introduits en partie précédente pour identifier les facteurs favorables à un recours aux formes hybrides (l'environnement, la transaction ainsi que l'acteur impliqué), le **contexte environnemental** est approché par le secteur concurrentiel, le secteur d'activités et la place du métier de chaque partenaire dans la chaîne d'activités. Ce contexte environnemental aide à différencier les formes organisationnelles que peut prendre la coopération. Plus précisément, **la recherche de compétences** conduit à une dépendance élevée et à une domination faible du demandeur sur l'offreur.

Notons enfin que trois éléments intéressants et communs aux définitions portant sur les différentes formes organisationnelles de coopération sont retenus et donneront lieu à développement, par la suite. Ces éléments sont relatifs au choix de déléguer ou de réaliser en commun la prestation concernée par la coopération, à la durée de la relation et à la préservation de l'indépendance juridique, même en cas de dépendance économique.

B : Compte tenu de la nature de l'activité, objet de la coopération.

La nature de l'activité est définie par ses caractéristiques et notamment par son degré de technicité. Les apports théoriques qui vont être présentés soulignent la pertinence d'un recours à une forme particulière de coopération, selon la nature de l'activité. C'est à partir de ces apports que nous enrichirons notre présentation des spécificités propres à chaque forme organisationnelle intermédiaire.

Une typologie des accords de coopération, présentée dans le tableau suivant, peut être construite en fonction de " **l'étendue de la dépendance** inter-organisationnelle impliquée par la relation de coopération ". Cette typologie, développée par Contractor et Lorange en 1988 puis reprise par Rullière et Torre (1996)[95], prévoit quatre niveaux de dépendance : une dépendance négligeable, faible, élevée ou très élevée. Il nous apparaît à la lecture des travaux des auteurs que le degré de dépendance augmente avec celui de l'expertise du savoir nécessaire à la réalisation de la transaction.

Comme le présente le tableau suivant, la dépendance est reliée à la **forme organisationnelle** et à **l'aspect contractuel** que peut prendre la coopération, soulevant ainsi un point très important, celui de l'indépendance juridique entre partenaires. Si l'action conjointe rend les partenaires dépendants par la durée de l'accord ou par le partage d'une structure commune, ils restent indépendants en conservant une identité propre (Houssiaux, 1957 ; Barreyre, 1968 ; Gervais, 1995 ; Rullière et Torre, 1996). Les partenaires ne créent pas une structure fondée sur une mise en commun du capital et sur un partage des responsabilités. A titre d'exemple, Barreyre (1968) considère que la réalisation d'une activité commune en un même lieu rentre dans la logique de l'impartition dès lors que les relations sont durables et que chaque firme conserve sa souveraineté. Cette forme relationnelle fait référence à la co-traitance.

[95] Rullière et Torre, 1996, p.224.

Tableau 8 : Type de coopération compte tenu de la nature du savoir requis pour la réalisation de la transaction.

Nature de la coopération	Degré de dépendance du demandeur	Type de coopération
Assistance technique, service après-vente	Dépendance négligeable	Entente
Distribution	Dépendance faible	Franchise, accord de licence[96]
Recherche et production	Dépendance élevée tendant vers l'interdépendance car activités conjointes	Partenariat, coproduction
Recherche, production, distribution, assistance technique	Dépendance la plus élevée, interdépendance car mise en commun du capital et partage des responsabilités	Joint-venture[97]

A partir des travaux de Rullière et Torre, 1996.

Aux vues des apports théoriques antérieurs, nous émettons deux remarques relatives à ce tableau. Comme la coopération préserve l'autonomie des partenaires, nous ne retenons pas la joint-venture en tant que forme organisationnelle de coopération car elle requiert la création d'une identité commune. D'autre part, il avait été mentionné précédemment que la coopération reposait pour partie sur la concurrence qui pouvait exister entre les partenaires. Or, l'entente a pour objectif de bloquer l'exercice de la concurrence entre firmes. Par conséquent, nous ne retenons pas non plus cette forme relationnelle comme relation de coopération.

Le contenu de cette typologie des accords de coopération peut être enrichi par les apports théoriques suivants. Rullière et Torre (1996) soulignent l'existence d'une corrélation entre la progression dans la chaîne d'activités, allant de la recherche et développement à la production puis à la commercialisation, et le **degré d'organisation**. En recherche et développement, les échanges sont essentiellement informels et tendent à être de plus en plus formalisés lorsque la coopération concerne la production et surtout la commercialisation. Plus les informations sont formalisées, " plus les contrats sont détaillés et le contrôle est important "[98]. De ceci, nous retenons que le degré d'expertise du savoir influe sur la coordination entre acteurs.

[96] La **licence** " offre le droit d'exploiter un actif matériel ou immatériel " (Gervais, 1995, p.209).
[97] La **joint-venture** " prend la forme d'une société fermée, possédée en totalité par deux ou plusieurs partenaires " (Gervais, 1995, p.205).
[98] Rullière et Torre, 1996, p222.

Dans le même esprit, les obligations prévues dans le **contrat** peuvent être plus ou moins contraignantes pour l'offreur selon la nature des activités concernées par la coopération. Selon Gaffard (1990), plus le **niveau d'expertise** technologique d'un offreur est élevé, plus il a de pouvoir dans la négociation face au demandeur. Ainsi, par ses compétences, le preneur d'ordres accroît le niveau de dépendance du demandeur à son égard et rééquilibre en sa faveur la relation de domination, sans toutefois parvenir à dominer le demandeur.

Nous retenons que l'analyse de ces contributions permet d'appréhender l'influence d'un des axes contextuels présentés précédemment – **la nature de l'activité** concernée par la coopération – sur la relation contractuelle et la forme organisationnelle de coopération. Plus l'activité de coopération demande un haut niveau d'expertise, plus les relations contractuelles simples sont remplacées par le partage d'une structure organisationnelle, dans laquelle les acteurs restent juridiquement indépendants. Parallèlement à la progression du niveau d'expertise, le degré de formalisation des échanges d'information décroît et la dépendance entre demandeur et offreur s'équilibre.

C : Compte tenu des rapports entre acteurs impliqués dans la coopération.

Léger (1995) présente l'affrontement et l'évitement comme des pratiques traditionnelles de concurrence et les oppose aux stratégies de coopération. L'impartition, l'alliance et le partenariat[99] sont les trois formes de coopération mentionnées par l'auteur et à disposition des PME preneurs d'ordres.

Léger se différencie de Koenig (1993) en ne prenant pas en compte la symbiose, c'est-à-dire le développement de relations entre entreprises appartenant à des champs concurrentiels différents. D'autre part, Gervais (1995) précise que l'alliance préserve l'autonomie des partenaires en dehors de l'activité concernée par la coopération, la concurrence n'étant pas bloquée. Mais, les différentes formes prises par l'alliance traduisent un engagement plus ou moins important des partenaires. Par conséquent, certaines formes d'alliance comme la joint-venture citée par Léger, ne sont pas à retenir comme coopération.

---

[99] Le **partenariat** permet de stabiliser les relations afin de les rendre plus coopératives et de satisfaire les partenaires (Léger, 1995). Il repose sur " la mise en commun de compétences, de capacités et de ressources nécessaires pour mener à bien un projet identifié " (Léger, 1995, p.10). Cet auteur conclut en présentant la complémentarité, la clarté, la réciprocité et la confiance comme conditions de réussite du partenariat.

Nous avons synthétisé les apports de cet auteur dans le schéma suivant, afin de mettre en évidence les distinctions que Léger propose entre les trois formes de coopération.

Figure 6 : Les types de coopération au sens de Léger (1995).

Coopération

L'impartition	**L'alliance**	**Le partenariat**
Cette stratégie, définie par Barreyre, prend plusieurs formes selon le degré de domination d'une entreprise sur l'autre.	Mise en place entre entreprises concurrentes de même taille, afin de partager le savoir-faire. Elle modifie le niveau antérieur de la concurrence en permettant un accès plus rapide à de nouvelles technologies, de nouveaux marchés.	Rapprochement d'entreprises de tailles différentes, établissant des relations de long terme mais ne partageant pas une structure commune.
Ex : Sous-traitance, cotraitance, commission, franchise, licence	***Ex :*** Joint-venture, réseaux de distribution	***Ex :*** Essaimage

A partir des travaux de Léger (1995).

Comme le montre Léger, le choix de l'une des stratégies est fonction du **comportement** de la PME et de la **taille** de son partenaire (Léger, 1995). Cet auteur distingue les PME défensives[100] qui ne pourront que recourir à l'impartition, des PME offensives[101] ou de développement[102] qui auront le choix entre l'impartition et l'alliance avec une autre PME. Par contre, les PME offensives et de développement pourront prendre part à un partenariat avec une grande entreprise.

Altersohn (1992) précise que l'effet de domination peut résulter de la **taille inégale** des deux partenaires mais aussi du grand **nombre de sous-traitants potentiels**. Le pouvoir de domination du demandeur du fait du nombre élevé d'offreurs est notamment exercé afin de dissuader l'offreur d'adopter un comportement opportuniste (Ouchi, 1980).
Deux remarques s'imposent. Un nombre élevé d'offreurs n'est envisageable que si l'activité concernée par la coopération incorpore un faible niveau d'expertise. Dans ce cas, le demandeur domine l'offreur car il n'est ni contraint par le choix, ni dépendant par le savoir.

Retenons que l'acteur impliqué dans la transaction, c'est-à-dire l'offreur, influe par son comportement et sa taille sur le type de coopération. Aussi, le nombre d'offreurs potentiels est à considérer dans l'analyse des niveaux de domination entre acteurs.

---

[100] Les **PME défensives** sont celles qui resteront toujours de petites entreprises (Léger, 1995, p.24).
[101] Les **PME offensives** deviendront de grandes entreprises (Léger, 1995, p.24).
[102] Les **PME de développement** sont celles qui vont chercher à se développer sous forme de réseau (Léger, 1995, p.24).

III : Proposition d'une typologie des formes de coopération.

Les différentes définitions des manœuvres stratégiques ont été présentées par référence à trois facteurs que sont l'environnement, la transaction et les acteurs impliqués dans l'échange. Il est maintenant nécessaire de juxtaposer ces trois axes afin de présenter les caractéristiques des différentes manœuvres stratégiques et particulièrement celles de l'impartition de compétences.

A : Le cadre de la typologie.

Comme le soulignent Rullière et Torre (1996), de nombreuses présentations de la coopération sont envisageables. Ces auteurs ont finalement retenu **quatre** traits caractéristiques et permanents pour définir la coopération inter-firme.

- Tout d'abord, cette manœuvre stratégique repose sur une indépendance juridique des partenaires par conservation d'une part non négligeable d'activités hors coopération (Rullière et Torre, repris de Hergert et Morris, 1988).
- La coopération doit conduire à l'obtention d'un surplus issu de l'efficacité de la relation.
- Elle doit également reposer sur un équilibre entre droits et devoirs pour chaque partenaire, comme le préconise Richardson (1972, repris par Rullière et Torre).
- Enfin, la coopération implique la considération de la durée (repris de Richardson) car elle s'appuie sur un engagement à coopérer.

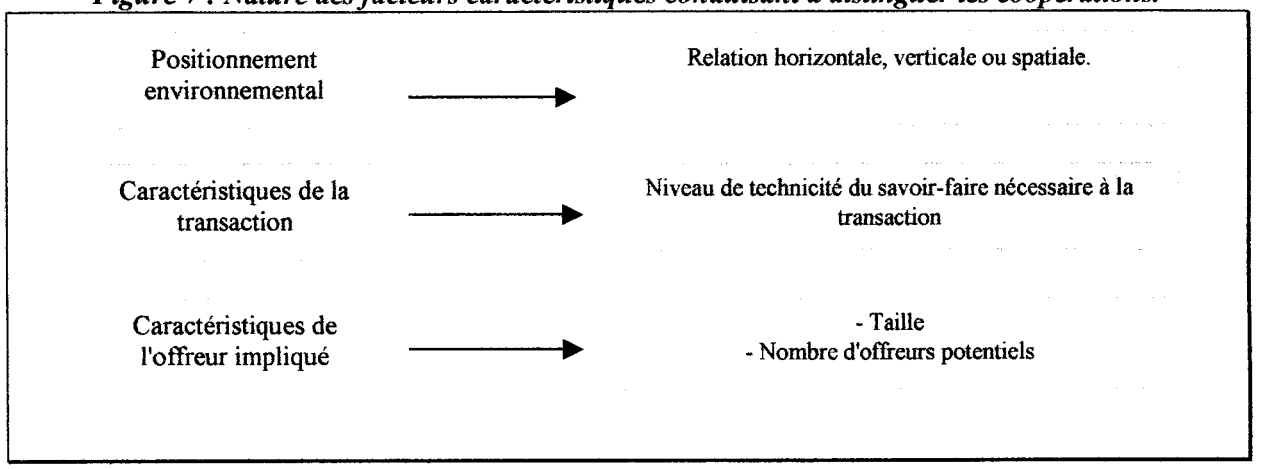
Il nous semble que l'obtention d'un surplus issu de la coopération ainsi que l'équilibre entre droits et devoirs constituent des objectifs plutôt que des éléments caractéristiques de la coopération. Par conséquent, seuls seront retenus la préservation de l'indépendance juridique des partenaires et l'inscription de la coopération dans la durée.

Pour conclure, la coopération comprend plusieurs manœuvres qu'il est possible de différencier en fonction du positionnement dans l'environnement, des savoirs requis par la transaction déléguée et des caractéristiques des acteurs impliqués.

Les thèmes de ces **trois axes**, présentés dans le graphe qui suit, fondaient le choix entre un recours à un échange marchand, hiérarchique ou partenarial. Ils définissent ici la structure de la typologie proposée pour caractériser les coopérations et notamment l'impartition de compétences.

D'autre part, **quatre éléments clés,** relevés lors de l'analyse de différentes contributions, ont permis de préciser la stratégie de coopération. Ils concernent la préservation de l'indépendance juridique de chaque partenaire, l'inscription de la coopération dans la durée, la réalisation d'une action conjointe grâce au maintien de chacun et l'existence d'une combinaison concurrence - concertation.

Figure 7 : Nature des facteurs caractéristiques conduisant à distinguer les coopérations.

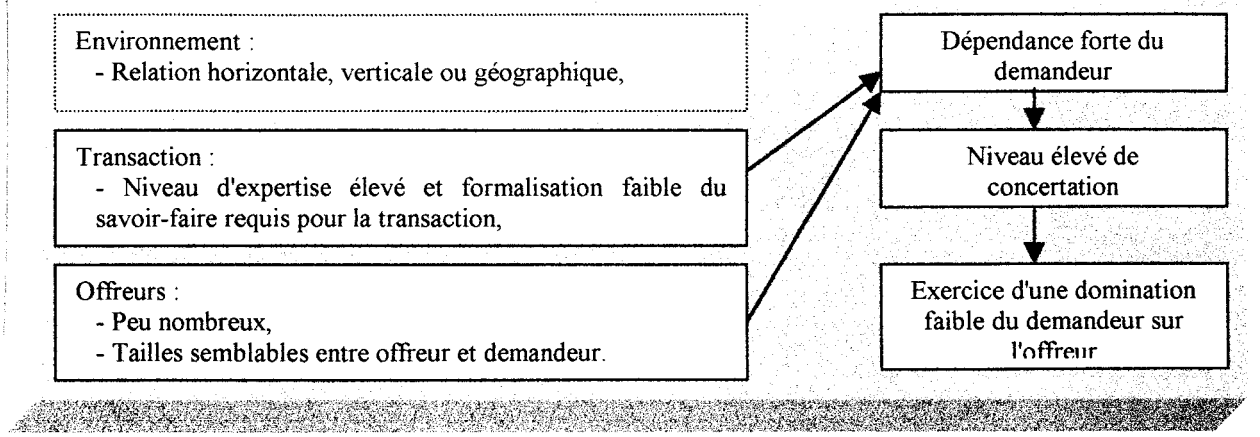


Les facteurs identifiés au cours de l'analyse de la littérature permettent de différencier les coopérations existantes. Chaque facteur contribue à créer une dépendance du demandeur envers l'offreur puis à définir un niveau de domination que le demandeur peut exercer sur l'offreur, par l'intermédiaire de la concertation. Il est possible de distinguer deux groupes de formes organisationnelles : un groupe dans lequel la dépendance du demandeur est forte par opposition à l'autre, dans lequel la dépendance est faible.

B : Les deux catégories de coopération.

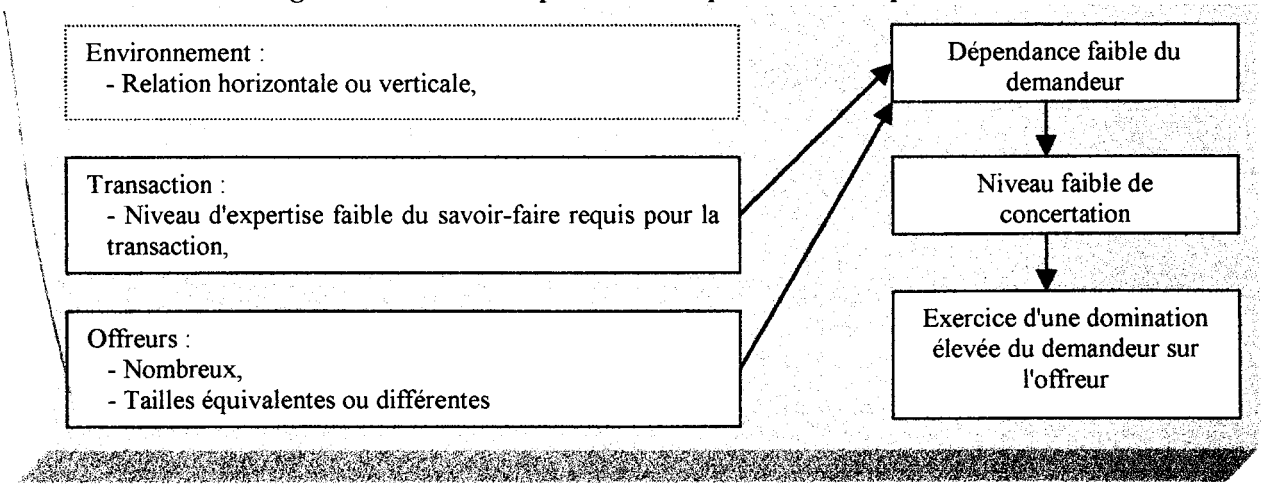
Ce premier schéma présente les facteurs conduisant à susciter chez le demandeur une dépendance forte envers l'offreur. Les formes organisationnelles de coopération caractérisées ainsi et nommées par nos soins " coopérations de compétences " sont **l'impartition de compétences**, la co-traitance, l'alliance en recherche et développement et l'établissement de districts industriels. Le niveau de dépendance est plus ou moins élevé pour chaque forme de coopération. Ces coopérations seront départagées une nouvelle fois selon qu'il y a mise en place d'une relation horizontale, verticale ou géographique.

Figure 8 : Caractéristiques des " coopérations de compétences ".



Le second schéma ci-après prend en compte les facteurs contextuels qui entraînent chez le demandeur une dépendance faible envers l'offreur. Les formes organisationnelles de coopération caractérisées ainsi sont l'impartition de capacité, la quasi-intégration, la sous-traitance de capacité, la franchise, le partenariat et l'alliance en production. Comme pour les coopérations de compétences, les " coopérations de capacité " vont être scindées en deux catégories en fonction de la relation entre les métiers de l'offreur et du demandeur.

Figure 9 : Caractéristiques des " coopérations de capacité ".



Le degré de domination intègre les deux catégories de critères identifiés et explique le choix entre coopération de compétences ou de capacité. Un dernier critère, mentionné dans l'analyse de la littérature, va être inséré dans la typologie précédente. Ce critère renvoie à la relation entre les métiers des partenaires et donc, au développement d'une **coopération horizontale, verticale** ou spatiale.

Pour préciser la typologie établie selon l'axe position environnementale entre deux entreprises, il s'avère intéressant de considérer la notion de **partage d'une structure organisationnelle**. Darréon et Faiçal (1993) expliquent que le partenariat est issu d'une confiance relative entre les partenaires et qu'il ne vise pas, comme l'alliance, à créer une structure unitaire. Ces auteurs indiquent également que l'impartition consiste à déléguer et suppose donc l'existence de structures distinctes, sauf pour la co-traitance qui passe par la création d'un groupe.

Ainsi, le tableau ci-dessous est structuré sur le croisement entre le niveau de domination, la relation entre les métiers des partenaires et le partage ou non d'une structure organisationnelle.

Tableau 9 : Typologie des formes organisationnelles de coopération.

			Degré de domination du demandeur sur l'offreur	
		Position des métiers des partenaires	**Faible degré de domination**	**Fort degré de domination**
Structure	Structures organisationnelles distinctes	Relation verticale	**Impartition de compétences**	Impartition de capacité, Quasi-intégration, Sous-traitance, Franchise
		Relation géographique	Districts industriels	
organisationnelle	Partage d'une structure organisationnelle	Relation horizontale	Co-traitance Alliance en R&D	Alliance en production

Les apports de ce dernier chapitre concernent uniquement de la dépendance du demandeur envers le preneur. Or, les travaux théoriques présentés dans le premier chapitre évoquaient la dépendance de d'offreur, résultant essentiellement du niveau de spécificité des actifs, engagés dans la transaction[103]. Par conséquent, nous considérerons la dépendance de chaque acteur, lors de l'opérationnalisation des variables clés de notre étude.

[103] Ce fait est extrait des apports de Williamson (1991) présentés en première partie.

Conclusion sur la première partie et définition de la question de recherche.

L'objectif poursuivi au cours de cette première partie a été d'identifier et de caractériser les circonstances dans lesquelles les dirigeants choisissent de recourir à l'impartition de compétences. Trois étapes ont été nécessaires pour parvenir à cet objectif.

✓ Tout d'abord, trois axes ont permis de définir les conditions sous lesquelles les formes organisationnelles hybrides présentent un intérêt. Lorsque les incertitudes environnementales sont fortes, que le degré de spécificité des actifs utilisés est modéré et que la fréquence des transactions est élevée, les formes hybrides d'allocation des ressources sont préférées à un échange géré par le marché ou par la firme.

✓ Les avantages conférés par ces organisations intermédiaires tiennent à l'adéquation entre leur fonctionnement et les conditions dans lesquelles les échanges se déroulent. Le fonctionnement des organisations intermédiaires repose sur la concertation entre les acteurs. Toutefois, la diversité des formes organisationnelles intermédiaires, tant d'un point de vue relationnel, juridique ou organisationnel, amène à s'interroger sur les raisons présidant au choix d'une manœuvre plutôt que d'une autre. Une analyse des formes hybrides a alors été engagée afin de les caractériser.

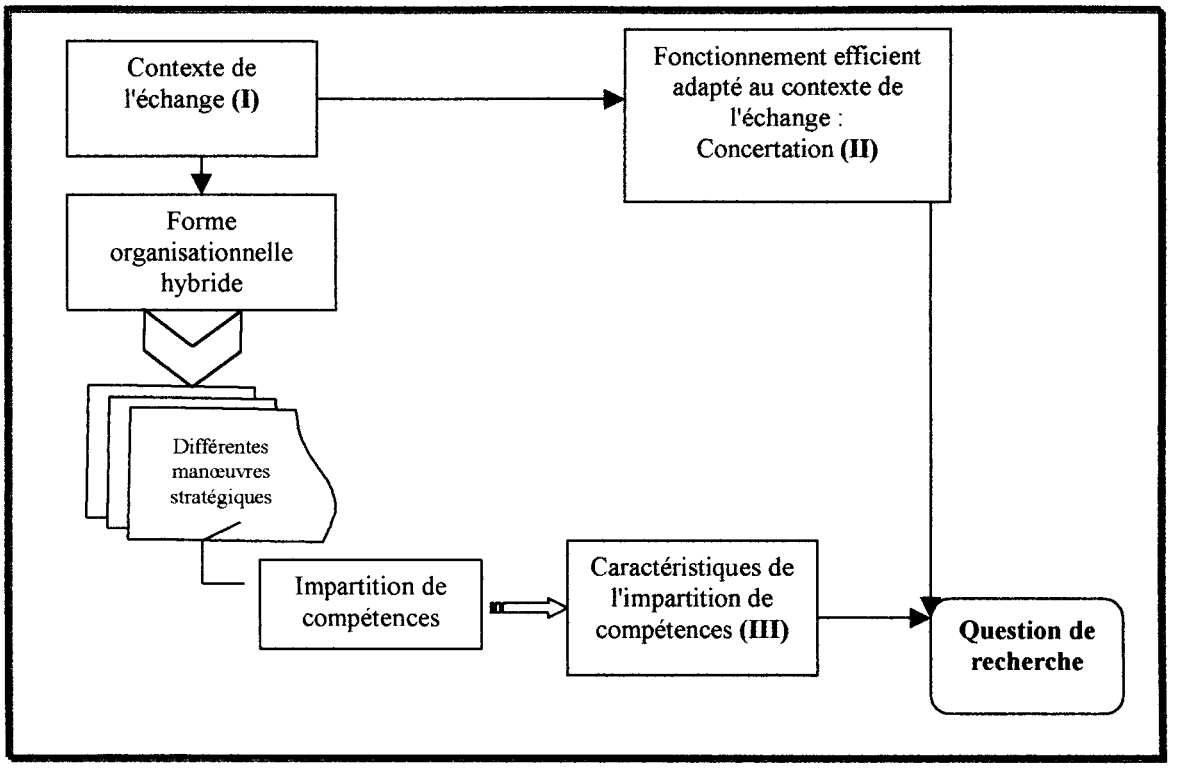
✓ Le passage des formes organisationnelles hybrides aux stratégies relationnelles, puis aux coopérations et à l'impartition de compétences a été accompagné de l'identification de trois groupes de caractéristiques afin de percevoir l'opportunité d'un recours à l'impartition de compétences.

- ◆ Sur le plan environnemental, la relation développée entre les partenaires est verticale. Les deux entreprises ne seront pas directement concurrentes car elles exercent des activités situées à des stades différents du cycle de production. De plus, chacun exerce son activité dans son organisation. Par conséquent, les partenaires sont juridiquement et organisationnellement autonomes.
- ◆ La transaction déléguée requiert un savoir-faire dont le niveau d'expertise est élevé.
- ◆ Les offreurs sont peu nombreux et d'une taille semblable à celle du demandeur.

L'impartition de compétences ne freine pas l'exercice de la concurrence entre les partenaires, même si ceux-ci ne sont pas directement concurrents. Aussi, la préservation de l'identité de chaque acteur sera assurée jusqu'au terme de la stratégie, laquelle est inscrite dans un horizon long terme. Enfin, chaque partenaire reste indépendant juridiquement en conservant une activité importante en dehors de l'impartition.

L'analyse des différents apports de la littérature a permis de préciser les circonstances propices au recours à une forme hybride, le principe et les mécanismes de fonctionnement de ces organisations intermédiaires et enfin, les caractéristiques de l'impartition de compétences.

Figure 10 : Cheminement conduisant à la question de recherche.



Définition de la question de recherche.

Barreyre a proposé de nombreuses contributions concernant l'impartition, tant pour définir cette politique (1968), que pour en présenter les fondements conduisant à une meilleure compétitivité (1982) ou pour la positionner comme outil du changement organisationnel (1985). Barreyre insiste sur le fait que l'impartition repose sur la confiance et la délégation.

L'impartition part d'un choix économique devant l'alternative faire ou faire-faire et d'un état d'esprit selon lequel la collaboration doit conduire à un bénéfice profitable à tous. Barreyre ne manque pas de préciser les résultats potentiels associés à cette politique, tous convergeant vers un accroissement de la compétitivité. Barreyre (1982) préconise de limiter les risques de dépendance envers une entreprise non contrôlée et de prendre garde à un surcroît de puissance ou de dynamisme du partenaire.

Aubert (1992) a proposé une analyse de la décision d'impartir en fonction des coûts de transaction. Situant l'impartition entre la relation marchande et l'intégration, l'auteur envisage de mettre en évidence les facteurs clés conduisant à un échange efficient et ce, en s'appuyant sur la spécificité des actifs et sur les problèmes de mesure. Lorsque les actifs sont spécifiques ou lorsque les résultats sont difficilement observables, les partenaires recourent respectivement à un contrat long terme détaillé et à une organisation de " type clan "[104].

Patry (1994) démontre que les frontières d'une organisation sont modelées par plusieurs dimensions du contexte transactionnel. L'auteur estime qu'il est nécessaire de comparer le résultat d'une relation contractuelle incomplète et de long terme telle que l'impartition, aux bénéfices issus d'un recours au marché ou à l'intégration. Cette comparaison doit nécessairement être réalisée à partir de plusieurs théories telles que celles relatives aux coûts de production, à l'imperfection des marchés, aux aspects transactionnels, d'agence et des droits de propriété.

Plus généralement, Labourdette (1990) se penche sur le choix entre faire et faire-faire et en conclut que les stimulants d'un recours aux contrats bilatéraux tiennent à l'importance de la confiance, du raisonnement sur un long terme et de la négociation entre partenaires.

Nous avons identifié plusieurs caractéristiques pour comprendre le choix d'un recours à l'impartition d'après la théorie en gestion et en économie. Toutefois, il n'est pas précisé dans les contributions analysées si les caractéristiques de l'impartition permettent un fonctionnement efficient, apte à assurer un bon déroulement et à conférer aux partenaires le résultat escompté. Il n'est pas non plus expliqué comment ces caractéristiques contribuent à initier le fonctionnement, si elles sont couplées à certains facteurs de coordination.

---

[104] Aubert, 1992, p.10.

Si quelques conditions sont à respecter pour assurer le bon fonctionnement de l'impartition d'après Barreyre, ces éléments sont juxtaposés ; aucune contribution n'évoque sa mise en place et son fonctionnement d'un point de vue global.

Nous estimons que le résultat de l'impartition de compétences s'explique par son fonctionnement, mais aussi et essentiellement, par les conditions de sa mise en place. En effet, si le recours à une forme organisationnelle hybride est recommandé dans un contexte particulier du fait de son fonctionnement, l'impartition de compétences est également choisie en fonction de ses caractéristiques. Nous avançons que le fonctionnement particulier conférant un avantage spécifique aux formes organisationnelles intermédiaires, à savoir la concertation, sera obtenu sous condition **d'un positionnement adéquat des partenaires**. Ce positionnement permettra, compte tenu des caractéristiques de l'impartition et du contexte entourant la transaction, d'initier un fonctionnement reposant sur la concertation et d'obtenir les résultats escomptés.

Notre question de recherche est donc relative au positionnement que les partenaires doivent développer l'un par rapport à l'autre lors de la mise en place de l'impartition puis durant son déroulement. Ce positionnement est progressivement construit par chaque partenaire, lorsqu'ils décident des informations à diffuser à l'autre et des actions à effectuer.
Notre proposition principale consiste à avancer que **la conduite de l'impartition de compétences passe notamment par la maîtrise de sa mise en place, c'est-à-dire par l'obtention d'un positionnement des partenaires favorisant son bon déroulement et l'orientant vers l'atteinte des objectifs de chacun.**

Pour mener à bien cette étude, un état des résultats des recherches empiriques portant sur l'identification des facteurs ayant favorisé le fonctionnement des coopérations va être dressé, dans le premier chapitre de la deuxième partie de cette recherche.
Nous nous attacherons, dans un deuxième chapitre, à comprendre l'émergence d'une dynamique dans les relations intra et inter-entreprises de par le développement de la confiance et du processus d'apprentissage.
Les apports des études empiriques seront alors discutés au regard des caractéristiques de l'impartition de compétences et du contexte dans lequel elle est initiée. De là, nous en déduirons, sous forme d'un modèle, le positionnement des partenaires qui permettrait d'initier un fonctionnement conduisant à la satisfaction des partenaires.

DEUXIÈME PARTIE : CONDITIONS À L'INITIATION D'UN FONCTIONNEMENT PERMETTANT DE SATISFAIRE LES PARTENAIRES DANS L'IMPARTITION DE COMPÉTENCES. PROPOSITION D'UN MODÈLE EXPLICATIF.

Premier chapitre : Plusieurs conditions à l'initiation d'un bon fonctionnement dans les coopérations.

I : Recherche de compétences complémentaires : intérêt conduisant à la mise en œuvre et au bon fonctionnement des coopérations.

II : Facteurs favorables au bon déroulement de la transaction.

Deuxième chapitre : L'approche du fonctionnement des relations intra et inter-organisationnelles par la confiance et l'apprentissage.

I : Confiance : un concept souvent évoqué au plan théorique.

II : Naissance, évolution et intérêts de la confiance pour la coopération.

Troisième chapitre : Le positionnement adéquat des partenaires.

I : Symétrie de la dépendance.

II : Symétrie de l'implication.

III : Positionnement requis pour initier un bon fonctionnement.

Quatrième chapitre : L'influence du positionnement des partenaires lors de la mise en place de l'impartition de compétences sur son fonctionnement ou comment initier l'apprentissage et la confiance ?

I : Initiation d'une dynamique dans le déroulement de l'impartition de compétences.

II : Fondements de la dynamique de l'impartition de compétences : de l'apprentissage à la confiance.

Conclusion : Le positionnement adéquat des partenaires pour un fonctionnement conduisant à la satisfaction. Proposition d'un modèle présentant l'évolution de l'impartition de compétences.

DEUXIEME PARTIE : CONDITIONS A L'INITIATION D'UN FONCTIONNEMENT PERMETTANT DE SATISFAIRE LES PARTENAIRES DANS L'IMPARTITION DE COMPETENCES. PROPOSITION D'UN MODELE EXPLICATIF.

Les coopérations inter-organisationnelles peuvent être abordées sous un angle statique comme sous un angle dynamique. Au titre d'une approche statique, Heide et Miner (1992) recherchent les facteurs organisationnels internes caractéristiques et conduisant à la coopération[105]. Ils analysent également l'influence de l'incertitude et de la dépendance des ressources sur la nature et sur le niveau de collaboration[106].

Néanmoins, l'analyse des effets de la confiance et des engagements sur les interactions confère une **dimension dynamique** à l'étude des coopérations inter-organisationnelles. Combe (1998) s'appuie sur cette double entrée pour préciser que la coopération peut être " source d'efficience productive (économie d'échelle, incitation à innover, ...) et dynamique (économie d'apprentissage, ...) "[107].

Une abondante littérature théorique et empirique concernant les alliances et les coopérations se développe autour de **trois axes** (Combe, 1998).
Coopération et concurrence est le premier thème porteur de contributions[108]. Combe (1998) rejoint de Montmorillon (1989), Gervais (1995), Léger (1995) ou encore Rullière et Torre (1996)[109] lorsqu'il affirme que la coopération amoindrit l'intensité concurrentielle.

---

[105] Pour cela, Heide et Miner font référence à Aiken et Hage (1968).
[106] Heide et Miner font référence à Pfeffer et Salancik (1978).
[107] Combe, 1998, p.437.
[108] L'auteur fait référence à Jorde, Th., Teece, D. *Innovation and cooperation : implications for competition and antitrust.* Journal of Economic Perspectives. 1990, n°3, pp.75-96. Glais (1991), aussi cité en référence par Combe, a permis par ses recherches de souligner l'existence de différents types d'alliance en fonction de leur environnement, en première partie de nos travaux.
[109] Les travaux de ces quatre auteurs ont été présentés en première partie lors de la définition des stratégies relationnelles.

Les conditions de stabilité de la coopération constituent le deuxième champ de recherche et s'appuient notamment sur la théorie des jeux et la théorie des incitations. Combe (1998) mentionne entre autres les travaux de Baudry (1992) pour expliquer que la stabilité des alliances verticales passe par le développement progressif d'une relation de confiance.
Enfin, un dernier groupe de travaux s'intéresse aux **motivations** conduisant les firmes à coopérer.

Le premier axe a permis de définir les stratégies relationnelles. Le deuxième axe cité par Combe (1998) contribue à comprendre la stabilité des coopérations à partir de leur fonctionnement et le troisième axe peut permettre d'identifier les raisons conduisant à l'impartition de compétences.

En première partie de notre étude, les défaillances des modes d'allocation que sont le marché et la firme, soulignées par l'approche transactionnelle, ont été rappelées afin de comprendre l'existence des formes organisationnelles intermédiaires. Un contexte explicatif intégrant des facteurs environnementaux, humains et liés à la transaction, a été proposé après l'analyse de plusieurs contributions théoriques.

A présent, l'objectif est de s'attacher à identifier la nature et l'influence des facteurs propices à l'initiation de la dynamique et du bon fonctionnement des coopérations. Par la suite, une réflexion sur les facteurs identifiés conduira à définir les **conditions favorables à l'initiation, au déroulement et à la dynamique de l'impartition de compétences**, compte tenu des caractéristiques de cette stratégie.

Il semble opportun d'enrichir nos premières conclusions fondées sur l'approche transactionnelle par l'intégration de quelques apports de la théorie évolutionniste afin d'intégrer la notion de dynamique dans l'impartition. La coopération, forme organisationnelle efficiente pour le courant transactionnel, peut être présentée de manière plus dynamique comme la constitution d'un portefeuille d'activités dont il faut construire la cohérence (Combe, 1998). Pour ce faire, nous tenterons de comprendre comment les acteurs, à la recherche de compétences complémentaires, vont créer des savoirs attachés à l'organisation à laquelle ils recourent. Nous nous référerons également aux travaux sur l'initiation et le maintien de la confiance pour compléter cette étude de la dynamique du fonctionnement des coopérations.

Premier chapitre : Plusieurs conditions à l'initiation d'un bon fonctionnement dans les coopérations.

Un grand nombre de travaux portent sur l'identification des facteurs nécessaires à l'initiation d'un bon fonctionnement des coopérations. Les contributions permettant de poursuivre l'étude de notre question de recherche vont être présentées et portent pour partie sur l'importance conférée par la recherche de compétences complémentaires.

I : Recherche de compétences complémentaires : intérêt conduisant à la mise en œuvre et au bon fonctionnement des coopérations.

Powell (1990) observe que l'industrie du textile en Allemagne est structurée sur un système fort de sous-traitance dans lequel les technologies clés sont développées en collaboration. Par contre, en Italie, de nombreuses petites firmes sont regroupées géographiquement et sont liées par des accords de collaboration et de sous-traitance. Ces stratégies relationnelles, aboutissant à la constitution de districts industriels, sont préférées à l'intégration par les propriétaires des petites entreprises. Powell (1990) montre que l'historique du lieu d'implantation de la forme relationnelle n'influe ni sur la structure, ni sur le comportement des organisations. Par contre, les districts industriels italiens et allemands (forme proche du réseau) sont implantés afin d'exploiter les savoir-faire et les infrastructures dans le cadre d'échanges de proximité. Ainsi, **le rôle moteur des compétences** est clairement mis en évidence. Observons sa place dans les coopérations.

A : Le rôle moteur des compétences complémentaires dans la mise en place des coopérations.

Le rassemblement ou la recherche de compétences complémentaires est un des principaux facteurs conduisant à la coopération ou à l'alliance, selon différentes études empiriques. Cette motivation est considérée différemment selon les auteurs. Elle n'intervient que pour initier la coopération et est suffisante pour Colombo (1994). Par contre, selon Garrette (1989), d'autres facteurs sont nécessairement associés à la recherche de compétences afin de déboucher sur la mise en place d'une coopération.

Colombo (1994) propose une analyse économétrique portant sur cent grandes entreprises des secteurs industriels des semi-conducteurs, de l'informatique et des télécommunications pour identifier les facteurs stimulant la propension à coopérer. Une des conclusions obtenues indique que la diversification des entreprises explique fortement la mise en place de coopérations car la diversification induit une volonté chez les entreprises de faire-part de leur expertise mais aussi un besoin de **rechercher des compétences complémentaires** détenues par des PME. Les grandes entreprises ont des activités variées qu'elles maîtrisent. Elles font appel aux compétences des petites entreprises pour bénéficier de capacités productives adéquates, de canaux de distribution spécialisés, de réseaux de vente ou de marques connues.

Il est important de souligner qu'une entreprise de haute technologie a besoin de ressources complémentaires afin d'assurer le succès commercial de ses innovations et peut opter à ce titre pour une coopération (Colombo, 1994). L'importance de ces ressources est rappelée par Gaffard (1996) lorsqu'il explique que la pérennité du processus d'innovation repose sur une coordination *ex ante* de certains investissements et non sur une adaptation *ex post* à l'environnement. Richardson (1972)[110] mentionne initialement l'existence d'investissements concurrents et **complémentaires**[111]. Certains investissements ne sont rentables qu'à condition que d'autres soient réalisés simultanément et qu'il y ait coordination entre tous.

Garrette (1989) se différencie de Colombo. Afin de préciser les conditions dans lesquelles une joint-venture est créée, Garrette (1989) explique que plusieurs éléments interviennent dans sa mise en place et non plus un seul : la recherche de compétences complémentaires comme l'avance Colombo. Certains facteurs sont simplement nécessaires mais non-suffisants alors que d'autres sont suffisants à l'émergence de cette forme organisationnelle. La réalisation d'économies d'échelle et le rassemblement de compétences complémentaires sont déterminants, mais doivent être associés à la possibilité de **partager un actif spécifique** à une firme. Ce partage n'entraîne qu'un coût marginal infime, justifiant la constitution d'une joint-venture.

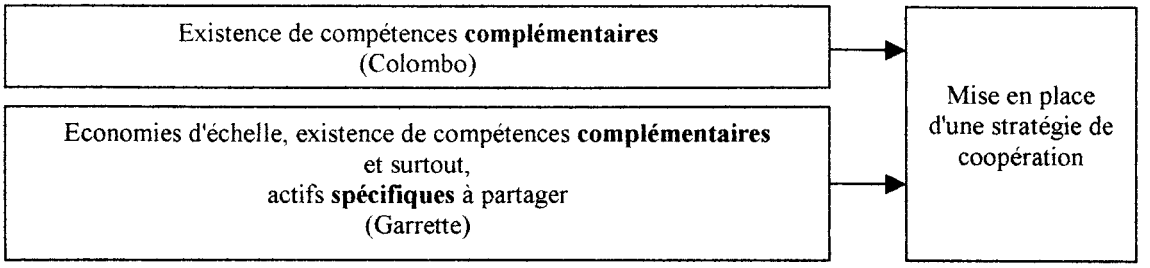
---

[110] Les travaux de Richardson sont présentés par Colombo (1994) et par Gaffard (1996). Richardson, G.B. *The organization of industry*. Economic Journal. 1972, September.

[111] " Les investissements peuvent être **complémentaires** parce que les coûts de l'un sont réduits quand un autre est réalisé ou parce que la demande d'un produit de l'un augmente quand la disponibilité du produit de l'autre augmente" (Gaffard, 1996, p.311).

Garrette porte au premier plan le rôle moteur des actifs corporels spécifiques alors que Colombo ne fait que sous-entendre la présence d'actifs et met en avant la complémentarité des compétences. Comme l'impartition de compétences ne permet pas le partage des actifs spécifiques, l'argument de Garrette ne sera pas repris en l'état. Toutefois, **nous considérerons** l'importance des actifs spécifiques détenus par l'offreur au même titre que celle des compétences complémentaires apportées, lors de la mise en place de l'impartition.

Figure 11 : Facteurs conduisant à la mise en place de la coopération.



La recherche de compétences complémentaires conduit à la coopération et intervient également dans la qualité de son fonctionnement comme le montrent notamment Rispal (1995) ou Buchanan (1992).

B : Les compétences complémentaires comme facteur favorable au bon fonctionnement de la coopération.

Suite à la revue de la littérature, Rispal (1995) a travaillé sur les modes de création et de fonctionnement des accords de coopération qu'elle définit par une démarche selon laquelle " (...) en préservant leur indépendance, (les acteurs économiques partenaires) décident, par un accord plus ou moins formel, de grouper ou d'échanger des compétences et ressources financières, techniques, commerciales et / ou humaines en vue d'assurer ensemble leur pérennité "[112].

[112] Rispal, 1995, p.87.

Cette étude, menée auprès d'experts et de praticiens, a permis d'identifier une variable nécessaire à la création d'une coopération entre dirigeants de PME européens dans des conditions favorables à son fonctionnement : **l'intérêt à coopérer**. L'apparition d'une opportunité de marché par exemple conduit les dirigeants à percevoir des points communs du fait de leurs métiers complémentaires ou de secteurs d'activités identiques ou connexes. Chacun identifie un intérêt à coopérer avec l'autre, conduisant à la mise en place d'une coopération.

Le positionnement des partenaires et le rôle des compétences sont également définis par Darréon et Faiçal (1993). Ces auteurs développent longuement le rôle de la **réciprocité des intérêts** dans les partenariats entre grandes entreprises et PME. La grande entreprise recherche la compétitivité, arbitre entre une utilisation de ses ressources pour réaliser une activité et leur affection à d'autres fonctions mieux maîtrisées et plus rentables. Le recentrage et l'appel à la sous-traitance sont finalement les options retenues. De ce fait, la grande entreprise bénéficie de la flexibilité et de l'adaptabilité des PME.
Pour sa part, la PME accède à certains marchés et bénéficie de références par l'appartenance à un réseau de fournisseurs. Les auteurs concluent que le partenariat ne peut perdurer s'il n'existe pas une réciprocité dans les intérêts des partenaires puisque l'enjeu d'une démarche stratégique relationnelle est de retirer un avantage.

Rispal ainsi que Darréon et Faiçal considèrent la recherche de ressources complémentaires comme le facteur favorisant directement le fonctionnement de la coopération. Buchanan, bien que prenant indirectement en compte cette motivation, lui accorde également **une place centrale**. Buchanan est, par contre, plus affirmative et avance une condition indispensable au bon fonctionnement de la coopération. Buchanan (1992) analyse les relations verticales d'achat – vente et explique que leur établissement tient à l'anticipation du surplus généré par les ressources engagées. Cette notion est prise en compte par l'évaluation du **niveau de dépendance**[113] entre acteurs lors des négociations. Pour ce faire, chaque partenaire évalue ce qu'il va retirer des ressources apportées et exploitées par l'autre, dans le cadre de la relation verticale. La valeur reconnue par le partenaire détermine son niveau de dépendance envers les ressources de l'autre.

[113] La définition de la **dépendance** proposée par l'auteur est rappelée en première partie de notre étude (Deuxième chapitre, II B).

Buchanan (1992) explique que si la valeur des ressources que chacun reconnaît à l'autre est égale, le niveau de dépendance sera symétrique. Il est à noter que, si le niveau de dépendance peut être plus ou moins élevé, le niveau d'asymétrie conduit par contre à ce que l'un soit fortement dépendant de l'autre. Deux cas peuvent alors se présenter : si aucune des parties ne valorise les ressources de l'autre, la relation coûtera plus qu'elle ne rapportera et aucune relation ne sera alors établie. De même, si les ressources des deux parties ont une valeur inégale, celles du partenaire le plus dépendant offriront un faible avantage et seront facilement remplaçables. Le partenaire dominant n'aura pas intérêt à s'associer. Par contre, l'analyse d'une relation verticale entre un acheteur d'une grande surface et son fournisseur met en évidence qu'une **dépendance symétrique** permet d'envisager la constitution d'une relation verticale et est **conditionnelle à sa pérennité**.

Buchanan va plus loin et estime qu'en environnement incertain, l'engagement fondé sur la valeur des ressources de chacun est insuffisant. L'engagement du partenaire doit être plus large pour assurer la réussite du projet. Buchanan (1992) explique l'accroissement des performances des acheteurs dans la relation verticale d'achat - vente dans les grands magasins, par l'accroissement du degré de **dépendance** du fournisseur, dès lors que la dépendance était symétrique à la base. Buchanan (1992) montre dans son étude empirique qu'en environnement incertain, le demandeur ne peut prévoir ses achats et ne pourra réagir que si son fournisseur coordonne ses activités aux siennes. Par conséquent, lorsque l'offreur présente des compétences intéressantes pour le demandeur, ce dernier a intérêt à accepter que l'offreur s'investisse dans les programmes spécifiques de la grande surface. L'offreur accroît sa dépendance car il coordonne ses ressources et ses activités aux besoins du demandeur pour lui permettre de bénéficier de ressources critiques. L'acheteur gagne alors des parts de marché, profite des opportunités du marché et atteint ses objectifs tout en devenant à son tour plus dépendant de son fournisseur.

La réussite d'une relation verticale repose sur les ressources échangées mais aussi sur le comportement constructif du fournisseur par **adaptation de ses moyens** aux besoins du demandeur, lorsque l'environnement est incertain. Au-delà des ressources et des moyens cités par Buchanan, Guerzouli (1997) préconise **l'adaptation du système productif entier** de l'entreprise offreur à l'organisation du demandeur.

De ce fait, les apports empiriques de Buchanan méritent donc d'être complétés par l'analyse des travaux de Guerzouli. Ce dernier considère le positionnement des partenaires, l'un par rapport à l'autre et fournit ainsi, une nouvelle approche de l'importance de la symétrie dans les relations.

Guerzouli (1997) propose une analyse de deux partenariats entre entreprises européennes et maghrébines. Même si l'auteur porte son attention sur les conditions de réussite de ces partenariats, il est toutefois possible d'extraire de ses travaux les facteurs qu'il estime déterminants lors de la mise en place des stratégies relationnelles transnationales. La **motivation**[114] des parties, l'importance de leurs **engagements**[115] et les **risques** pris permettent de définir la position stratégique d'un acteur par rapport à l'autre. Selon les résultats des études de cas, le bon déroulement d'un partenariat repose sur la **symétrie entre intérêts et engagements,** sans toutefois savoir si les engagements interviennent initialement ou au cours de la coopération. Cette symétrie conduit à une réciprocité des intérêts de départ et plus largement à une **interdépendance des objectifs** entre les partenaires. L'auteur explique qu'au-delà des intérêts communs peuvent naître des intérêts réciproques contraignant les partenaires à œuvrer ensemble. Si l'un des partenaires veut atteindre ses propres objectifs, il ne pourra réussir que s'il permet à l'autre d'atteindre les siens.

L'analyse du fonctionnement de deux cas de partenariat conduit Guerzouli (1997) à souligner que l'interdépendance de départ doit aboutir à une **interdépendance mutuelle** plus large afin d'accroître l'implication des partenaires. L'adaptation des modes de production conduit également à une **interdépendance totale** car l'ensemble des activités de l'entreprise est touché par les effets du partenariat. Les implications en cas de dysfonctionnement sont larges et par conséquent, les partenaires sont incités à faire évoluer la coopération vers le succès.

L'optique adoptée par Guerzouli ne consiste pas simplement à considérer les compétences dont les entreprises peuvent bénéficier par le partenariat mais va jusqu'à examiner la position stratégique des entreprises lors de la coopération. Puthod (1996) adopte également cette optique pour identifier les conditions requises pour un bon fonctionnement des alliances.

---

[114] L'auteur entend par **motivation** la stratégie offensive ou défensive recherchée par le partenaire. Ce dernier peut vouloir s'étendre commercialement ou utiliser plus efficacement ses machines.

[115] Guerzouli évalue l'engagement d'un acteur compte tenu de ces apports en actifs corporels et incorporels, sachant que certains peuvent être spécifiques.

Puthod (1996) consacre ses travaux à démontrer que l'évaluation du degré de **dépendance** et de **motricité** de la PME permet d'anticiper l'issue de l'alliance. La dépendance[116] prend en compte le pouvoir du partenaire sur la réalisation des objectifs alors que la motricité traduit la capacité de la PME à faire évoluer l'alliance, compte tenu des débouchés offerts et de la **valeur des ressources** qu'elle apporte. Seules les ressources difficilement imitables confèrent une motricité élevée. L'auteur estime non seulement qu'il y a interdépendance lorsqu'il y a dépendance réciproque mais aussi que l'interdépendance est élevée si les compétences apportées par les partenaires ont toutes deux une valeur stratégique et équivalente. Une analyse factorielle des correspondances multiples permet à l'auteur de différencier et de caractériser quatre catégories d'alliance puis de proposer pour chacune un management adapté.

Nous retenons de l'étude empirique de Puthod (1996) que les partenaires dont les intentions sont de conserver leur identité et d'atteindre les objectifs de départ, doivent constituer une alliance à forte motricité et à forte dépendance. L'étude montre qu'une relation " fortement motrice est relativement plus porteuse de développement, en raison de la valeur stratégique des ressources mises en jeu "[117]. Le déroulement de l'alliance dans le temps permettra de valider les compétences des partenaires et la motricité conduira à la confiance et aux objectifs. Puthod se positionne à un niveau plus global et précise que la pérennité de l'alliance tient au " partage d'une vision commune " et à la mise en place " d'une politique de vigilance (...) pour assurer (...) la **réciprocité de l'accord** "[118].

Les apports de ces auteurs visent à expliquer comment certains facteurs influent et conduisent au succès des coopérations. Le graphique suivant permet de visualiser les différentes conclusions sur lesquelles nous nous appuierons pour définir le positionnement des partenaires.

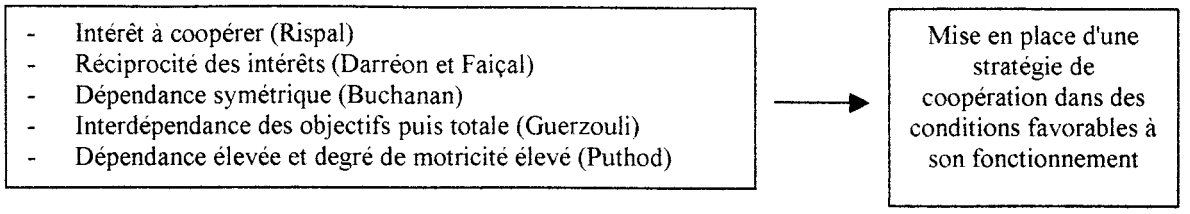
---

[116] Par référence à Thomson (1967), Puthod (1996, p.31) évalue la dépendance par " le niveau de concentration des flux d'affaires vis-à-vis du ou des partenaires considérés " et lorsque celui-ci est élevé, la facilité " à trouver des alliés de substitution, avec un coût d'opportunité raisonnable " puis, le résultat d'une rupture sur les objectifs s'il s'avère difficile de remplacer le partenaire. Thomson J.-D. *Organization in action.* New York : McGraw Hill, 1967.

[117] Puthod, 1996, p. 43.

[118] Puthod, 1996, p. 43.

Figure 12 : Facteurs favorables au fonctionnement de la coopération selon différents auteurs.



Nous retenons l'intérêt à coopérer, la dépendance et sa symétrie ainsi que la position stratégique des partenaires pour définir un comportement susceptible d'expliquer le bon fonctionnement de l'impartition. Ces éléments s'appuient sur la recherche de compétences particulières détenues par les offreurs. D'autres éléments qu'il est possible de qualifier d'externes au potentiel de l'organisation vont maintenant être considérés.

II : Facteurs favorables au bon déroulement de la transaction.

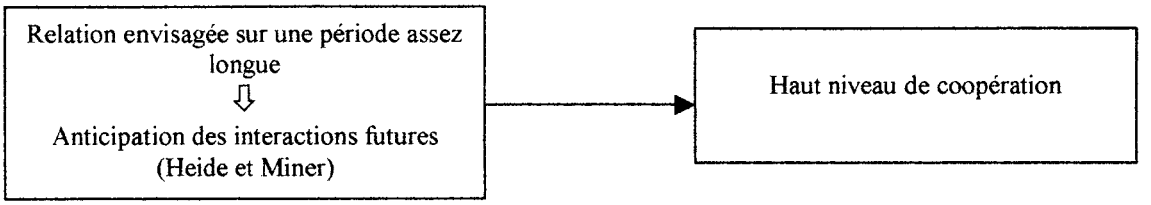
Deux facteurs relatifs à la transaction objet de la coopération, un caractérisant les entreprises partenaires ainsi qu'un relatif aux partenaires, ont été identifiés comme variables sources d'un bon fonctionnement.

A : L'anticipation des interactions futures et la fréquence des contacts.

Tout d'abord, considérer la durée potentielle de la relation permet d'enrichir la prise en compte des effets mentionnés ci-dessus et liés à la recherche de compétences. Heide et Miner (1992) ont centré leurs travaux sur l'étude de la coopération que pouvaient développer vendeurs et acheteurs industriels au niveau de la flexibilité, de l'échange d'informations, de la résolution commune des problèmes et de la restriction à l'utilisation du pouvoir. Heide et Miner avancent que **l'anticipation des interactions futures** ne suppose pas la coopération mais la permet. Cette idée a été considérée implicitement dans les travaux de Rispal (1995) et de Buchanan (1992).

Pour justifier leurs propos, Heide et Miner rappellent tout d'abord que les effets des anticipations ont été approfondis dans les études portant sur dilemme du prisonnier[119] (Axelrod, 1992), cas de figure qui s'apparente à la relation entre acheteurs et vendeurs étudiée par les auteurs. Les travaux portant sur ce cas montrent que l'anticipation des interactions futures, au travers par exemple de l'évaluation du niveau de retour sur investissements, suppose d'envisager la continuité de la relation sur une période assez longue. Plus les parties anticipent la continuité de la relation dans l'avenir, plus la **relation est durable** car les acteurs préfèrent coopérer que faire preuve d'opportunisme. L'étude de nombreuses relations de coopération entre acheteurs et vendeurs industriels conduit les auteurs à confirmer leur hypothèse. L'anticipation des interactions futures et la continuité sur une longue période induisent un **haut niveau de coopération**.

Figure 13 : Influence de la continuité sur le fonctionnement de la coopération.



Considérons un deuxième aspect caractéristique de la transaction.

Le degré de non-directivité, **la fréquence des contacts** et l'ambiguïté des performances sont des facteurs susceptibles de favoriser la coopération entre acheteurs et vendeurs industriels (Heide et Miner, 1992). Plus les contacts seraient nombreux et plus l'envie de coopérer se développerait, à condition que les échanges soient non-directifs de manière à ne pas bloquer les acteurs mais à susciter les démarches constructives.

---

[119] Deux acteurs économiques viennent de commettre une infraction. Le **dilemme du prisonnier** traduit la situation devant laquelle se trouvent les deux acteurs. Ils ont chacun le choix de coopérer, c'est-à-dire de ne pas révéler les informations dont ils disposent sur l'autre ou alors, de ne pas coopérer et donc de vendre certaines informations en échange d'une récompense. Si les deux acteurs coopèrent, ils retirent tous deux un gain équivalent. Si l'un d'eux ne coopère pas, l'autre qui a coopéré ne retire aucun gain tandis que l'acteur défaillant obtient plus que ce qu'il aurait eu si les deux avaient coopéré. Enfin, dès la première défaillance, la coopération s'arrête. Ainsi, les acteurs vont mutuellement coopérer tant qu'ils pensent se rencontrer encore une fois et jusqu'à ce que l'un d'eux choisisse de divulguer ses informations afin de gagner plus. Le problème porte sur l'identification de cette derrière fois car les deux acteurs ne se concertent pas pour définir leur comportement.

Une étude empirique portant sur de nombreuses relations de coopération entre acheteurs et vendeurs industriels montre que la **fréquence élevée des contacts** induit un haut niveau de coopération, notamment lorsque l'activité concernée comporte un haut niveau de technicité et de nouveauté. Il s'avère toutefois que la fréquence influe plus faiblement sur le niveau de coopération que l'anticipation et la continuité. Enfin, aucun résultat n'est proposé concernant la mesure de la non-directivité dans la coopération.

Nous remarquons que les résultats de l'étude de Heide et Miner (1992) soulignent l'importance du secteur d'activités dans la coopération. La recherche et le développement ainsi que la production spécialisée semblent constituer des domaines de choix pour atteindre une coopération intense.

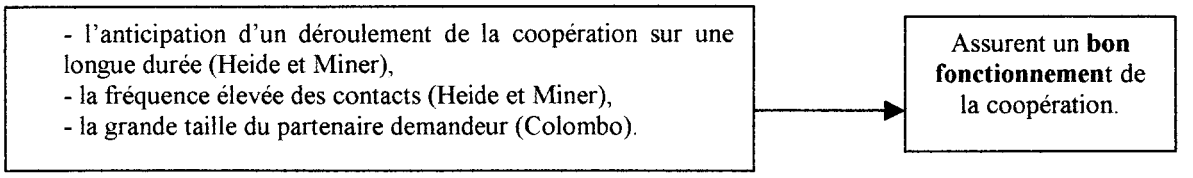
B : La taille de l'organisation du demandeur et la durée de la première coopération.

Un autre facteur est relevé pour comprendre la coopération. Colombo (1994) démontre dans ses travaux l'influence de **la taille** de l'entreprise demandeur sur le comportement coopératif de chacun des partenaires. L'auteur suppose, par référence à la théorie des jeux, que plus une entreprise est de grande taille, plus sa propension à coopérer devrait être forte. Colombo justifie ses propos en expliquant qu'une grande entreprise a plus de chances de recourir une nouvelle fois à la coopération qu'une petite entreprise. Par conséquent, une attitude opportuniste de la grande entreprise pourrait engendrer une mauvaise réputation et limiter le nombre de partenaires potentiels. D'autre part, la taille du demandeur est telle qu'il serait facile de mettre en place un système de sanctions crédibles et dissuasives en cas de défection d'un partenaire offreur. La grande taille de l'entreprise initiant la coopération incite les deux acteurs à adopter un comportement coopératif.
L'étude empirique menée par l'auteur montre que la dimension de l'entreprise est un facteur explicatif du niveau de coopération. Les grandes entreprises ne peuvent se permettre d'adopter un comportement opportuniste du fait de leur taille.

Enfin, un dernier facteur est supposé participer au bon déroulement de la coopération. Heide et Miner (1992) ont retenu de la littérature que la **durée de la première relation** pouvait accroître celle de la nouvelle coopération mise en place. Les premières interactions ont pu créer des actifs relationnels spécifiques tels que la connaissance du partenaire, des procédures qu'ils emploient et des valeurs de chacun. Or, les résultats de l'analyse des coopérations entre acheteurs et vendeurs industriels montrent que la durée de la relation passée n'influe en rien.
Ces résultats conduisent à nous interroger à deux niveaux. Est-ce la durée de la première relation qui ne génère pas l'apprentissage envisagé ou est-ce l'apprentissage obtenu qui n'a aucune influence sur la nouvelle relation de coopération ?

Comme le **résume** le graphe suivant, le fonctionnement de la coopération serait favorisé par la fréquence élevée des contacts, l'anticipation d'un déroulement de la coopération sur une longue durée et la taille élevée de l'entreprise du demandeur.

Figure 14 : Conditions assurant un bon fonctionnement de la coopération.



Pour conclure, il est possible de remarquer que Buchanan (1992) n'explique pas la nature des adaptations que l'offreur devrait réaliser dans son organisation, seule a été évoquée une coordination des ressources de l'offreur par rapport aux activités du demandeur.

Par contre, Guerzouli (1997) évoque les conditions particulières **d'apprentissage** permettant à chaque partenaire de progresser. Cet auteur s'interroge aussi sur les conditions effectives d'interaction à respecter pour atteindre rapidement l'apprentissage attendu et pour assurer la pérennité de la coopération. L'organisation de la coopération doit intégrer des actions visant à rendre efficace les interfaces grâce à des échanges réguliers, à des travaux de groupe et à une responsabilisation horizontale comme verticale. Au-delà de cet aspect organisationnel, Guerzouli estime primordial de combiner savoirs nouveaux et existants.

Puthod mentionne la naissance de la confiance dans les coopérations dès lors que les conditions nécessaires à son bon fonctionnement sont présentes. Or, la confiance est une dimension sur laquelle Rispal émet une réserve.

Rispal (1995) construit deux concepts déterminant pour le bon fonctionnement de la coopération : la maturité partenariale et la pathologie du favoritisme. L'auteur explique que la coopération est à maintenir tant que les partenaires trouvent un intérêt commun et satisfont leur intérêt personnel dans la coopération. Mais dès que ce n'est plus le cas, les liens amicaux ou la confiance ne doivent pas prévaloir sur la réflexion objective et sur la prise de décisions délicates.

Il s'avère dès lors important d'analyser les apports des contributions portant sur le développement des apprentissages et de la confiance dans les coopérations.

Deuxième chapitre : L'approche du fonctionnement des relations intra et inter-organisationnelles par la confiance et l'apprentissage.

La confiance est un mécanisme de coordination fréquemment utilisé dans les coopérations, tout comme l'autorité dans les formes hiérarchiques et le prix dans les relations marchandes. Bidault (1998) relève l'existence de deux approches théoriques de la confiance. La théorie économique standard assimile la confiance au résultat d'un calcul intéressé, effectué par les acteurs impliqués, afin de profiter de toutes les opportunités. Par contre, l'économie des conventions considère la confiance comme une valeur partagée entre acteurs. La confiance renvoie, dans ce cas, à comportement loyal de l'offreur rendant possible les échanges lorsqu'il est difficile d'observer les actions et d'évaluer les résultats des prestations de l'offreur.

I : Confiance : un concept souvent évoqué sur le plan théorique.

A : Le résultat d'un calcul intéressé.

Williamson (1993) n'est pas favorable à l'emploi du concept de confiance pour comprendre la poursuite d'une relation stratégique. Cet économiste incorpore la notion de calcul dans la confiance et estime qu'il y a confusion entre confiance et intérêt. Il explique que la pérennité de la relation ne reposerait pas sur une relation de confiance mais sur la recherche, par l'acteur économique, de la satisfaction maximale de son intérêt individuel, la confiance n'étant présente que dans un contexte amical, familial ou amoureux. Cette prise de position conduit l'auteur à différencier la confiance personnelle[120] de la confiance institutionnelle[121].

[120] **La confiance personnelle** est définie comme étant presque non calculée (Williamson, 1993, p.479).
[121] **La confiance institutionnelle** fait référence au contexte social et organisationnel dans lequel s'inscrivent les contrats (Williamson, 1993, p.486).

Cette approche de la confiance, résultat d'un intérêt calculateur, est partagée par d'autres auteurs selon lesquels l'existence la confiance serait liée à un système de sanctions incitant les agents à tenir leurs promesses. Billand (1998) fait référence à Wintrobe et Breton[122] pour préciser ce point de vue. Constatant que le bon fonctionnement des organisations tient essentiellement à l'informel, Wintrobe et Breton observent les comportements entre acteurs d'une organisation et mettent en évidence l'existence de deux types de confiance. Une première est parallèle au flux hiérarchique et tient au bon comportement du subordonné envers son supérieur, avantageant le supérieur en termes de management et d'informations obtenues et bénéficiant au subordonné du fait de l'espérance d'une promotion. Un second flux de confiance se développe horizontalement ou latéralement entre employés qui se couvrent mutuellement en cas d'erreurs à faibles conséquences. Dans ces deux cas, la confiance résulte d'une recherche de maximisation des intérêts et repose sur des relations bilatérales nécessairement durables.

Afin de formaliser cette approche de la confiance, Billand (1998) propose une définition de la confiance : " la confiance de X en Y signifie que X sait, de manière certaine ou de manière probable, que la maximisation par Y de son intérêt propre le conduira à respecter ses engagements "[123].

Bidault (1998) adresse deux critiques majeures à cette approche de la confiance. Il souligne l'absence de considération pour la culture nationale dans la théorie des coûts de transaction alors que la culture modifie les pratiques contractuelles. Bidault évoque également la difficulté d'évaluer les résultats dans une approche fondée sur le calcul. Reconnaissant à son tour qu'il est un peu équivoque de parler de confiance lorsqu'elle repose sur un système de sanctions, Billand (1998) fait alors référence à Brousseau[124] qui explique que l'acteur peut ne pas toujours chercher à être opportuniste afin que les échanges soient possibles.

---

[122] Wintrobe, R., Breton, A. *Organizational structure and productivity.* American Economic Review. 1986, vol.76, n°3, June.

[123] Billand, 1998, p72.

[124] Brousseau, E. *Contrats et comportements coopératifs : Le cas des relations inter-entreprises.* Communication au séminaire du Creusot, Saint-Étienne. 1996, 29 avril.

B : Le partage de valeurs communes.

L'apport majeur et commun à toutes les contributions qui vont être analysées tient à ce que la confiance n'est valable que s'il y a partage de valeurs communes.

La théorie des conventions développe des normes et des standards selon lesquels les comportements des acteurs seront analysés. Cette approche conduit à définir la confiance comme " la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va, y compris face à des circonstances imprévues, agir en fonction de règles de comportements que nous trouvons acceptables "[125] (Bidault, 1998). Dans ce contexte, la confiance exige un environnement social sur lequel elle s'appuie en phase initiale. Elle n'est pas fondée sur un calcul *a priori*, mais dépend de codes et de conventions. Au fil du temps, le développement de la confiance proviendra de l'observation de la conformité du partenaire aux normes sociales. L'auteur conclut que " *ex ante*, la confiance est basée sur des conventions sociales mais *ex post*, ces conventions sont renforcées ou affaiblies par l'expérience des acteurs "[126].

Mayer, Davis et Schoorman (1995) s'inscrivent dans cette approche de la confiance. L'analyse du lien entre prédiction et confiance conduit les auteurs à avancer que la coopération résulte de l'anticipation d'un comportement positif. Toutefois, la prédiction n'est possible qu'en présence de mécanismes de contrôle et de références afin de reconnaître la bonne foi. Mentionnant les difficultés à définir la confiance elle-même, le manque de clarté dans la relation entre risque et confiance, les confusions fréquentes entre les antécédents et les résultats de la confiance ainsi qu'entre l'acteur qui accorde et celui qui reçoit la confiance, les auteurs proposent un modèle de confiance entre individus.

La confiance peut être définie comme étant " la volonté délibérée d'être vulnérable aux actions d'une autre partie fondée sur l'espérance que celle-ci accomplira une action importante pour la partie qui accorde sa confiance, indépendamment de la capacité de cette dernière à surveiller ou à contrôler l'autre partie " (Mayer, Davis et Schoorman, 1995)[127].

---

[125] Bidault et Jarillo, 1995 ; repris par Bidault, 1998, p.34.
[126] Bidault, 1998, p.41.
[127] La traduction de la définition de la confiance reprise par Mayer, Davis et Schoorman (1995, p.712) est empruntée à Charreaux (1998, p.49).

Toujours sur le plan des définitions et afin de mieux cerner ce concept, notons que Mayer, Davis et Schoorman (1995) distinguent deux confiances selon la situation dans laquelle se trouve l'acteur qui accorde sa confiance. Si ce dernier a le choix de l'individu récepteur, sa préférence pour une personne rentrera en compte, au risque d'être déçu. Les auteurs parlent alors de confiance intitulée " trust " dans laquelle le risque est reconnu et admis. Par contre, lorsque l'émetteur n'a aucune alternative, la confiance évoquée est désignée " confidence ". Nous retiendrons pour la suite de notre étude, un contexte de confiance dans lequel le demandeur a le choix de l'offreur.

Le modèle de la confiance entre individus est intéressant car il prend en compte l'acteur qui accorde et celui qui reçoit la confiance. L'acteur qui accorde sa confiance (le " trustor ") est guidé par sa propension[128] à faire confiance. L'individu à qui est accordée la confiance doit prouver qu'il est digne de confiance. Etre digne de confiance est un concept proposé par Ring et Van de Ven (1992) et dont le niveau est appréhendé par trois critères définis par Mayer, Davis et Schoorman (1992). Pour montrer qu'il est digne de confiance, l'individu doit faire état de sa capacité[129], d'altruisme[130] et de son intégrité[131]. Nous avons dupliqué ci-dessous le modèle de la confiance inter-individuelle proposé par les auteurs et dans lequel ces différents facteurs sont liés. Suite à cette reproduction, nous évoquerons les explications relatives à la genèse et au développement de la confiance.

---

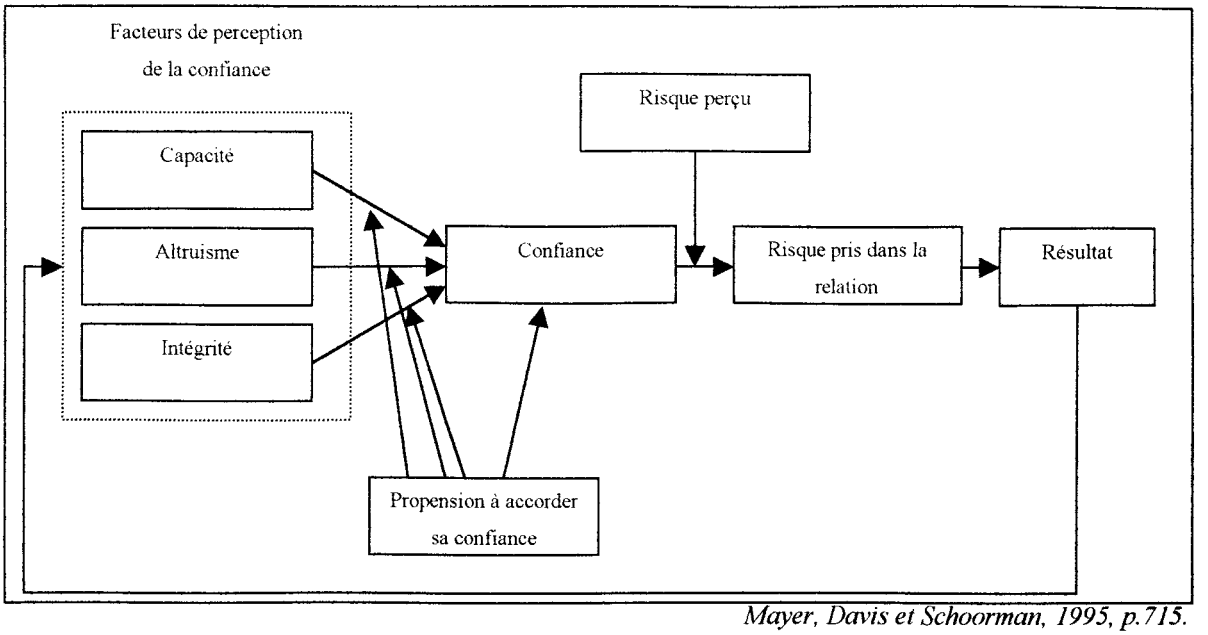
[128] Les auteurs estiment que chaque acteur a sa propre **propension à faire confiance,** laquelle s'est développée à partir des expériences passées, de la personnalité et du passé culturel.

[129] **La capacité et les compétences** contribuent à la confiance. La capacité fait référence " aux savoirs, aux caractéristiques qui permettent à un acteur d'avoir de l'influence dans un domaine spécifique " (Mayer, Davis et Schoorman, 1995, p.717, traduit par nos soins).

[130] **L'altruisme** est en réalité évoquée sous le terme de bénévolat, à savoir " la mesure dans laquelle l'individu à qui est accordée la confiance cherche à profiter à celui qui lui accorde la confiance " (Mayer, Davis et Schoorman, 1995, p.718, traduit par nos soins).

[131] **L'intégrité** consiste, pour celui à qui la confiance est accordée, à montrer " qu'il adhère à une série de principes que celui qui lui accorde sa confiance trouve admissible " (Mayer, Davis et Schoorman, 1995, p.719, traduit par nos soins).

Figure 15 : La formation de la confiance.



Mayer, Davis et Schoorman, 1995, p.715.

Lorsque la relation se met en place, l'acteur qui accorde sa confiance (le trustor) va rechercher des informations auprès de tiers, concernant l'intégrité du receveur potentiel (le trustee). Le rôle de l'intégrité en phase initiale joue alors un rôle très important dans la création de la confiance. Par la suite, le trustor prêtera attention au niveau de disponibilité et à la capacité du trustee. Ces deux indicateurs occuperont une place de plus en plus importante dans l'évolution de la confiance entre les individus, leur niveau faisant varier celui de la confiance accordée. Il est à noter que la propension à faire confiance est propre au trustor, elle est à dissocier du niveau des trois facteurs précédents.

L'engagement et la poursuite de la relation sont également abordés par les auteurs. Le trustor évalue le risque pris par référence aux gains et pertes potentielles. Il ne s'engagera dans la relation que dans l'hypothèse où le niveau de confiance est supérieur au niveau de risques perçu. Aussi, contrairement à plusieurs contributions qui fondent la dynamique de la relation sur la répétition et le long terme, Mayer, Davis et Schoorman proposent une dynamique naturelle avec une boucle de rétroaction entre les résultats et les caractéristiques perçues.

Dans ses travaux théoriques sur l'influence de la confiance dans la création de valeur au sein des coopérations, Charreaux (1998) avance que la confiance est endogène au système de gouvernance, c'est-à-dire aux mécanismes utilisés par le dirigeant pour conduire son organisation. La confiance est à la fois spécifique car elle est " co-construite "[132] entre les partenaires mais aussi spontanée puisqu'elle n'est pas décrétée. A ce titre, elle est informelle.

C : L'autorité et la confiance.

Les travaux portant sur la confiance mentionnent généralement l'autorité car il s'agit de deux concepts confondus selon Jameux (1998) et dont le rôle et l'importance sont largement discutés. Un poids distinct est accordé à ces deux critères selon que l'organisation évoquée est marchande, hiérarchique ou intermédiaire. Mais il s'avère qu'au sein même des formes intermédiaires, la place reconnue à la confiance n'est pas identique. Par exemple, Barreyre (1968) précise que l'impartition est fondée sur la confiance tandis que Baudry (1992) constate que l'autorité, la confiance et le contrat sont les trois mécanismes de coordination présents dans la sous-traitance. Nous supposons que cette divergence est à relier à la diversité des formes hybrides existantes et par conséquent à leurs particularités.

Plusieurs critères, retenus en deuxième partie pour différencier ces formes intermédiaires et définir l'impartition de compétences, vont maintenant nous aider à éclaircir les divergences relatives à la combinaison autorité – confiance. Nous serons alors à même de préciser si la relation entre l'entreprise impartitrice et l'entreprise impartie est coordonnée par l'autorité et / ou par la confiance.

1 : L'autorité et la confiance dans les organisations.

Jameux (1998) soutient que l'autorité n'est pas concevable sans la confiance et que l'importance de cette dernière est déterminée par le mode de management de l'organisation. Le responsable peut imposer ou faire accepter son autorité. Quelle que soit la situation, le responsable est conduit à déléguer une partie de son autorité pour permettre l'action.

---

[132] Charreaux, 1998, p.49.

Toutefois, l'autorité imposée[133] contiendra une confiance limitée dans la mesure ou la délégation peut prendre fin à tout moment et qu'elle s'appuie essentiellement sur les compétences de la personne chargée de décider pour agir. Par contre, l'autorité acceptée[134] contient un niveau de confiance incompressible. L'auteur souligne que dans ce cas, la confiance est accordée par le responsable mais aussi et surtout par le subordonné à son responsable.

Trois critères peuvent conduire le subordonné à accepter l'autorité. L'absence de goût pour l'initiative, la motivation à utiliser ses compétences et l'implication dans l'action collective induisent un passage de l'autorité imposée à l'autorité légitimée et confèrent une place prépondérante à la confiance.

Jameux relève l'existence de l'autorité et de la confiance dans les organisations hiérarchiques tout comme Ménard (1997) dans les formes hybrides et Baudry (1992) dans la sous-traitance. Ménard et Baudry ne se préoccupent pas de l'acteur qui accorde et de celui qui reçoit la confiance, mais s'attachent à justifier l'intérêt de la présence de l'autorité et / ou de la confiance dans les formes intermédiaires.

2 : De l'autorité à la confiance dans les formes organisationnelles intermédiaires.

La différence d'aversion pour le risque entre donneur et preneur d'ordres (Baudry, 1992) ainsi que le maintien de la séparation des droits de propriété dans la relation contractuelle (Ménard, 1997) justifient la nécessité d'une relation d'autorité afin de réduire les risques d'opportunisme. L'autorité assure l'allocation des ressources dans les formes hybrides et notamment dans la sous-traitance, rendant ces formes organisationnelles efficaces (Ménard, 1997 ; Baudry, 1992).

Baudry (1992) mentionne l'intérêt de l'autorité dans la sous-traitance, mais fait référence aux travaux de Powell (1990), pour souligner que la confiance constitue le mécanisme de coordination essentiel dans le fonctionnement des réseaux. Baudry renforce ses propos par référence à Paradeise et Porcher qui estiment " la confiance d'autant plus importante que la tâche du salarié est difficilement mesurable et se révèle complexe à accomplir "[135].

---

[133] L'autorité imposée correspond " à la centralisation de la prise de décision servant à économiser sur la transmission et le traitement de l'information " (Jameux, 1998, p.90).

[134] L'autorité acceptée est définie par " le transfert du pouvoir de décision d'un acteur à d'autres acteurs " (Jameux, 1998, p.93, repris de Ménard, 1990, p.30).

[135] Baudry, 1992, p.886.

La sous-traitance, les quasi-firmes ou les districts industriels sont des formes organisationnelles hybrides dans lesquelles l'autorité et la confiance n'ont pas un niveau stable. Nous avions mentionné dans la deuxième partie de notre étude la présence d'une dépendance faible du demandeur lorsque les compétences recherchées ont un faible niveau de technicité, comme dans la sous-traitance de capacité. Lorsque les compétences recherchées ont un degré de technicité élevé, la dépendance du demandeur est élevée par rapport à l'offreur. Nous nous demandons alors si l'impartition de compétences nécessite autorité et confiance.

Un des apports de Ménard (1997) consiste à relier spécificité des actifs engagés dans la relation et autorité : " plus les actifs impliqués dans la transaction seront spécifiques, plus l'autorité sera forte " (Ménard, 1997, p.747). Bien que les propos de Ménard convergent vers les préconisations de Williamson, sa proposition est intéressante car elle établit un lien entre actifs spécifiques et autorité. De plus, cette proposition est concrète car elle repose sur quatre degrés d'autorité. Ménard avance que l'autorité peut donner lieu à " l'influence d'un tiers sur un autre, la confiance, le leadership, la création d'une institution " - les degrés de formalisation et d'intégration étant croissants -.

L'impartition de compétences s'appuie sur un niveau élevé de spécificités des actifs engagés et de ce fait, selon les propos de Ménard, l'autorité devrait occuper une place déterminante dans les relations entre entreprises. Même si la proposition de Ménard vient d'être qualifiée d'intéressante, elle nous semble discutable dans le cas de l'impartition de compétences car l'offreur a la volonté de s'impliquer dans la stratégie, notamment par la définition des prestations imparties. Par référence aux travaux de Jameux, l'autorité de l'impartiteur doit alors être acceptée et non imposée à l'imparti, la confiance sera donc présente et nécessaire.

Finalement, une ou plusieurs relations entre autorité, confiance, degré de formalisation et niveau de spécificité des actifs seront établies afin d'approcher le fonctionnement de l'impartition de compétences et de percevoir l'évolution de la confiance.
Si les apports de ces recherches permettent de définir la confiance sur le plan théorique, ils fournissent peu d'informations afin de rendre ce concept opérationnel et de pouvoir l'intégrer dans notre étude empirique. Il sera donc nécessaire d'envisager l'analyse de contributions intégrant la confiance au niveau opérationnel.

II : Naissance, évolution et intérêts de la confiance pour la coopération.

Les recherches sur la confiance portent sur les trois préoccupations majeures que sont les antécédents de la confiance, son évolution dans le temps et son intérêt dans les relations de coopération. Après avoir pris connaissance des résultats des différents travaux relatifs à ces problématiques, nous approfondirons la manière dont la confiance naît et se développe dans les relations inter-organisationnelles.

A : Les antécédents de la confiance.

1 : L'existence d'une relation antérieure.

L'existence d'une **relation préalable** est nécessaire et déterminante afin de percevoir avec justesse la loyauté du preneur d'ordres (Fenneteau et Guibert, 1997). En effet, selon ces auteurs, seule **l'expérience directe** assure une évaluation fiable des prestations du preneur d'ordres. S'il n'existe aucune relation directe antérieure, Orléan (1995) ainsi que Fenneteau et Guibert (1997) estiment que la **réputation** est déterminante pour la naissance de la confiance entre partenaires, tant que la réputation est assortie d'un mécanisme de sanctions.

Orléan (1995) précise que la réputation et les sanctions ne valent que si les acteurs ont les mêmes valeurs. Le donneur d'ordres, membre de la communauté marchande, analysera l'appartenance du preneur d'ordres à cette même communauté afin de déterminer s'il peut lui accorder sa confiance. Pour cela, le donneur d'ordres s'appuiera sur la réputation que le preneur d'ordres s'est forgée.

La croyance en des références communes, en des conventions ou des codes permettant d'initier la confiance a aussi fait l'objet de longs développements dans les travaux de Bidault (1998) ou de Mayer, Davis et Schoorman (1995)[136].

[136] Les apports majeurs de ces recherches ont été présentés précédemment afin de définir la confiance.

Ring et Van de Ven (1994) mentionnent que l'existence de relations économiques ou de **liens sociaux antérieurs** permet un développement plus rapide des relations inter-organisationnelles et de la confiance. Si aucune interaction n'est survenue, les acteurs évalueront l'efficacité et l'équité des quelques échanges initiaux. En cas de satisfaction réciproque, les interactions se poursuivront et génèreront une confiance entre acteurs.

Compte tenu des difficultés provoquées par l'asymétrie d'information et par la collecte de renseignements, il est important de se demander si la confiance ne peut être initiée qu'à partir d'une évaluation de l'intégrité (Mayer, Davis et Schoorman, 1995 ; Fenneteau et Guibert, 1997 ; Orléan, 1995). D'autres éléments nous semblent pouvoir générer la création d'une relation de confiance lorsque les acteurs ne se connaissent pas. Nous pouvons également nous interroger sur l'influence de la connaissance antérieure sur le niveau et le développement de la confiance entre les acteurs. Ces points de réflexion seront testés dans l'étude empirique qui sera menée.

2 : Les relations entre acteurs conduites sur une longue durée.

L'ancienneté de la relation constitue un facteur nécessaire au développement de la **confiance** (Baudry 1992). L'ancienneté permet la répétition des échanges et favorise **l'évaluation de la crédibilité** du preneur d'ordres, la construction d'antécédents communs et par conséquent, la naissance de la confiance (Powell 1990, repris par Ménard 1997 et par Baudry 1992).
Cette notion de longue durée des relations entre acteurs est aussi sous-jacente aux réflexions de Billand (1998) et constitue l'élément central pour comprendre le fonctionnement des échanges dans le cas du dilemme du prisonnier.

Baudry (1992) ainsi que Fenneteau et Guibert (1997) reconnaissent que l'ancienneté de la relation peut résulter d'un **comportement calculateur** du partenaire. En effet, l'offreur chargé totalement ou, pour partie au moins de la conception du produit à haut niveau de technicité, dispose de capacités technologiques importantes qu'il cherche à amortir sur une longue période. Cependant, Baudry (1992) nuance ses propos et fait référence aux travaux de Saglio pour souligner que le choix de certains partenaires ne conduit pas toujours à l'efficience, mais tient au fait qu'il existe des liens solides construits au fil des ans. La durée favorise la création d'un " **savoir-faire relationnel** spécifique " dont les partenaires ne pourraient bénéficier s'ils ne s'engageaient que sur un court terme (Asanuma 1989).

B : L'évolution de la confiance au fil du temps.

L'élévation du **degré de confiance** dans les relations inter-organisationnelles se manifeste, d'après Ring et Van de Ven (1994), par un changement de la nature et des acteurs structurant la relation. En effet, ces auteurs identifient le passage d'une relation formelle à une relation informelle ainsi que la transformation d'un échange personnel en un échange inter-personnel puis inter-organisationnel.

L'évolution de la confiance est perçue par d'autres chercheurs, mais elle est souvent explicitée différemment. Après avoir retenu différents antécédents directs[137] ou intermédiaires[138] à l'origine et intervenant dans le cycle de production de la confiance, Fenneteau et Guibert (1997) identifient trois phases dans la relation achat – vente et donc **trois niveaux de confiance**. Un des intérêts majeurs conférés par leurs travaux réside dans la description du contenu et de l'évolution de chaque phase de la relation.

En phase exploratoire, l'acheteur s'appuie sur la **réputation** du producteur et sur les premiers éléments d'observation dont il dispose (l'habileté et l'aptitude) pour évaluer l'attitude du producteur. La confiance à ce stade n'est relative qu'au comportement général et prévisible du producteur. Mais rapidement, en phase de développement de la relation, les indicateurs de référence sont issus de la **relation directe**. Ces indicateurs portent sur la résolution des conflits, l'exercice du pouvoir, la communication réactive et interpersonnelle, l'attitude de confiance ou les investissements spécifiques que le producteur réalise. Le niveau de confiance croît durant la phase de développement puis tend à être élevé. A ce dernier stade, la confiance est qualifiée de " confiance – **dépendance** ". L'acheteur ne recherche plus d'informations, il ne considère que les symboles et les signes.

---

[137] Fenneteau et Guibert retiennent huit antécédents directs qui font référence à l'existence d'une première expérience satisfaisante pour l'acheteur, aux conditions sociales et économiques, à la réputation du vendeur, à l'expérience directe, à la communication de la part du vendeur, aux caractéristiques individuelles, à la compétence et au comportement de confiance (1997, p.17).

[138] Fenneteau et Guibert identifient trois antécédents intermédiaires - la similitude, le partage de normes, l'équilibre du pouvoir – influençant l'effet des antécédents concrets pris en compte par l'acheteur lors de la construction de sa perception de la loyauté du vendeur (1997, p.17).

Nous observons dans ces différents travaux l'importance de la confiance dans les interactions et l'identification de différentes phases dans le développement de la confiance. Sachant que la confiance se développe " suite au respect des clauses implicites et informelles entre les partenaires " (Lazaric 1995, p.134) et que " la confiance est construite de façon incrémentale et (qu')elle s'accumule " (Fenneteau et Guibert 1997, p.7), nous constatons que la nature et le degré de confiance dans les relations dépendent entièrement du processus d'apprentissage établi entre les acteurs. Ainsi se pose la question de la construction de la confiance entre les acteurs grâce à l'apprentissage.

C : L'apport de la confiance dans les coopérations.

Mayer, Davis et Schoorman (1995) estiment que la confiance est confondue à tort avec la coopération. Si la confiance favorise le comportement coopératif, elle n'est pas une condition nécessaire à son obtention car il peut exister une relation de coopération entre acteurs qui ne s'accordent aucune confiance.

1 : La confiance : simple expression de l'intérêt ou moteur de la coopération ?

Le rôle de la confiance dans la coopération est souvent rapproché du concept de calcul ou d'**intérêt**. Selon Williamson (1993), la coopération s'explique par l'intérêt que trouvent les contractants afin de poursuivre les échanges et de construire leur réputation. Le mécanisme de réputation est une procédure de marché qui ne mène pas à la confiance mais au calcul (Williamson 1993 ; Baudry 1992).

Ce point de vue n'est pas retenu par plusieurs auteurs qui considèrent la confiance comme déterminante pour la **pérennité des relations** de coopération. Douglas estime que la spécialisation nécessite la complémentarité et donc la coopération. L'intérêt est insuffisant ; sans la confiance, la coopération ne peut se dérouler que dans un horizon de court terme (Orléan, 1995).

De même, la confiance joue un rôle moteur dans l'évolution des relations inter-organisationnelles, elle permet la pérennité de la coopération (Rullière et Torre, 1996 ; Ring et Van de Ven, 1994) et constitue le facteur clé de succès de la coopération dans le modèle du dilemme du prisonnier (Axelrod, 1992). En coopérant au premier coup de la stratégie gagnant-gagnant, le joueur est guidé par la confiance en la bonne volonté de son adversaire, croyance nécessaire pour lancer et assurer le maintien du comportement coopératif.

D'autre part, Boltanski et Thévenot estiment aussi que le partenaire peut " engager d'autres mobiles que l'intérêt marchand " (Baudry, 1992, p.884). Mayer, Davis et Schoorman (1995) font référence à la notion de disponibilité ou de bénévolat, comme cela a déjà été évoqué.

2 : La confiance : élément favorisant le fonctionnement général mais aussi les actions quotidiennes.

Charreaux (1998) met en évidence un lien entre la confiance et la création de valeurs dans les coopérations. Le développement de la confiance entre les partenaires induit une réduction des coûts (d'agence par exemple) et élargit le champ d'action du dirigeant. Celui-ci peut mettre en œuvre des politiques se révélant plus rentables par la suite. Charreaux nuance ces propos en reconnaissant que les gains restent difficiles à évaluer et que la confiance doit se développer sur un long terme, conduisant éventuellement à une inefficience ou à une non-prise en compte des autres opportunités.

Bidault (1998) détaille le rôle de la confiance dans les coopérations afin de souligner que le succès des relations commerciales et l'obtention de bénéfices supérieurs à ceux escomptés dépendent en grande partie des effets de la confiance sur les relations entre acteurs. L'auteur présente l'évolution de la confiance en comparant les relations de sous-traitance développées par le passé et celles actuelles. Les relations de sous-traitance actuelles s'apparentent fortement à l'impartition de compétences compte tenu des précisions fournies par l'auteur. Antérieurement, le demandeur concevait seul ses produits alors qu'ils sont maintenant co-développés avec l'offreur. La rencontre initiale donne lieu à une évaluation mutuelle à partir d'informations collectées puis les échanges donnent naissance à la confiance. La relation particulière entre acteurs autorisera la maîtrise des incertitudes de l'environnement et des éventuels comportements opportunistes.

En effet, d'une part, le marché d'un produit nouveau est assez incertain et d'autre part, les prestations sont tellement complexes que les contrats sont incomplets, augmentant les risques d'opportunisme.

Neuville (1998) ne présente pas la confiance comme mode de coordination mais démontre comment son existence, nécessairement étayée d'un mécanisme incitatif, améliore les échanges inter-personnels et les prestations déléguées. Pour cela, l'auteur observe la genèse et l'entretien de la confiance dans les relations partenariales du secteur de la mécanique et s'attache tout particulièrement à décrire le contenu que prend la confiance dans les échanges quotidiens entre acteurs.

Dans ce secteur d'activités, le demandeur délègue à un auditeur l'évaluation des offreurs potentiels et à un service contrôle, la mesure de la qualité des prestations effectuées. Comme l'auditeur est confronté aux asymétries d'information, il doit amener l'offreur à révéler ses informations. De même, le service contrôle qualité, garant de la qualité des pièces livrées, doit se constituer des outils conduisant le fournisseur à réagir efficacement en cas de défaillance. Pour parvenir à leurs fins, auditeur et évaluateur vont développer une relation spécifique avec l'offreur dans laquelle ils exploiteront un dispositif rationnel d'évaluation défini formellement en phase préalable à la conclusion du contrat. L'auditeur mesurera la capacité du système productif de l'offreur compte tenu des objectifs du dispositif d'évaluation et surtout, du niveau de transparence dont fait preuve l'offreur. Une fois le contrat signé, le dispositif d'évaluation peut être utilisé comme menace de sanctions en cas de non-réaction lors d'incidents.

Ce dispositif d'évaluation formel permet, en phase préalable à la contractualisation, une réduction des risques associés à l'asymétrie d'information, condition nécessaire à la naissance de la confiance. Par la suite, les échanges conduisent au développement de la confiance entre acteurs, transformant l'incertitude en risque sur lequel le demandeur ou son mandataire peut agir.

Les observations de Neuville explicitent les apports théoriques de Billand (1996) concernant l'élaboration de flux de confiance verticaux et horizontaux. De même, Neuville montre que la confiance permet la coopération entre les acteurs.

Si l'auteur explique l'émergence de la confiance inter-personnelle grâce aux échanges et plus particulièrement aux évaluations, s'il souligne les incidences bénéfiques de la confiance sur la conduite du partenariat, il ne justifie pas les raisons pour lesquelles les dispositifs d'évaluation constituent un mécanisme incitatif ni la manière dont évolue la confiance dans temps.

Par référence aux travaux de Jameux, il est possible d'avancer que l'utilisation des dispositifs d'évaluation traduit l'exercice d'une autorité acceptée par l'offreur.

Comme le montrent les travaux de Neuville, l'évaluation est un des échanges entre partenaires et constitue une source d'émergence de la confiance. D'autres échanges verticaux, horizontaux ou latéraux sont développés dans les coopérations et conduisent à s'interroger sur l'existence d'autres sources de confiance.

D'autre part, la **confiance est un processus cumulatif** par définition. Elle requiert des apprentissages dont la nature peut être précisée afin d'envisager l'évolution de la confiance.

D : La construction de la confiance par l'apprentissage.

Les caractéristiques de l'apprentissage d'un point de vue théorique sont tout d'abord présentées. Ensuite, le processus de création de la confiance grâce à l'apprentissage sera explicité pour conclure ce chapitre sur la confiance. Ainsi, il sera possible de se centrer sur la construction de la relation de confiance dans l'impartition de compétences.

1 : Le processus d'apprentissage d'un point de vue théorique.

Différentes définitions du concept d'apprentissage ont été proposées sans que leurs auteurs ne parviennent à un consensus.
Argyris et Schön (1978) mettent l'accent sur la notion de **mémorisation** et considèrent qu'il y a apprentissage organisationnel dès lors que " les découvertes de ceux qui ont appris, leurs inventions, leurs évaluations sont inscrites dans la mémoire organisationnelle. Elles doivent être encodées dans les images et cartes cognitives partagées des " theories-in-use " de l'organisation à partir desquelles les agents continueront d'agir "[139].

[139] Traduit par Midler, 1993 ; repris de Pedon, 1995, p.6.

Dosi, Teece et Winter (1990) soulignent l'importance de la **répétition** en précisant que " l'apprentissage est un processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que les tâches sont effectuées mieux et plus vite et que de nouvelles opportunités de production sont identifiées "[140].

Enfin, Garvin (1993) expose clairement les **étapes du mécanisme d'apprentissage** en expliquant qu'une "organisation apprenante est une organisation capable de créer, d'acquérir et de transformer des connaissances, et de modifier son comportement afin de refléter les nouvelles connaissances et les nouvelles manières de voir les choses "[141].

Pedon (1995) reprend les **caractéristiques communes** des différentes définitions proposées de l'apprentissage organisationnel afin de cerner plus précisément ce concept. Ainsi, ce processus est collectif, cumulatif et continu dans le cycle de l'apprentissage ; les individus y concourant sont volontaires et solidaires.

Nous déduisons de ces travaux que l'ensemble des savoirs et savoir-faire sont combinés et expérimentés de façon continue, générant un apprentissage par l'individu acteur. Cet individu acquiert des automatismes, de nouveaux savoirs et savoir-faire qu'il doit codifier et inscrire dans des routines. Les routines sont présentées par Dosi, Teece et Winter (1990) comme " des modèles d'interactions qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers "[142].

2 : Le processus de production de la confiance : développement de l'apprentissage entre les acteurs.

Le management de la confiance porte sur la genèse et le don de la confiance (Bidault, 1998). Selon cet auteur, il existe toujours une relation antérieure ou à défaut des références sur lesquelles est fondée la confiance. La confiance constitue un actif intangible très important pour celui à qui elle est accordée. Aussi, elle requiert des efforts soutenus pour l'entretenir.
L'acteur qui accorde sa confiance prend un risque irréductible mais peut parvenir à gérer l'incertitude entourant la transaction. Bidault conclut en précisant qu'il est important d'envisager le transfert de la confiance d'un individu à l'autre mais il ne donne aucune information sur la manière dont est construite et transférée la confiance.

---

[140] Dosi, Teece et Winter, 1990, p.243.
[141] Garvin (1993, repris de Pedon, 1995, p.6).
[142] Dosi, Teece et Winter, 1990, p.243.

Nous proposons d'analyser cette évolution par la prise en compte des apprentissages développés et de proposer un passage de la confiance à la réputation.

La confiance, facteur essentiel pour la création d'une relation inter-firme, apparaît petit à petit et conduit à la création de connaissances communes (Lazaric, 1995). Un apprentissage entre les partenaires est alors nécessaire et c'est à partir de l'évolution de sa nature que Lazaric démontre l'existence d'une dynamique dans les accords inter-entreprises en général - cet auteur ne travaille pas explicitement sur l'impartition -.
Lazaric emprunte à Dosi, Teece et Winter (1990) les concepts de **routines dynamiques et statiques** pour définir la nature et les mécanismes des différents apprentissages qu'elle identifie. Les routines dynamiques sont orientées vers " l'apprentissage et le développement de nouveaux produits et procédés ", elles engendrent un apprentissage radical. Par contre, les routines statiques traduisent " la capacité à reproduire certaines tâches effectuées antérieurement "[143] et fondent l'apprentissage incrémental.

Dupuy et Kechidi (1996) orientent et limitent leurs recherches à l'analyse des coopérations dans les organisations. Ils définissent la dynamique des organisations comme " un système d'interaction sociale " dans lequel les acteurs " développent des coopérations et gèrent leurs interactions stratégiques en vue d'une finalité plus ou moins commune "[144].
Bien que Dupuy et Kechidi ne travaillent pas sur les rapports inter-organisationnels, l'exploration de leur contribution est intéressante car ils rejoignent Ring et Van de Ven (1994) à deux niveaux. D'une part, la confiance amoindrit le rôle du formalisme. Ensuite, la coordination des échanges peut reposer sur " des relations fondées sur des règles d'action (...) et / ou des relations de confiance "[145].
Par le croisement de deux critères : " le support de la coordination " et " la participation directe ou indirecte à l'interaction "[146], Dupuy et Kechidi (1996) distinguent deux formes de dynamique des organisations. La première, appelée " dynamique commune ", est structurée par des intentions d'actions implicites contenues dans la **confiance** et obtenues par apprentissage **inter-personnel**.

---

[143] Dosi, Teece et Winter, 1990, p.243.
[144] Dupuy et Kechidi,1996, p.4.
[145] Dupuy et Kechidi, 1996, p.3.
[146] Dupuy et Kechidi, 1996, p.16.

La seconde dynamique, nommée " dynamique globale ", concerne les individus qui coordonnent l'action sans y participer directement, les supports de coordination sont explicités sous forme de **règles**.
Un des nombreux apports de Dupuy et Kechidi que nous retiendrons, tient à la mise en relation du degré de formalisme des mécanismes de coordination avec la nature de l'apprentissage utilisé et le niveau de confiance.

Les notions de **relations directes et indirectes** méritent d'être approfondies car elles présentent un intérêt certain pour l'analyse du fonctionnement de la stratégie d'impartition. Cette distinction, mise en évidence par Dupuy et Kechidi et par Fenneteau et Guibert, est sous-jacente dans la définition de la confiance que propose Servet (1995). Pour ce dernier, l'information existante et imparfaite justifie l'intérêt de la confiance entre partenaires et génère la création d'un savoir commun. La réputation pallie l'absence de relation inter-personnelle et donc de **confiance** en début de partenariat.

La question de recherche[147] sur laquelle nous nous centrons, consiste à expliquer comment l'impartition de compétences peut conduire à la satisfaction des partenaires. La proposition de recherche émise en réponse à cette problématique avance que la satisfaction des partenaires résulte du fonctionnement mis en place, lequel est modelé par les décisions et actions des partenaires. Ainsi, la réussite de l'impartition de compétences passe par la maîtrise du positionnement des partenaires.
Après avoir considéré, dans les deux premiers chapitres de cette deuxième partie, les conditions et les modalités d'un bon fonctionnement dans les coopérations, nous allons nous centrer sur les conditions et les caractéristiques d'un bon fonctionnement de l'impartition de compétences. L'obtention d'un positionnement adéquat des partenaires pour initier un bon fonctionnement sera évoquée dans le troisième chapitre de cette partie. Un quatrième chapitre sera consacré à la mise en place d'un fonctionnement dynamique de l'impartition de compétences. Il sera alors possible de conclure par la construction d'un modèle de fonctionnement de l'impartition de compétences.

[147] La question et la proposition de recherche ont été présentées en conclusion de la première partie de l'état de la littérature.

Troisième chapitre : Le positionnement adéquat des partenaires.

En deuxième partie de ce travail, la recherche de compétences, la dépendance ou l'anticipation des échanges futurs ont été présentées comme des facteurs influant sur le déroulement de l'impartition de compétences. Ces facteurs sont retenus, groupés pour former les variables clés de notre étude puis intégrés dans un concept global : le positionnement d'un partenaire par rapport à l'autre.

Par exemple, la recherche de compétences plus ou moins spécifiques conduit d'après Buchanan ou Guerzouli à la dépendance du demandeur. Aussi, Marchesnay explique que l'offreur peut maîtriser sa dépendance en soulignant la valeur de son savoir. Ainsi, la spécificité des compétences recherchées constituera, entre autres, un indicateur de la dépendance, laquelle permettra de définir la position d'un partenaire par rapport à l'autre.

Le positionnement des partenaires comportera deux sous-parties formées par la **dépendance** et l'**implication**.
La dépendance a été rencontrée à plusieurs reprises dans des contributions[148] permettant de définir les manœuvres stratégiques. Nous retiendrons la dépendance du demandeur et celle de l'offreur.
L'implication n'a pas été explicitement mentionnée dans les contributions sur lesquelles nous avons construit notre question de recherche. Toutefois, ce concept est implicite, ses éléments font très souvent l'objet de recherche comme la détention d'actifs spécifiques ou la rédaction d'une proposition détaillée et personnalisée, en réponse à un appel d'offres.

[148] Houssiaux ou Marchesnay sont deux auteurs qui s'arrêtent longuement sur ce concept. Nous avions présenté leurs apports dans le troisième chapitre de la seconde partie.

Les concepts de dépendance et d'implication, de l'offreur comme du demandeur, seront rapidement présentés dans les propositions qui vont suivre. Ils seront définis avec précision lors de leur opérationnalisation, dans la partie suivante de notre travail, intitulée méthodologie.

Nous estimons que les niveaux de dépendance et d'implication des partenaires sont propres à chaque relation d'impartition de compétences. Il ne paraît pas judicieux de comparer leur niveau, d'un cas à l'autre. Par contre, il est plus pertinent et enrichissant d'analyser la symétrie entre la dépendance du demandeur et de l'offreur, dans un même cas d'impartition. La même démarche est envisagée pour l'analyse des niveaux d'implication.

Par conséquent, la nécessité éventuelle d'une symétrie des niveaux de dépendance et d'implication pour l'initiation d'un bon fonctionnement de l'impartition de compétences sera approfondie. Ainsi, il sera possible de définir le positionnement adéquat des partenaires.

A quelle condition n'y aurait-il pas risque de non-adéquation entre le niveau de dépendance économique initié et celui de l'implication de chacun, risque qui aboutirait à une crise et à un arrêt rapide de l'impartition de compétences ?

I : Symétrie de la dépendance.

Dans les différentes contributions présentées, plusieurs critères ont été rencontrés pour évaluer la dépendance de chaque partenaire face à l'autre.
Le niveau de complémentarité des compétences recherchées, le caractère déterminant de l'activité impartie dans le processus de production du demandeur, la possibilité de remplacer l'entreprise impartie sont trois indicateurs mentionnés et qui feront l'objet d'une réflexion dans la partie opérationnelle de notre travail.

D'autre part, la mesure de la dépendance de l'entreprise impartie face à l'impartiteur est rarement présentée. Buchanan a rapidement fait référence au bénéfice que l'offreur peut retirer comparativement à celui qu'il pourrait escompter en recourant à d'autres moyens.
Enfin, la définition des caractéristiques de l'impartition de compétences a conduit à relever une dépendance élevée du demandeur face à l'offreur.

Comme la dépendance symétrique est soit élevée, soit faible (Buchanan), l'impartition de compétences reposera sur une dépendance symétrique élevée ou modérément élevée.
Rispal estime que l'identification d'un intérêt à coopérer est suffisante pour initier une coopération dans de bonnes conditions alors que Buchanan, Guerzouli, Darréon et Faiçal ont souligné la nécessité de parvenir à une dépendance symétrique au cours du fonctionnement des coopérations.

Nous retenons des apports des différentes contributions la notion de symétrie de la dépendance pour assurer le fonctionnement et la pérennité. Or, afin de pouvoir initier un fonctionnement adéquat aux caractéristiques entourant la transaction et à celles de l'impartition de compétences, il semble que la symétrie de la dépendance doit être atteinte dès la mise en place de l'impartition.

↳ Par conséquent, **nous avançons que** la dépendance symétrique dès la mise en place de l'impartition de compétences est nécessaire à son bon fonctionnement.

II : Symétrie de l'implication.

L'évaluation de l'implication repose sur différents facteurs retenus dans les contributions portant sur l'initiation de la coopération.
Buchanan souligne qu'un lien fort entre partenaires peut être appréhendé par l'établissement d'une relation de **long terme** et d'un engagement crédible attestant de la volonté de continuer à participer à la relation. Par référence à Williamson, l'auteur précise qu'un **investissement** des ressources propres constitue une preuve de crédibilité pour le demandeur.

L'implication d'un acteur peut être appréhendée par la forme du contrat qu'il consent à établir (Garrette). En effet, cet auteur analyse les alliances établies dans des secteurs d'activités allant de la recherche et développement, à la production et à la commercialisation. **L'implication**, concept clé choisi par l'auteur pour étudier les alliances, est approchée par la **nature de l'accord** et par **les actifs et les compétences** mis en commun. Les résultats de l'étude empirique révèlent que les alliances en recherche et développement ainsi qu'au niveau commercial ne reposent pas sur des accords spéciaux et ne nécessitent pas d'actifs corporels particuliers. Par contre, les alliances en production comprennent des actifs physiques spéciaux et s'appuient sur des accords plus complexes comme des prises de participation. Les propos de Garrette ne consistent pas à identifier les facteurs favorisant le déroulement des alliances, mais l'intérêt de ses travaux est d'introduire l'importance du domaine de la transaction.

Notons pour finir que Baudry mentionne l'emploi fréquent de contrats à court terme tacitement reconductible dans ses analyses de sous-traitance.

De ces travaux, **nous retenons que** l'implication du demandeur peut être approchée par le degré de formalisation de son engagement et par la durée de la relation. L'implication de l'offreur peut être apparentée au degré de spécificité des actifs engagés initialement, outre les compétences de l'offreur car elles constituent la base de l'impartition.

Les propos de Buchanan, selon lesquels l'un des partenaires acceptera de s'engager s'il estime que l'autre s'engagera suffisamment, nous conduisent à envisager l'importance d'une symétrie dans l'implication des partenaires. Afin que le fonctionnement soit efficient, la symétrie de l'implication doit être atteinte dès la mise en place de l'impartition.

↳ **Nous avançons que** la symétrie de l'implication est nécessaire au bon fonctionnement de l'impartition dès sa mise en place.

III : Positionnement requis pour initier un bon fonctionnement.

A : La dépendance et l'implication des partenaires.

La définition des caractéristiques de l'impartition de compétences montre que la dépendance du demandeur est élevée face à l'offreur. Compte tenu de la proposition émise concernant la symétrie de la dépendance, il est souhaitable que la dépendance de l'offreur soit également élevée afin de s'orienter vers un bon fonctionnement de l'impartition de compétences.
↳ **Nous avançons** que les niveaux de dépendance doivent être symétriques et élevés dès la mise en place de l'impartition de compétences.

D'autre part, le niveau d'implication des partenaires doit être en adéquation avec celui de la dépendance de chacun. En effet, si l'implication symétrique est faible, la relation sera initiée sur une courte durée. L'offreur peut ne pas avoir assez de temps pour adapter son organisation et fournir au demandeur une prestation de compétences.
↳ Par conséquent, **nous avançons** que les niveaux d'implication des partenaires doivent être symétriques et de même niveau que ceux de la dépendance, dès la mise en place de l'impartition de compétences.

B : L'existence d'un élément initiant l'engagement des partenaires.

La définition du positionnement permettant la mise en place d'un fonctionnement et conduisant à la satisfaction des partenaires nécessite de s'interroger sur l'existence éventuelle d'un **élément initiateur** de l'engagement. La durée et la contractualisation sont les deux facteurs susceptibles de jouer un rôle moteur.

Williamson considère que l'échange répété un certain nombre de fois (et donc situé dans un horizon moyen ou long terme) doit être intégré dans une structure hiérarchique dès que le contexte est incertain et que le degré de spécificité des actifs est élevé. Si l'on suit Williamson dans ses conclusions, les structures organisationnelles hybrides ne constituent donc pas une solution efficiente car les coûts de transaction augmentent dans un contexte long terme. Chaque nouvel échange engendre un accroissement des coûts de négociation, de rédaction, d'exécution et d'ajustement des contrats.

Contrairement à la position adoptée par Williamson, l'optique long terme est, selon nous, un facteur nécessaire à la réussite d'une stratégie de coopération. Le modèle du dilemme du prisonnier permet de comprendre que l'inscription dans la durée d'une stratégie de coopération assure sa **pérennité,** par la **réduction des risques d'opportunisme**. La théorie des jeux démontre qu'un jeu de durée finie et déterminée atteint son point d'équilibre dans la défection systématique des deux joueurs. Le comportement coopératif apparaîtra et se maintiendra entre les contractants s'ils pensent se rencontrer de nouveau dans une durée indéterminée (Axelrod 1994) car dans cette situation, les acteurs économiques ne seront pas incités à adopter un comportement opportuniste (Rullière et Torre 1996 ; Baudry 1993). Selon ces auteurs, la durée est donc une solution pour pallier les inconvénients résultant des contrats incomplets.

Powell (1990) reprend les travaux de Eccles (1981) dans lesquels elle montre que les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants sont stables et se déroulent sur une longue période. Eccles explique que ces liens donnent lieu à des quasi-firmes car aucune organisation hiérarchique n'est créée, seuls des contrats définissant les prix sont établis.

↳ Par conséquent, **nous avançons** que l'engagement de la relation dans une optique long terme constitue la condition nécessaire lors de la mise en place de l'impartition de compétences pour que les partenaires se positionnent idéalement et initient un fonctionnement efficient.

Pour conclure, évoquons l'intérêt de la contractualisation. L'impartition peut donner lieu à une contractualisation ou à un accord informel et moral. Néanmoins, il est possible de discuter l'implication du donneur d'ordres par la rédaction d'un contrat lorsque la dépendance symétrique est modérément élevée. Nous proposons le tableau suivant dans lequel plusieurs cas sont répertoriés, selon la nature de l'activité impartie et les apports de l'entreprise impartie en actifs physiques spécifiques.

↳ **Nous retenons** qu'un contrat n'est pas indispensable à l'initiation d'une coopération.

Tableau 10 : Contractualisation et mise en place de l'impartition de compétences.

Contractualisation formelle	Non	Oui	Oui	Non	Oui
Engagement à long terme	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Actifs spécifiques engagés initialement	Non	Non	Oui	Non	Non
Domaine d'activités	R&D	R&D	Production	Distribution	Distribution
Dépendance du demandeur face à l'offreur	Dépendance élevée	Dépendance élevée	Dépendance modérément élevée	Dépendance modérément élevée	Dépendance modérément élevée
Niveau de l'engagement	⇩ Symétrique *Selon Garrette*	⇩ Symétrique *Vient conforter*	⇩ Symétrique *Selon Garrette*	⇩ Symétrique *Selon Garrette*	⇩ Symétrique *Vient conforter*

Quatrième chapitre : L'influence du positionnement des partenaires lors de la mise en place de l'impartition de compétences sur son fonctionnement ou comment initier l'apprentissage et la confiance ?

Le contexte dans lequel est mise en place l'impartition de compétences en tant que forme organisationnelle nécessite le recours à un principe de fonctionnement qu'est la concertation. L'impartition de compétences comporte des caractéristiques particulières qui obligent les partenaires à adopter un comportement approprié afin d'initier la concertation, comme nous venons de le définir dans le précédent chapitre.
Le fonctionnement des formes organisationnelles hybrides repose sur les mécanismes de coordination, de contrôle, d'incitation et sur le partage de valeurs. L'approche du processus de fonctionnement par les apprentissages et la confiance développés entre acteurs nous servira de référence pour comprendre le passage d'un positionnement des partenaires à l'obtention du résultat escompté.

Comment le positionnement des partenaires engendre un fonctionnement conduisant à la satisfaction des partenaires ?

I : Initiation d'une dynamique dans le déroulement de l'impartition de compétences.

A : La pérennité de l'impartition de compétences nécessaire à l'atteinte d'une dynamique.

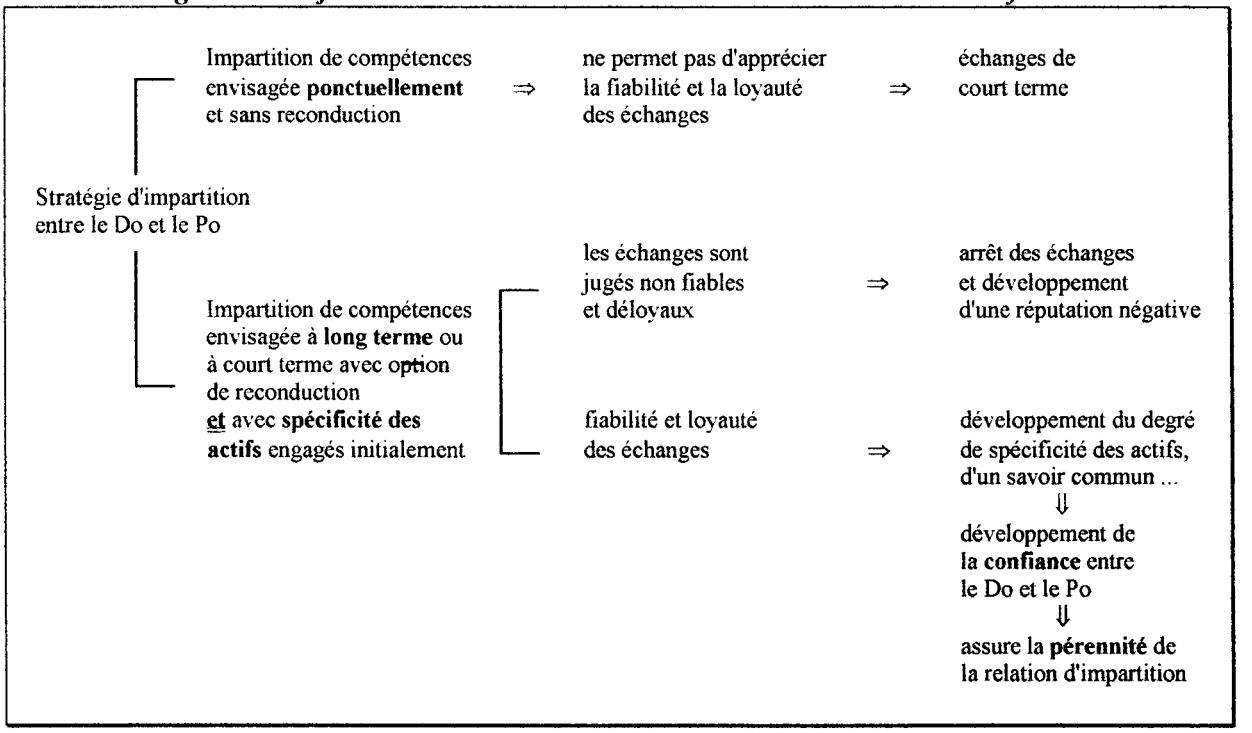
La définition du positionnement des partenaires précise que l'implication de chaque acteur est élevée. Par conséquent, l'offreur dispose **d'actifs spécifiques** pour réaliser la prestation déléguée. Il pourra alors répondre exactement à l'attente du demandeur grâce à un savoir, un savoir-faire et des actifs corporels spécifiques, cela dès lors que l'engagement du demandeur est sur un long terme.

Ce délai permet à l'offreur de pouvoir envisager de bénéficier d'un retour sur investissement. Aussi, par référence à l'importance de l'anticipation de la poursuite de la coopération, l'offreur pourra également, durant l'impartition, **adapter sa prestation** à l'évolution des besoins du demandeur. Ainsi, les deux acteurs retireront un avantage à coopérer et poursuivront.

↳ **Nous avançons** que la considération de la relation sur un long terme ou court terme tacitement reconductible (Baudry) ainsi que l'engagement d'actifs spéciaux et spécifiques sont les deux conditions indispensables à la pérennité de la stratégie d'impartition de compétences.

En nous inspirant du schéma de Kreps (repris par Orléan 1995), nous proposons une conceptualisation de l'association long terme - spécificité des actifs, premier élément moteur de la confiance. Cette combinaison est nécessaire. Dans ce contexte, les inconvénients découlant de la rationalité limitée des individus et du risque d'opportunisme sont amoindris, la confiance peut alors prendre place et permettre la pérennité de la relation. La production de la confiance sera simplement accélérée si la stratégie relationnelle succède à une première expérience réussie.

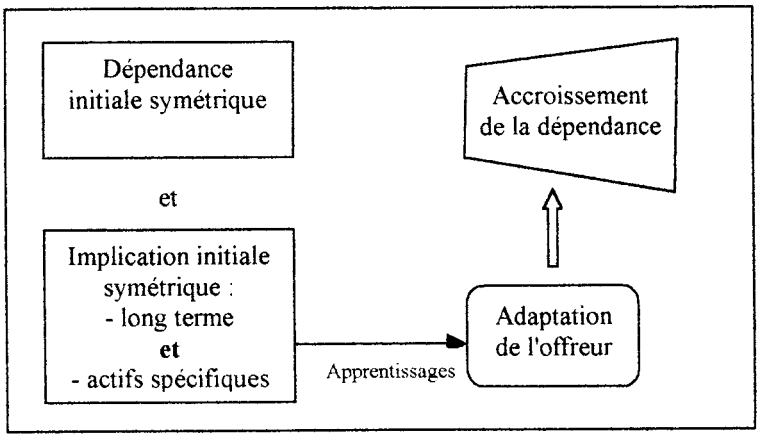
Figure 16 : Influence des conditions initiales sur la naissance de la confiance.



B : L'émergence et le développement de la dynamique dans l'impartition de compétences.

Le comportement de l'offreur, tant dans son investissement initial en actifs corporels et incorporels pour satisfaire les premiers besoins du demandeur, que par une réflexion sur les améliorations possibles, est moteur de la dynamique de l'impartition. Le schéma suivant représente cet enchaînement. En d'autres termes, l'offreur va répondre aux premières attentes puis améliorer et répondre à des besoins nouveaux, identifiés ou non. Pour ce faire, il va modifier ses prestations et accroître sa dépendance face au demandeur. Parallèlement, le demandeur va également voir sa dépendance s'accroître car il bénéficiera de prestations nouvelles.

Figure 17 : Initiation de la dynamique dans l'impartition de compétences.



↳ **Nous avançons qu'un** comportement actif et créatif de l'offreur est indispensable à une adaptation des prestations aux besoins du demandeur afin de le satisfaire. La succession de prestations réalisées et adaptées traduit la dynamique de l'impartition de compétences.

II : Fondements de la dynamique de l'impartition de compétences : de l'apprentissage à la confiance.

A : La production de connaissances et la relation de confiance entre partenaires.

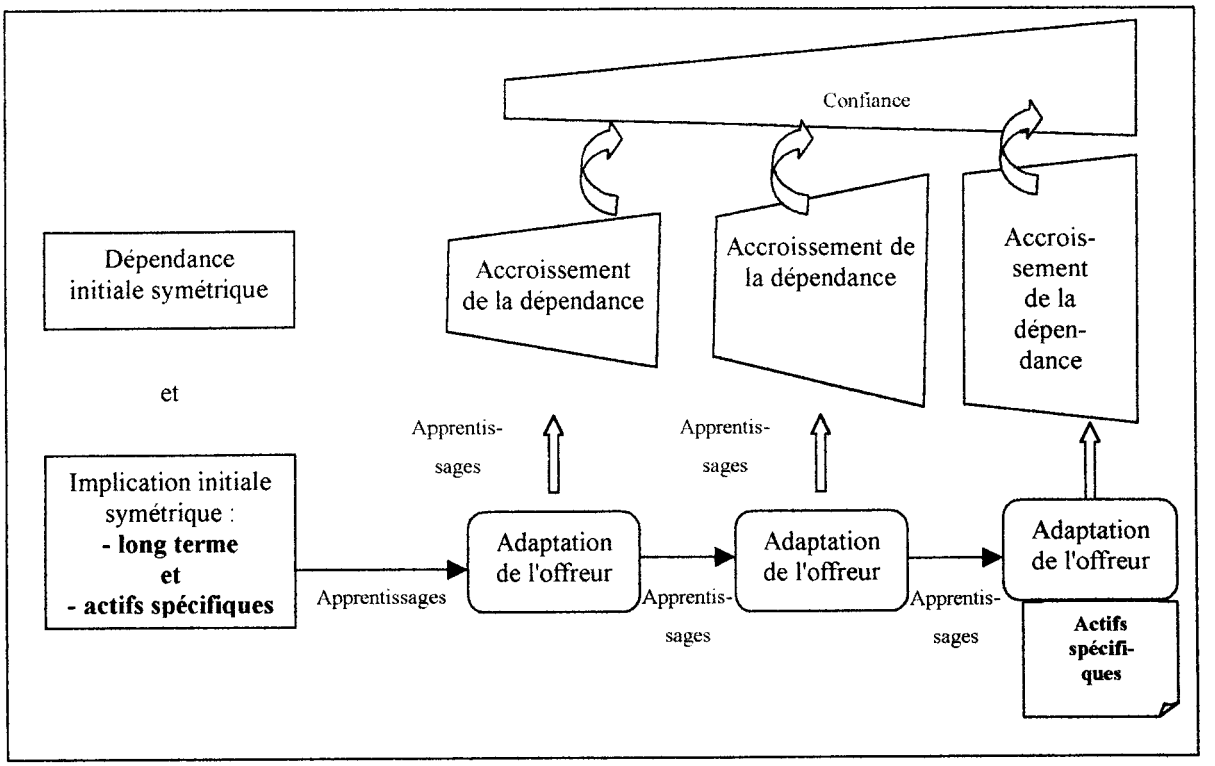
En expliquant le rôle joué par plusieurs facteurs dans la mise en place d'un fonctionnement efficient dans les coopérations, certains auteurs ont présenté l'influence de ces facteurs sur différents mécanismes de fonctionnement. Rappelons ces mécanismes.

Rispal mène une étude approfondie de cinq cas d'accords de coopération entre dirigeants de PME européens. Il ressort que le fonctionnement de la coopération repose sur la mise en œuvre de **règles et de procédures**.
Les précisions de Rispal peuvent être complétées par les travaux de Heide et Miner. Ces derniers relèvent la création d'une relation spécifique au cours de la coopération suite au développement **d'apprentissages**.
D'autre part, les conclusions de Puthod stipulent qu'une motricité élevée dans la coopération initie et développe une relation de **confiance**, conduisant à la réalisation des objectifs initiaux. Deux dimensions sont importantes dans les propos de Puthod. Tout d'abord, Puthod estime implicitement ce que Baudry ou Powell soulignent, à savoir que la durée est nécessaire à la confiance. Aussi et contrairement à ces deux auteurs, Puthod évoque l'implication comme moteur de la confiance. Il est possible d'établir un parallèle entre Puthod et Guerzouli car l'accroissement de l'implication conduit pour l'un à la confiance et pour l'autre à l'interdépendance.
Enfin, nous nous appuierons sur Fenneteau et Guibert qui définissent la **confiance** comme étant construite de façon incrémentale, par **accumulation**. L'existence d'une première relation de coopération ou la considération de la réputation sont nécessaires à la naissance de la confiance selon Orléan, Fenneteau et Guibert. Par contre, si aucune expérience préalable n'a été menée, la confiance naîtra au cours de la relation.

↳ Par conséquent, **nous avançons que** durant les premiers échanges, des mécanismes de fonctionnement sont mis en place et donnent lieu à la production de connaissances. Au bout de plusieurs relations, les apprentissages s'accumulent et la confiance se développe entre les partenaires.

Il est possible de représenter la dynamique du fonctionnement de l'impartition de compétences de la manière suivante.

Figure 18 : Initiation, poursuite et développement de l'impartition de compétences.

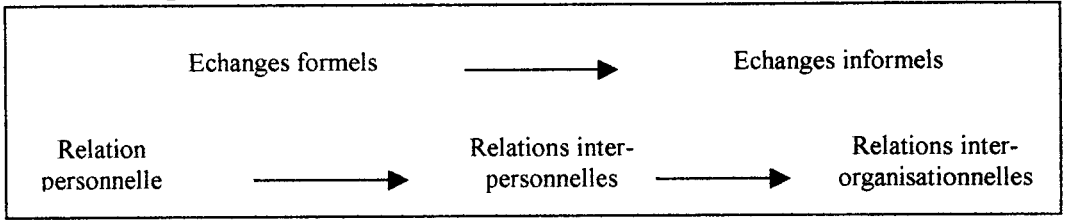


Après les premières périodes de fonctionnement et lors d'un développement des relations, il est possible de penser que la confiance se substituera à l'engagement initial, facilitant les investissements de l'offreur afin de s'adapter à la demande.

B : Les modes de fonctionnement, les connaissances produites et le niveau de confiance.

Tout d'abord, Ring et Van de Ven expliquent que la relation évolue avec le degré de confiance. La croissance de la confiance est perceptible compte tenu du changement de dimension des échanges et des relations.

Figure 19 : Indicateurs de développement de la confiance.



Pour sa part, Lazaric présente la dynamique des accords inter-entreprises en expliquant que les acteurs développent des apprentissages radicaux, incrémentaux ou myopes, fondés sur des routines statiques et dynamiques.
Enfin, Dupuy et Kechidi soulignent que le formalisme des relations de coopération intra-organisationnelles décroît avec le développement de la confiance. En outre, les relations sont fondées sur des règles - la coordination est réalisée par des acteurs qui ne participent pas directement à l'action - ou sur la confiance obtenue par apprentissage inter-personnel. Ces auteurs **lient les niveaux d'apprentissage, de confiance et de formalisme des modes de coordination**.

Afin de préciser le fonctionnement de la relation d'impartition de compétences et surtout l'influence de la confiance sur la relation, nous décomposons la dynamique en **trois phases**. Chaque phase évolue grâce au développement d'un apprentissage entre les acteurs et à la production de connaissances.

En rapprochant ces contributions, nous supposons qu'en **première phase**, l'engagement des actifs spéciaux nécessaires ainsi que l'exploitation de compétences spécifiques constituent un témoignage d'implication et conduit les partenaires à l'observation, l'analyse et la compréhension des besoins réciproques.
Ces démarches donnent lieu à des routines dynamiques. Les partenaires développent un apprentissage radical tant par des échanges verticaux inter-personnels (entre l'entreprise impartitrice et l'entreprise impartie) qu'au travers d'échanges horizontaux intra-personnels (entre les salariés de l'entreprise impartie).

Au cours de cette première phase, la confiance naît et se développe tout en restant relativement peu importante dans un premier temps. Ce faible degré de confiance est observable au travers d'une coordination assez formelle entre les partenaires responsables de la mise en place de l'impartition. Il n'y a ni délégation des responsabilités, ni décentralisation des modes de coordination.

Finalement, il y a production de connaissances du fait des échanges formels pour définir le besoin du demandeur et mettre en place la réalisation des premières prestations. L'impartition aboutit par hypothèse à la simple réalisation de la prestation déléguée dans un premier temps.

- Un apprentissage radical est développé entre les partenaires dirigeants et entre les employés de l'entreprise impartie. Ces deux apprentissages distincts génèrent des routines dynamiques et conduisent à la production de connaissances concernant la nature de la prestation à réaliser,
- La confiance apparaît et se développe tout en restant d'un niveau faible,
- La coordination est formelle et centralisée,
- Le résultat de l'impartition en première phase correspond à la simple réalisation de la prestation déléguée.

Nous supposons qu'en **deuxième phase**, l'évolution de la relation ne se fera que par adaptation marginale des pratiques existantes. Ces ajustements reposent sur des routines statiques. Les transactions fréquentes entretiennent les apprentissages mis en place et donnent lieu à des apprentissages incrémentaux.

Nous avançons que les circuits d'information seront de plus en plus utilisés par les personnes réalisant directement les prestations déléguées. La circulation des informations sera alors plus **informelle** et aboutira à la mise en place d'une **coordination horizontale** entre les organisations. En effet, les apprentissages vont accroître les capacités individuelles de résolution des problèmes, de transmission et de traitement de l'information, ce qui autoriserait le transfert des décisions à un niveau hiérarchique inférieur. Ainsi, des apprentissages horizontaux se développeront entre les employés des deux entreprises.

L'élévation du niveau de confiance peut se traduire par un accroissement du degré de **décentralisation** des décisions et des tâches et une réduction du niveau de formalisme entre les dirigeants. Par hypothèse, cette deuxième phase de la relation entre partenaires aboutirait à la réalisation des prestations confiées et à des **améliorations** techniques et technologiques.

- Un apprentissage incrémental est mis en place entre partenaires au niveau horizontal comme vertical. Il génère l'existence et l'utilisation de routines statiques,
- Le développement de la confiance se poursuit,
- La coordination est plus informelle, il y a délégation des responsabilités et donc production de connaissances concernant la gestion de la réalisation d'une activité,
- Le résultat de l'impartition fait référence à la mise en œuvre d'améliorations techniques et technologiques par l'entreprise preneur d'ordres.

En troisième phase, nous supposons que la relation entre les partenaires prendra une nouvelle dimension. Lorsque la durée de la coopération est supérieure à celle de l'engagement inter-personnel, la confiance ne constitue plus le moteur de la coordination informelle, de la dynamique commune. Elle est complétée par la réputation et par des règles et procédures pour formaliser l'action de coopération et assurer sa pérennité au-delà de la relation entre les contractants. Le concept de réputation est important dans un réseau de connaissances si la diffusion de l'information est efficace et que la culture des coopérants est identique.

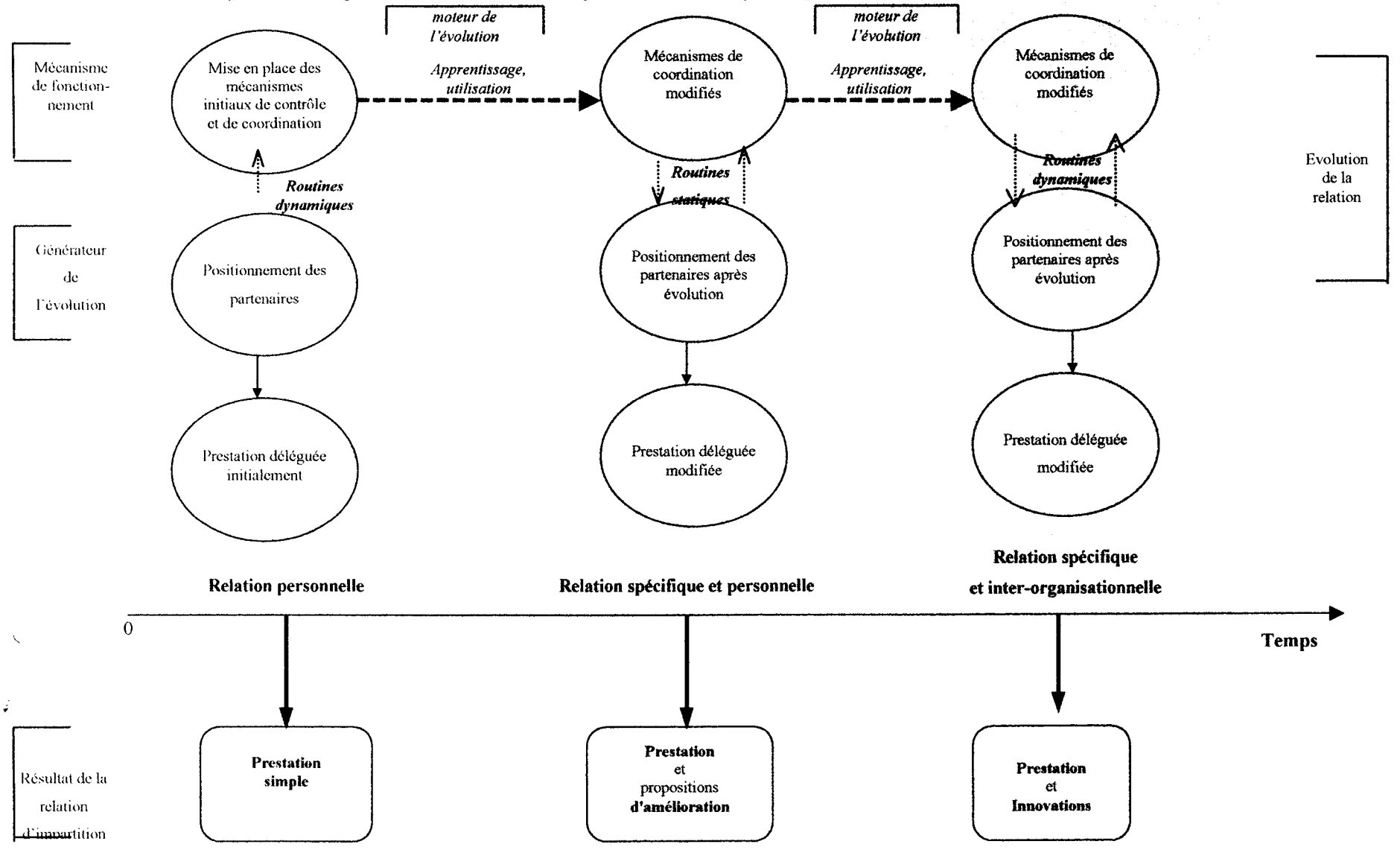
La troisième phase de l'évolution du lien entre partenaires repose sur la création de **routines dynamiques et organisationnelles**, bases du passage d'une relation inter-personnelle à une relation inter-organisationnelle. Ces routines organisationnelles correspondent à une formalisation plus ou moins importante des tâches effectuées, à la mise en place de procédures. Par conséquent, la nature de l'apprentissage est **radical** tant pour la constitution des routines organisationnelles que pour celle des nouvelles routines engendrées par l'adaptation de l'offreur aux nouveaux besoins du demandeur. En effet, au cours de cette phase, les investissements en actifs spécifiques seront réalisés et nécessiteront une adaptation des partenaires. Les apprentissages seront horizontaux et verticaux.

Nous pensons que le degré d'interprétabilité des règles constitue un bon indicateur du niveau de confiance car il détermine le degré de liberté, d'initiative dont dispose l'acteur. Ce niveau d'autonomie et donc de confiance décroît en phase trois avec l'élévation du nombre de procédures. De ce fait, la transformation des relations informelles en routines organisationnelles est réalisée par l'établissement de règles d'actions dont le degré d'interprétabilité est plus ou moins élevé.
En outre, nous avançons que la réalisation de la prestation déléguée sera complétée par des suggestions de la part de l'offreur puisqu'il maîtrise les processus et le savoir-faire employé. Ces propositions seront assimilables à des **innovations** techniques et technologiques.

- Un apprentissage radical horizontal et vertical est développé entre les entreprises partenaires, il génère des routines dynamiques et organisationnelles, allant au-delà des acteurs. Il y a donc production de connaissances concernant la manière de réaliser la prestation déléguée,
- La confiance est importante, mais décroît et conduit vers la création d'une réputation,
- La coordination est de plus en plus formelle, il y a délégation des responsabilités,
- Le résultat de l'impartition est associé à la réalisation d'innovations.

Nous proposons une représentation des trois phases sur lesquelles repose la dynamique de la relation d'impartition de compétences développée entre les partenaires.

Figure 20 : Proposition d'un modèle d'un fonctionnement dynamique dans l'impartition de compétences.



Conclusion : Le positionnement adéquat des partenaires pour un fonctionnement conduisant à la satisfaction. Proposition d'un modèle présentant l'évolution de l'impartition de compétences.

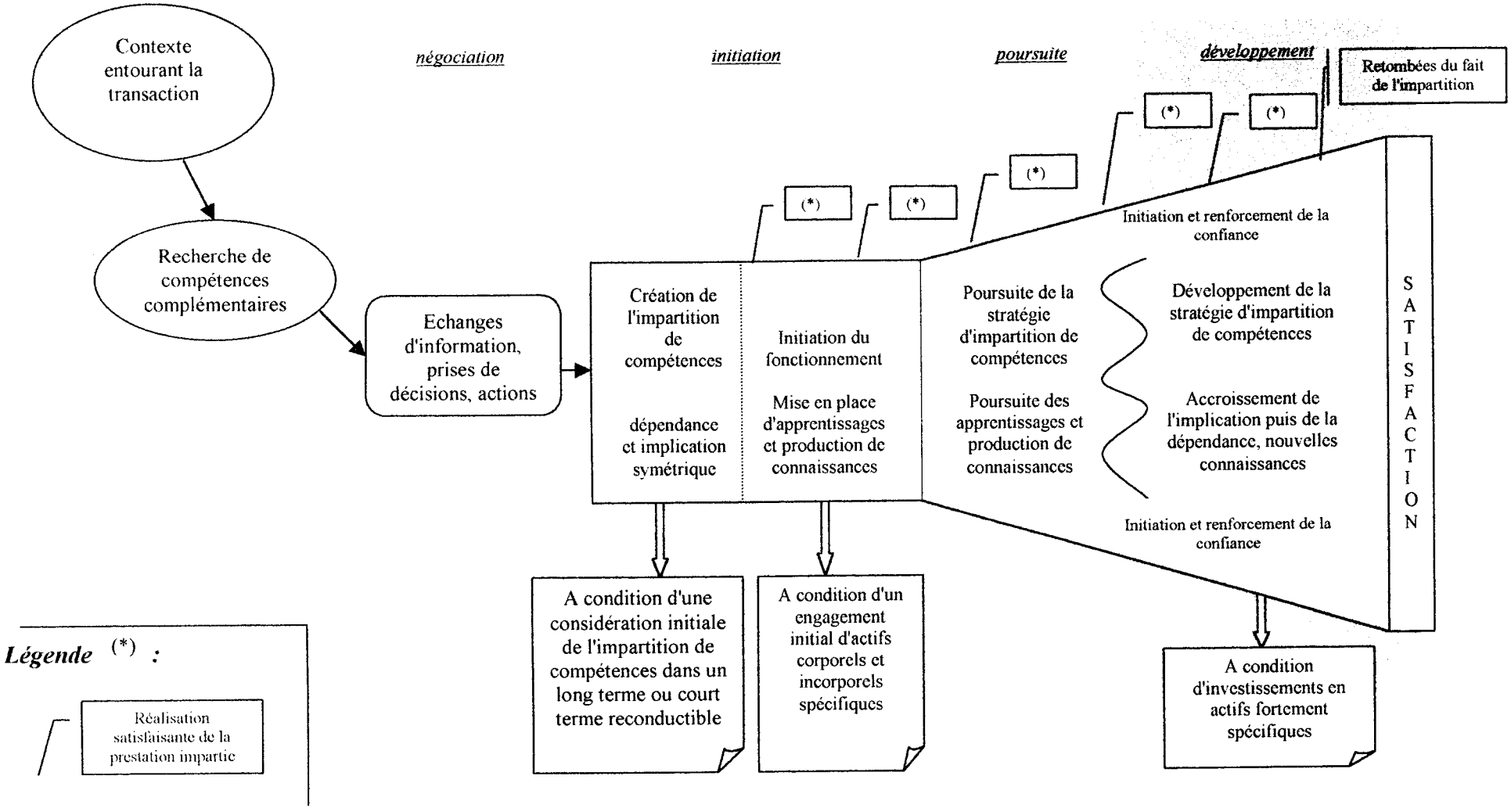
Deux relations se développent entre les partenaires en phase préalable et initiale de l'impartition de compétences. Suite aux différentes interactions lors des négociations et de la contractualisation, les partenaires créent entre eux une relation de dépendance et d'implication. Un déséquilibre dans leur positionnement conduirait à une crise et à l'arrêt de la stratégie. Par conséquent, la réussite de l'impartition de compétences repose sur un équilibre entre dépendance et implication des deux partenaires. La condition à cette cohérence tient à l'établissement d'une impartition de compétences dans un long terme ou un court terme reconductible.

Une fois l'accord scellé entre les partenaires, le fonctionnement de la stratégie est initié. Celui-ci prend forme grâce à différents apprentissages, lesquels donnent lieu à la mise en place de modes de coordination et à la naissance d'une relation de confiance. La conduite de l'impartition de compétences, afin d'atteindre les objectifs initiaux de chaque acteur, dépend de l'initiation et du développement d'apprentissages ainsi que de la production de connaissances.

En phase initiale, l'implication des actifs spéciaux et spécifiques, adaptés aux besoins du demandeur, est nécessaire à la mise en place des apprentissages clé. Aussi, au cours de la coopération, le recours à de nouveaux actifs dont le niveau de spécificité sera supérieur à celui des actifs engagés initialement constitue la seconde condition au renouvellement des apprentissages nécessaires pour atteindre les objectifs.

Le modèle de fonctionnement de l'impartition est présenté ci-dessous. Il comporte le positionnement des partenaires, la dynamique du fonctionnement suite à la production de connaissances et au développement de la confiance, ainsi que les résultats. Ce modèle traduit l'influence d'un facteur sur l'autre afin d'expliquer l'obtention de la satisfaction.

Figure 21 : Proposition d'un modèle présentant l'évolution de l'impartition de compétences.



TROISIÈME PARTIE : LA MÉTHODOLOGIE RETENUE POUR CONDUIRE L'ÉTUDE EMPIRIQUE : OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES, ENCODAGE ET MÉTHODES D'ANALYSE UTILISÉES.

Premier chapitre : Caractérisation du champ de l'étude et définition de l'échantillon des cas d'impartition analysés.

I : Caractéristiques de la coopération étudiée comme base commune à tous les exemples analysés.

II : Présentation de l'échantillon des cas d'impartition de compétences étudiés.

Deuxième chapitre : L'opérationnalisation et l'encodage de deux des concepts clés présentés dans le modèle de fonctionnement de l'impartition de compétences : la dépendance et l'implication des partenaires.

I : Opérationnalisation de la dépendance des partenaires.

II : Opérationnalisation de l'implication des partenaires.

III : Encodage des variables opérationnelles associées à la dépendance.

IV : Encodage des variables opérationnelles associées à l'implication.

Troisième chapitre : L'opérationnalisation et la méthode d'analyse des données concernant le fonctionnement l'impartition de compétences : l'apprentissages et la production de connaissances.

I : Processus d'apprentissage.

II : Fonctionnement de l'impartition de compétences.

III : Connaissances produites : résultat des apprentissages développés durant le fonctionnement de l'impartition de compétences.

Quatrième chapitre : L'opérationnalisation et l'encodage de l'évaluation de la stratégie d'impartition de compétences.

I : Opérationnalisation des objectifs.

II : Résultats de l'impartition de compétences.

III : Evaluation du résultat de l'impartition et de la satisfaction estimée.

TROISIÈME PARTIE : LA MÉTHODOLOGIE RETENUE POUR CONDUIRE L'ÉTUDE EMPIRIQUE : OPÉRATIONNALISATION DES VARIABLES, ENCODAGE ET MÉTHODES D'ANALYSE UTILISÉES.

Premier chapitre : Caractérisation du champ de l'étude et définition de l'échantillon des cas d'impartition analysés.

I : Caractéristiques de la coopération étudiée comme base commune à tous les exemples analysés.

II : Présentation de l'échantillon des cas d'impartition de compétences étudiés.

Deuxième chapitre : L'opérationnalisation et l'encodage de deux des concepts clés présentés dans le modèle de fonctionnement de l'impartition de compétences : la dépendance et l'implication des partenaires.

I : Opérationnalisation de la dépendance des partenaires.

II : Opérationnalisation de l'implication des partenaires.

III : Encodage des variables opérationnelles associées à la dépendance.

IV : Encodage des variables opérationnelles associées à l'implication.

Troisième chapitre : L'opérationnalisation et la méthode d'analyse des données concernant le fonctionnement l'impartition de compétences : l'apprentissages et la production de connaissances.

I : Processus d'apprentissage.

II : Fonctionnement de l'impartition de compétences.

III : Connaissances produites : résultat des apprentissages développés durant le fonctionnement de l'impartition de compétences.

Quatrième chapitre : L'opérationnalisation et l'encodage de l'évaluation de la stratégie d'impartition de compétences.

I : Opérationnalisation des objectifs.

II : Résultats de l'impartition de compétences.

III : Evaluation du résultat de l'impartition et de la satisfaction estimée.

TROISIEME PARTIE : LA METHODOLOGIE RETENUE POUR CONDUIRE L'ETUDE EMPIRIQUE : OPERATIONNALISATION DES VARIABLES, ENCODAGE ET METHODES D'ANALYSE UTILISEES.

Par ces quelques mots, la méthode de collecte et d'analyse des données que nous avons construite doit permettre de répondre à la question de recherche : **Comment une stratégie d'impartition de compétences conduit-elle à la satisfaction de ses partenaires ?**

En d'autres termes, il est nécessaire d'expliquer " **comment** " l'impartition de compétences doit être mise en place, " comment " l'impartition de compétences doit fonctionner et se développer pour satisfaire ses partenaires. Il semble donc nécessaire d'identifier et d'analyser les moyens mis en œuvre en phase initiale ainsi qu'au cours du déroulement de l'impartition.

La démarche mise en place doit également s'attacher à spécifier le plus finement possible les objectifs stratégiques de chaque partenaire, définis lors de la mise en place de la stratégie, ainsi que les résultats obtenus, attendus ou non.
Par comparaison entre les objectifs stratégiques et les résultats dont chacun pourra bénéficier, il sera alors possible de mesurer **la satisfaction** de chaque partenaire. La satisfaction est atteinte lorsque le résultat donne lieu à concrétisation des attentes des partenaires. L'analyse de la relation d'impartition à partir des témoignages d'offreurs repose sur une mesure de la satisfaction de ces acteurs par les **retombées** dont ils peuvent bénéficier, compte tenu de leurs attentes initiales. Par contre, dans l'analyse des relations d'impartition à partir des témoignages des demandeurs, la satisfaction de ces derniers est évaluée grâce au **résultat** de l'impartition et aux **retombées** qu'ils retirent de cette stratégie et ce, en regard de leurs attentes initiales.

La revue de la littérature laisse apparaître plusieurs facteurs susceptibles d'exprimer l'évolution des coopérations. L'analyse des contributions théoriques et empiriques sur lesquelles repose cette étude amène à retenir **la dépendance, l'implication, la confiance** et **l'apprentissage** comme éléments contribuant à modeler l'impartition. Notre travail portera sur l'obtention, le maintien, l'évolution et l'influence de ces quatre facteurs.
Pour mener à bien l'étude empirique, la proposition principale est découpée en plusieurs parties, lesquelles comprennent quatre facteurs majeurs extraits de la littérature.

❶ La satisfaction des partenaires, et donc le succès de l'impartition de compétences, est fonction de la maîtrise du positionnement des responsables impliqués, dès la mise en place de cette stratégie.

❷ Un positionnement maîtrisé des partenaires lors de la mise en place de l'impartition de compétences repose sur la symétrie des niveaux de dépendance et des niveaux d'implication des responsables impliqués. Plus la dépendance et l'implication sont élevées, plus la satisfaction sera forte. Enfin, l'implication de l'offreur joue un rôle moteur et déterminant pour l'initiation de l'impartition et d'un fonctionnement dynamique.

❸ L'impartition conduira à la satisfaction des partenaires s'il y a combinaison entre apprentissages et confiance et que la relation est pérenne. Ce fonctionnement dynamique de l'impartition, fondé sur l'obtention d'apprentissage et de confiance, est initié par un positionnement approprié des partenaires.

Ces propositions de recherche sont fondées sur deux **variables principales explicatives**, une **variable principale à expliquer** et une **variable intermédiaire,** toutes qualitatives. La dépendance et l'implication en phase initiale et en cours d'impartition expliquent le niveau de satisfaction des acteurs impliqués. Une variable intermédiaire, nécessaire à notre étude pour passer du descriptif à l'explicatif, concerne le fonctionnement dynamique de la stratégie.

Une série de questions découle des propositions et structurera l'analyse empirique.
Partant d'une **dimension descriptive**, il est tout d'abord possible de se demander si les différents niveaux de dépendance et d'implication influent sur la pérennité, sur la nature du fonctionnement et sur le résultat obtenu.

Une **démarche explicative** sera envisageable compte tenu des constats effectués et visera à expliquer : Comment et à quelles conditions l'engagement et l'implication en phase initiale génèrent un fonctionnement dynamique, fondé sur une combinaison entre apprentissages et confiance ? Comment et à quelles conditions le fonctionnement mis en place conduit à la satisfaction des partenaires ?

Compte tenu des objectifs de recherche, deux méthodes d'analyse sont utilisées conjointement : **l'analyse inter-sites** et **l'analyse factorielle des correspondances multiples**. Tout d'abord une première approche des données sera réalisée à partir de la méthode inter-sites afin de conserver la richesse des propos des personnes interrogées. L'analyse factorielle sera ensuite employée pour mettre en évidence des types éventuels de conduite de relation. Enfin, une synthèse des deux approches permettra de proposer une réponse enrichie par les arguments ou réserves des partenaires offreurs et demandeurs.

Les méthodes d'analyse retenues conduisent à la constitution d'un **questionnaire** comprenant des questions fermées à modalités qualitatives ainsi que des questions ouvertes. Au préalable, il est indispensable de définir les variables adaptées à l'évaluation de la dépendance, de l'implication, de l'apprentissage et de la confiance, de la pérennité, des objectifs initiaux et revus et des résultats obtenus. Cette opérationnalisation des variables explicatives, expliquées et intermédiaires, repose sur une étude et une critique des propositions théoriques et empiriques.

Le **questionnaire** portera sur plusieurs grands thèmes présentés dans le tableau suivant :

Tableau 11 : Thèmes structurant le questionnaire.

Variables	En phase initiale de l'impartition	Au cours de l'impartition
Dépendance et implication :	Naissance	Maintien Evolution
Fonctionnement : apprentissage, confiance et pérennité	Naissance	Maintien Evolution
Objectifs stratégiques	Définis	
Résultats		Intermédiaires et finals

Les acteurs sont interrogés en fonction des objectifs de recherche comme le présente le tableau suivant :

Tableau 12 : Thèmes proposés aux acteurs interrogés.

Variables	L'entreprise impartie	L'entreprise impartitrice
Dépendance	Répond pour l'offreur et le demandeur	Répond pour lui
Implication	Répond pour l'offreur et le demandeur	Répond pour lui
Fonctionnement : apprentissage, confiance et pérennité	Répond pour lui	Répond pour lui
Objectifs stratégiques initiaux et revus	Répond pour lui	Répond pour lui
Résultats obtenus	Répond pour lui	Répond pour lui

Caractériser la coopération étudiée permettra de s'assurer que les exemples retenus seront comparables et de présenter l'échantillon des cas d'impartition étudiés. Il s'avèrera ensuite nécessaire d'exposer l'opérationnalisation des variables clés retenues pour notre étude et de faire découvrir au lecteur la construction du questionnaire. Enfin, nous expliquerons les méthodes que nous avons mises en place pour encoder et exploiter les données recueillies.

Premier chapitre : Caractérisation du champ de l'étude et définition de l'échantillon des cas d'impartition analysés.

I : Caractéristiques de la coopération étudiée comme base commune à tous les exemples analysés.

Différentes situations sont choisies et présentées par les dirigeants, les responsables du bureau d'études, des méthodes, de la production ou de la maintenance. Afin de fonder notre analyse sur des relations inter-entreprises comparables, nous retenons plusieurs critères pour caractériser les manœuvres stratégiques sur lesquelles notre étude repose et définir une base de sélection des exemples recueillis. Les éléments caractéristiques retenus sont extraits des contributions théoriques proposées par Barreyre, Bouche et Houssiaux.

Barreyre et Bouche (1982) précisent dans leur article que l'impartition consiste en un choix économique et un choix managérial qu'un acteur effectue. Un dirigeant d'entreprise met en place une politique d'impartition dès lors que, devant l'alternative " faire ou faire-faire ", le décideur opte pour " faire-faire " et ce, en souhaitant développer une collaboration[149].

L'impartition est associée aux " notions de partage, de délégation et de confiance envers le partenaire "[150]. Barreyre (1992) propose également d'établir une typologie des relations d'impartition selon trois dimensions qui correspondent à l'étendue de la délégation[151], la durée[152] de la relation et la compétence[153] relative du partenaire.

---

[149] Barreyre et Bouche (1982) précisent que la **collaboration** devrait permettre aux deux partenaires de trouver un avantage et non simplement de satisfaire l'intérêt court terme du demandeur (p.9).

[150] L'**association** s'appuie sur l'étymologie latine du terme impartition (Barreyre et Bouche, 1982, p.9).

[151] La délégation peut concerner un **travail à façon**, la **réalisation complète** d'un produit complexe conçu par le donneur d'ordres ou alors par le preneur d'ordres.

[152] La délégation peut être **occasionnelle ou structurelle**.

[153] Il peut s'agir d'une relation de **capacité** lorsque le donneur d'ordres a les équipements et le savoir-faire mais choisit de déléguer la réalisation de la prestation pour certaines raisons. Il peut également s'agir d'une relation de **compétences** ou de spécialité lorsque le demandeur ne possède pas les équipements ou le savoir-faire adéquat.

La présentation de chaque cas d'entreprise s'appuiera sur **deux points** afin de ne retenir que des situations fondées sur des manœuvres stratégiques similaires. Nous sélectionnerons les relations inter-entreprises sur la recherche d'un offreur disposant d'une **compétence non détenue** par le demandeur (Barreyre, 1992). Nous complétons cette notion par celle utilisée par Houssiaux (1957) pour identifier les quasi-intégrations, à savoir la **substitution.**

Précisons le sens donné par Houssiaux à la notion de **substitution**, sachant que cette notion sera approfondie plus tard et complétée par celle de substituabilité. Selon Houssiaux (1957), la substitution prend effet dès lors que le maître d'œuvre confie une partie d'un travail précis et particulier à un fournisseur spécial. Le maître d'œuvre peut toujours reprendre à sa charge le travail délégué ou alors le confier à un autre fournisseur. La substitution peut être occasionnelle ou durable mais elle doit conduire à l'établissement d'une relation durable et " plus étroite qu'en cas de relations d'affaires normales "[154].

Les concepts de confiance et d'établissement d'un lien durable seront des variables qui entreront dans notre étude et qui permettront d'analyser l'influence du positionnement sur le fonctionnement.

II : Présentation de l'échantillon des cas d'impartition de compétences étudiés.

Différents critères d'échantillonnage vont être successivement abordés et seront suivis par la présentation de l'échantillon réel des cas d'impartition analysés.

A : Quel acteur interroger ?

Définir l'acteur à interroger consiste à choisir s'il est préférable de s'adresser en même temps ou successivement à l'offreur et au demandeur. Il est également important de préciser si la fonction dans l'entreprise et l'activité exercée par l'acteur interrogé importent pour le recueil des données, compte tenu de l'étude menée.

---

[154] Houssiaux, 1957, p.237.

Trois solutions sont envisageables pour choisir l'acteur à interroger.

♦ S'adresser à des responsables d'entreprises, leur demander lors de l'entrevue d'exposer un cas d'impartition et de préciser s'ils sont demandeurs ou offreurs, constitue la première possibilité. L'entretien prend alors fin après avoir expliqué qu'il est important et enrichissant pour l'étude menée de rencontrer le partenaire.

Comme il n'est pas certain que le responsable rencontré accepte de fournir les coordonnées de son partenaire, cette démarche peut conduire à recueillir un petit nombre de témoignages de demandeurs et d'offreurs, selon la situation choisie par le responsable. Le nombre de cas obtenu peut ne pas suffire pour envisager de réaliser une analyse factorielle sérieuse.

Par conséquent, cibler la catégorie d'acteur à interroger est nécessaire. La possibilité de recueillir toutes les données nécessaires à l'étude guide le choix de l'acteur interrogé.

♦ En effet, il est possible de construire un questionnaire offreur dans lequel l'interviewé peut se prononcer pour son client concernant certain point.

♦ Par contre, il n'est pas envisageable que le demandeur réponde à la place de l'offreur concernant différents éléments.

↳ **Nous choisissons** donc de nous adresser à des **offreurs**, en premier lieu, puis de demander l'autorisation de rencontrer le demandeur.

D'autre part, comme le questionnaire renvoie à des aspects de politique générale d'entreprise comme à des éléments opérationnels, qu'il concerne le début, le déroulement et la fin de l'impartition mise en place, il est important de s'adresser à un acteur de l'entreprise impliqué dans le projet depuis sa mise en place et possédant le plus d'information.

Ainsi, il est apparu que le responsable d'entreprise dans les petites entreprises ou alors, le responsable de projet ou du service production dans les moyennes entreprises sont les personnes les plus appropriées.

↳ Les questionnaires seront donc uniquement passés à des acteurs de l'entreprise, **responsables** du déroulement de l'impartition depuis son initiation. Cette décision, premier critère d'homogénéité de l'échantillon, permet de recueillir les propos d'acteurs ayant la même fonction et donc une approche similaire.

Enfin, la **recherche** par le demandeur de compétences **spécifiques** détenues par l'offreur et la **délégation** à l'offreur de l'activité à réaliser sont deux critères retenus pour définir le champ de notre étude. Il est donc nécessaire d'identifier des offreurs détenant des compétences spécifiques et à qui le demandeur confie la réalisation de prestation.

↳ Nous décidons donc de nous rendre dans deux salons de la sous-traitance, Fist à Strasbourg et Proceed à Metz et de présenter, à chaque offreur spécialisé dans la conception, la réalisation et la maintenance de **machines spéciales**, l'étude réalisée et le souhait d'obtenir un entretien avec un responsable. La nécessité d'évoquer, durant l'entretien, un cas d'impartition dans lequel le demandeur confie à l'offreur la réalisation d'une prestation dans l'entreprise de l'offreur est expliquée.

Ainsi, est constitué un **échantillon homogène** de cas d'impartition de compétences, présentés par des offreurs remplissant la fonction de responsable, spécialisés dans la même activité qu'est la machine spéciale et à qui est transférée la réalisation d'une prestation dans leur organisation.

B : Quels acteurs ont été interrogés ?

Les premiers échanges sur les deux salons de la sous-traitance ont permis de contacter cent vingt responsables d'entreprise, de projet ou de production exerçant une activité de conception, réalisation et / ou maintenance de machines spéciales dans les quatre départements de Lorraine. Une seconde approche a été réalisée par envoi d'un courrier rappelant le sujet et l'intérêt de l'étude, la durée et la nature de l'entretien nécessaire puis par appel téléphonique afin de prendre rendez-vous.

Trente-trois responsables ont accepté et seuls **vingt-neuf** entretiens offreurs sont exploitables[155], comme l'indique le tableau suivant. Sur les vingt-neuf exemples d'impartition de compétences, vingt-sept sont sans aucun doute de compétences et deux sont, selon nous, à la marge. Après avoir présenté la définition de l'impartition de compétences, les deux offreurs ont maintenu que les cas exposés correspondaient à cette stratégie. Le premier cas concerne la fourniture de pièces pour machines spéciales à partir de propositions de l'offreur. Le second cas consiste à travailler des pièces allant sur des machines spéciales, prestation requiérant un savoir-faire spécial et non détenu par le demandeur mais imposé par ce dernier.

Les entretiens offreurs ont duré entre une heure trente pour le plus court et trois heures trente pour le plus long. Un entretien a duré deux fois trois heures. Le temps moyen est de deux heures quarante-cinq, hormis l'entretien de six heures.

Parmi les vingt-neuf cas d'impartition de compétences exploitables, dix offreurs ont accepté de fournir les coordonnées de leur client. **Neuf** demandeurs ont été rencontrés[156] durant deux heures trente à trois heures.

Dans la suite de cette étude, les noms des sociétés qu'il est permis de citer seront employés et les autres seront encodés.

---

[155] Chaque entretien avec l'offreur débutait par le rappel du sujet de recherche et des critères de choix d'un exemple d'impartition de compétences à présenter, à savoir exposer un cas reposant sur la délégation d'une activité exercée dans son organisation et concernant une prestation spéciale.
Suite à ce rappel, **deux chefs d'entreprises** ont expliqué ne pas pouvoir présenter un tel exemple d'impartition alors qu'ils avaient personnellement fixé rendez-vous après avoir discuté sur la lettre reçue pour s'assurer de pouvoir répondre au questionnaire.
Un troisième responsable a refusé de répondre au questionnaire. Même si son récit était très enrichissant, il n'est pas possible de remplir le questionnaire à partir de propos et à la place du responsable. Le responsable a donc été informé des conséquences de son refus, à savoir qu'il ne serait pas possible de bâtir l'étude empirique sur son témoignage, mais cet acteur a maintenu son refus. Il a présenté en détail un exemple d'impartition de compétences très intéressant pendant deux heures.
Un quatrième responsable avait demandé que le questionnaire lui soit envoyé par la poste avant de préciser s'il acceptait ou non de fixer un rendez-vous. Ce responsable a téléphoné dès réception du questionnaire pour convenir d'une date pour l'entretien et s'était engagé à ne pas lire en détail le questionnaire afin que les réponses soient aussi spontanées que celles des autres responsables. Or, la veille de l'entretien, le questionnaire a été renvoyé et complété par le responsable. Par conséquent, le rendez-vous a été annulé et le questionnaire n'a pas été intégré à l'échantillon étudié.

[156] Le dixième demandeur a quitté l'entreprise qui l'employait et il n'a pas été possible de connaître les références de son nouvel employeur.

C : Discussion sur cet échantillon.

Les vingt-neuf offreurs sont répartis sur les quatre départements de Lorraine et proposent des compétences à leur client dans le même type d'activité : conception, réalisation et / ou maintenance de machines spéciales (ou pièces pour machines spéciales) pour l'automobile, la sidérurgie, l'électronique, l'électricité industrielle, l'agroalimentaire et l'agronomie.

Le domaine d'activités dans lequel est réalisée la machine ou la pièce spéciale est sans influence car le savoir-faire est identique. Ainsi, une analyse inter-sites et une analyse factorielle des correspondances reposant sur cet échantillon permettent d'émettre des conclusions fiables concernant l'impartition d'activités requérant des compétences spéciales en conception, réalisation et maintenance d'outils, outillages ou machines.

D'autre part, le nombre d'entretiens demandeur obtenu nous conduit à réaliser une analyse inter-sites sur les propos et les données recueillies afin de mettre en évidence les conclusions enrichissantes pour cette étude. Les résultats obtenus seront ceux qui sont tirés de cas d'impartition et non des conclusions immédiatement généralisables.

Tableau synoptique ordonné 13 : La relation d'impartition de compétences et son devenir, selon l'offreur.

	Connaissance antérieure	**Nature de la prestation impartie étudiée**	**Durée totale de la relation d'impartition étudiée**	**Remarque sur le devenir de la prestation impartie étudiée**
Relation d'impartition achevée				
B2J Industrie	Non	Conception et réalisation *Modélisation et simulation informatiques de freins à main*	4 ans	*Plus d'autres contrats avec ce client, l'interlocuteur demandeur a changé d'entreprise*
Gautier – Moulron S.A.	Oui, Depuis 20 ans	Maintenance *Réparation d'un point d'attache du support d'une remorque de camion*	1 mois	*Pense avoir d'autres affaires*
6Lmc	Oui, Depuis plus de 5 ans	Conception et réalisation *Conception et réalisation d'une machine spéciale pour la production automobile*	6 mois	*Pense avoir d'autres affaires*
2Mintry S.A.	Non	Réalisation *Finition de pièces*	1 ans et 4 mois	*Perte du marché car concurrent moins cher, plus d'autres affaires avec ce client, recentrage sur métier*
Mécanique de Précision du Barrois	Non	Conception et réalisation *Conception et réalisation d'une machine spéciale*	3 mois	*Perte du marché car concurrent étranger moins cher, poursuite avec autre prestation plus spécifique*
Mécarep	Oui, Depuis 6 mois à 2 ans	Conception et réalisation *Conception et réalisation d'outillages et de supports d'outillages pour la fabrication de transformateurs oblongs*	3 ans	*Affaire arrivée à terme poursuite avec nouvelle prestation*
Philec	Oui, Depuis 2 à 5 ans	Maintenance *Remplacement d'un retors alternatif en cage aluminium d'un moteur de machine utilisée en papeterie*	4 mois	*Affaire unique, arrivée à terme poursuite avec nouvelle prestation*
Projlor Bureau d'Etudes	Oui, Depuis 2 à 5 ans	Conception *Conception d'une machine spéciale pour la production électrique*	8 mois	
Sorelor – Soudure et Réparations de Lorraine	Oui, Depuis 30 ans	Conception et réalisation *Conception et réalisation d'un système de refroidissement par eau du nez d'une machine spéciale dans la sidérurgie*	2 ans	

	Connaissance antérieure	Nature de la prestation impartie étudiée	Durée de la relation d'impartition étudiée
Relation d'impartition en cours			
AD Industrie	Non	Réalisation *Distribution de fournitures industrielles*	Depuis 5 ans
AE2I	Non	Conception et réalisation *Conception et réalisation de logiciels pour la sidérurgie*	Depuis 5 ans
3apl	Oui, depuis 14 ans	Conception, réalisation et maintenance *Conception et réalisation de rampes installées dans une entreprise sidérurgique, maintenance du matériel*	Depuis janvier 99, pour 5 ans
ASP – Atelier systèmes de protection	Oui, depuis plus de 5 ans	Conception et réalisation *Conception et réalisation de housses protectrices pour robots utilisés dans l'automobile*	Depuis 11 ans
Atest – Laboratoire Industriel et d'Environnement HBL	Oui, depuis plus de 5 ans	Réalisation *Tests de résistance des matériaux*	Depuis 9 ans
Brown & Sharpe Roch S.A.	Oui, depuis plus de 10 ans	Réalisation *Agrémentation des instruments métrologiques à côtes variables, conçus et distribués*	Depuis 7 ans
Ictec	Non, le demandeur travaillait avec un autre salarié	Conception et réalisation *Conception et réalisation de portiers électroniques d'immeuble*	Depuis 5 ans
CMS Automatisme	Oui, depuis plus de 5 ans	Conception, réalisation et maintenance *Conception et réalisation de machines " montage - axe " manuelles pour la fabrication des pares – soleil*	Depuis décembre 1998
Evatac SàRL	Oui, depuis plus de 15 ans	Conception et maintenance *Conception et gestion des approvisionnements en outils spéciaux pour l'automobile, affûtage des outils*	Depuis janvier 1999, (pour 2 à 3 ans)
Gravlor	Oui, depuis 6 mois à 2 ans	Conception et réalisation *Conception et réalisation de boîtiers de protection utilisés dans les systèmes de détection incendie*	Depuis 3 ans
8hp et Fils	Non	Réalisation *Réalisation d'une pré-série de pièces spéciales*	Depuis 1 mois
5Li	Oui, depuis plus de 5 ans	Conception et réalisation *Conception et réalisation de carénages pour transformateurs électriques industriels*	Depuis 2 ans

	Connaissance antérieure	**Nature de la prestation déléguée**	**Durée totale de la relation d'impartition**
Lemarchal Jacques Ets	Oui, depuis 20 ans mais longue période sans échange	Conception, réalisation et maintenance *Conception et réalisation de machines pour couper les bouteilles plastiques afin qu'elles se vident avant d'aller au rebus, entretien du couteau de coupe*	Depuis septembre 1998
Maintenance plus	Oui, depuis plus de 5 ans	Conception, réalisation *Fusion de deux machines en une, puis évolution de la machine fusionnée*	Depuis 1 an et demi
9Pi	Oui, depuis plus de 5 ans	Maintenance *Maintenance et améliorations des machines pour éviter les pannes dans un atelier en mécanique automobile*	Depuis 7 ans
Richert S.A.	Non, a connu le demandeur en voyage professionnel	Conception et réalisation, maintenance *Conception et réalisation de dispositifs pour fiabiliser les pompes et allonger le temps entre deux révisions, maintenance des pompes*	Depuis 2 ans
RML – Micron'est	Non	Conception et fabrication de pièces spéciales *Prototypes et outillages pour fileter les bouteilles plastiques, puis prototypes d'outillages seulement*	Depuis 4 ans
7RSE	Oui, depuis plus de 5 ans	Conception et réalisation *Conception et réalisation de dispositifs pour éviter les bugs lors de l'utilisation des téléphones numériques*	Depuis 4 ans, pour 2 ans encore
4SE	Oui, depuis 2 à 5 ans	Conception et réalisation *Conception et réalisation de modules électroniques pour machines agricoles*	Depuis 3 ans
T.L.M. – Techniques Levage et Manutention	Non	Conception et réalisation *Conception et réalisation d'ensembles câbles - tendeurs*	Depuis 13 ans

Deuxième chapitre : L'opérationnalisation et l'encodage de deux des concepts clés présentés dans le modèle de fonctionnement de l'impartition de compétences : la dépendance et l'implication des partenaires.

Les notions de dépendance et d'implication sont des concepts clés pour l'étude de l'influence du positionnement des partenaires sur le fonctionnement de l'impartition de compétences.

La dépendance et l'implication sont appréhendées par des variables opérationnelles qui, pour certaines, sont extraites des apports de différents auteurs et pour d'autres, sont définies par nos soins. **Dans un premier paragraphe**, l'analyse des contributions relatives aux relations de coopération sera suivie par la présentation et la discussion des indicateurs rencontrés. Le choix des critères extraits de la littérature et repris en l'état, de ceux repris mais modifiés et de ceux construits par nos soins sera alors exposé. Ce paragraphe se terminera par les questions posées aux acteurs impliqués dans l'impartition.

Comme nous le verrons, les concepts clés de notre étude ont été associés à un ensemble de variables opérationnelles afin de permettre leur approche dans le cadre de notre étude empirique. La démarche adoptée repose sur un entretien en face à face durant lequel un questionnaire est administré. A partir des données recueillies, il est d'une part possible de mener des analyses factorielles des correspondances grâce aux questions fermées mais également une analyse inter-sites en intégrant les nombreux commentaires recueillis.
Afin de permettre la réalisation d'analyses factorielles, il est nécessaire de proposer une méthode pour encoder les modalités des variables opérationnelles associées à chaque concept clé et obtenir une variable principale agrégée ayant différents niveaux.
Par conséquent, **dans un deuxième paragraphe**, la démarche d'**encodage** mise en place et utilisée dans la suite de notre étude sera exposée. Afin de pouvoir **agréger** les variables opérationnelles entre elles, nous recourrons à la méthode des scores. De ce fait, nous attribuerons à chaque modalité des variables opérationnelles un coefficient traduisant l'importance de la contribution de la modalité à la dépendance ou à l'implication, comparativement aux autres modalités.

I : Opérationnalisation de la dépendance des partenaires.

A la lecture de différents travaux théoriques et empiriques, nous constatons que la dépendance d'un acteur face à l'autre peut être ressentie sur le plan **commercial** comme sur le plan **technique**. Laval (1994), Puthod (1996) ou Houssiaux (1957) utilisent des indicateurs différents ayant trait à l'aspect marchand de la relation. L'approche de Houssiaux (1957) intègre également les aspects techniques de la prestation impartie et peut être complétée par les travaux de Baumol, Panzar et Willig (1988), Gaffard (1990) ou Rullière et Torre (1996). Par contre et comme cela sera vu ci-après, Buchanan (1992) ou Heide et Miner (1992) ne différencient pas les dimensions marchandes et techniques dans leurs approches de l'interdépendance et de la dépendance. Nous retiendrons ces **deux dimensions** (commerciales et techniques) afin d'observer si la nature de la dépendance a une incidence sur le comportement des acteurs.

Une seconde remarque peut être tirée de l'analyse des travaux cités ci-dessus. Certains auteurs retiennent la dépendance commerciale du preneur d'ordres face au donneur d'ordres, tandis que d'autres privilégient la dépendance technique du donneur face au preneur d'ordres. Nous rencontrerons tous les preneurs d'ordres afin d'appréhender le niveau d'(a)symétrie de la dépendance entre partenaires. Aussi, les témoignages des donneurs d'ordres seront recueillis chaque fois que cela sera autorisé. Toutefois, s'il n'est pas possible de rencontrer chaque demandeur, sa dépendance face à l'offreur sera évaluée à partir de l'avis de l'offreur.

D'autre part, l'objet de notre recherche - **l'évolution** des relations dans le cadre d'une impartition – conduit à incorporer dans notre questionnaire une **dimension temporelle**. Si Guilloux, Kalika et Laval (1998) ont structuré leur étude sur les trois dimensions temporelles que sont le passé, le présent et le futur, notre travail portera sur le début et la fin de la relation d'impartition. L'offreur interrogé choisit un exemple de prestation qui lui a été confié, puis répond au questionnaire par référence aux premiers moments de cet échange ainsi qu'à ceux de la fin, s'il n'y a plus impartition de la prestation, ou les derniers moments, si l'impartition est toujours effective.

Enfin, **toute évolution de l'échange** autour de la prestation de base, à savoir accroissement du nombre de prestations commandées ou ajout d'éléments, est considérée comme objet de notre étude. Par contre, si la prestation de base est modifiée, l'échange constitue un nouvel exemple non retenu.

A : La dépendance commerciale de l'offreur face au demandeur.

La naissance et l'existence de la dépendance de l'offreur face au demandeur sont évoquées par Houssiaux (1957), Puthod (1996) et Laval (1994), lesquels utilisent des critères distincts mais qui, finalement, se recoupent. Une synthèse de l'utilisation des apports de ces auteurs est proposée dans le tableau placé en fin de paragraphe.

Houssiaux (1957) présente le lien établi entre les entreprises sur le plan sociologique comme étant la transformation " d'une relation d'interdépendance en un lien de dépendance sous l'effet du pouvoir de domination d'une des parties "[157]. L'effet de domination résulte de deux phénomènes qui sont le **degré d'exclusivité** de la relation établie et le **nombre de clients** du fournisseur. Houssiaux précise que d'une part, le sous-traitant peut être exclusif, majoritaire ou minoritaire[158] et que d'autre part, la relation est soit simple si le client est unique ou soit multiple si le sous-traitant produit pour plusieurs clients.

Par référence à Thomson (1961) et à Marchesnay (1979), Puthod (1996) explique que la dépendance d'une organisation par rapport à son environnement peut être appréhendée sous trois dimensions[159]. Ces mêmes indicateurs sont présents dans les travaux de Laval (1994) sur l'analyse des relations d'impartition développées dans l'industrie automobile. Laval propose trois critères[160] pour approcher la dépendance dans l'impartition et les définit comme suit.

---

[157] Houssiaux, 1957, p.244.

[158] Le sous-traitant est **exclusif** si la totalité de sa production est livrée à une ou plusieurs entreprises quasi-intégrées. Il sera **majoritaire** si la grande partie de sa production est réalisée pour ses principaux clients et enfin, il sera **minoritaire** s'il conserve une clientèle commerciale prépondérante (Houssiaux, 1957, p.245).

[159] Puthod (1996) prend en compte le flux d'affaires et les débouchés pour évaluer la concentration. Cet auteur considère également les alliés de substitution ainsi que les effets d'une rupture pour évaluer la **dépendance**. Ces éléments s'apparentent à ceux qui sont retenus par Laval (1994).

[160] Laval, 1994, p.283.

Le premier critère, la **concentration**, renvoie à " la part de chiffre d'affaires réalisée avec le plus important donneur d'ordres ".
Le deuxième critère présenté par l'auteur concerne la **substituabilité**, à savoir " la possibilité de substituer un donneur d'ordres à celui avec lequel on échange ".
Quant au troisième critère, il est relatif à **l'essentialité** et permet de mesurer " l'importance du flux d'échanges sur la survie de la firme ". L'essentialité, combinaison entre concentration et substituabilité, est d'autant plus élevée que le flux d'échanges est concentré et qu'il y a non-substituabilité.

Les cinq indicateurs présentés sont discutés pour définir ceux qui seront retenus. Le tableau final rappelle l'exploitation faite des quelques travaux empiriques.

Il est tout d'abord possible d'évoquer le " **nombre de clients** ", indicateur proposé par Houssiaux. Les entreprises offreurs interrogées ont plusieurs clients pour lesquels elles sont soient sous-traitantes, soient entreprises imparties. Par conséquent, ce critère ne sera pas retenu car il ne constitue pas un élément de différenciation.

La notion de **substituabilité** du donneur d'ordres n'a pas non plus été retenue car elle n'est pas très appropriée dans la mesure où il est difficile de gagner de nouveaux clients pour en remplacer d'autres. Le preneur d'ordres a pour objectif de développer son portefeuille de clients au maximum de ses capacités.

Le " **degré d'exclusivité** ", second critère défini par Houssiaux, nous semble proche de la notion de " **concentration** " citée par Laval. Ce critère est retenu, mais approcher indirectement grâce à **l'essentialité** car il nous est difficile d'évaluer directement la concentration, compte tenu de notre démarche.
En effet, l'offreur choisit une prestation impartie qu'il décrit, puis il répond au questionnaire par référence à cette prestation. Comme l'offreur peut se voir confier simultanément différentes commandes par le même donneur d'ordres, il est difficile de considérer la concentration à partir du chiffre d'affaires de la seule prestation prise en exemple. Il ne paraît pas non plus pertinent de considérer le chiffre d'affaires total réalisé avec un client car nous nous centrons sur l'évolution des relations au cours de l'impartition d'une prestation précise.

Par conséquent, pour approcher la dépendance commerciale de l'offreur face au demandeur, nous reprendrons la notion **d'essentialité** de la relation, laquelle contient les degrés d'exclusivité ou de concentration.

↳ Considérez-vous votre client comme un gros client, autrement dit,
est-ce que la perte de cette affaire affecterait la pérennité de votre entreprise ?
oui ❑ non ❑

Dans l'affirmative, l'offreur éprouve une dépendance au niveau commercial. Une **dimension temporelle** a été introduite en demandant à l'acteur interrogé de préciser si la relation était aussi essentielle en début d'impartition de la prestation prise en exemple. Par ce biais, il est possible de considérer l'évolution de leur relation.

Il a également semblé nécessaire **d'insérer deux autres dimensions** pour approcher la dépendance commerciale de l'offreur face au demandeur.

- Les bénéfices résultant d'une évolution du flux d'échanges sont considérés et décomposés en deux axes : l'évolution du **nombre** et de **l'étendue** de la transaction. Les questions présentées sont les suivantes :

↳ Est-ce que la réalisation de nouveaux sous-ensembles est venue s'ajouter à la prestation initialement déléguée, développant l'étendue de la commande de départ ?
oui ❑ non ❑

↳ Est-ce que le nombre de prestations déléguées initialement a augmenté ?
oui ❑ non ❑

- La seconde dimension est relative à la situation commerciale, laquelle peut être avantageuse du fait de **l'appartenance à un réseau**. Il est ainsi possible d'intégrer l'environnement du client dont le fournisseur pourrait bénéficier. Par sa nature, la situation commerciale est fixe, elle n'évolue pas dans le temps.

↳ Est-ce que, par cette activité, vous appartenez à un réseau et êtes en relation avec d'autres clients ?
oui ❑ non ❑

Pour résumer et le tableau ci-dessous le rappelle, la dépendance commerciale sera appréhendée grâce à un concept extrait de la littérature, l'essentialité, ainsi qu'à partir de trois notions que nous proposons. Une dimension temporelle est également insérée afin de prendre en compte l'évolution de la dépendance. La méthode d'évaluation du niveau de dépendance commerciale à partir de ces variables sera présentée ultérieurement.

Tableau 14 : Indicateurs opérationnels relatifs à la dépendance commerciale.

Critères	Auteurs	Utilisation
Degré d'exclusivité	Houssiaux	S'apparente à la concentration
Nombre de clients	Houssiaux	N'est pas retenu car ne différencie par les entreprises offreurs
Concentration	Puthod, Laval	Approche indirecte, par l'essentialité
Substituabilité	Puthod, Laval	Jugé non pertinent pour notre étude
Essentialité	Puthod, Laval	Retenu et approché directement
Variations du volume et de l'étendue de la prestation initiale	**Créé par nos soins**	Créé et approché directement
Accession à un réseau de clients	**Créé par nos soins**	Créé et approché directement

B : La dépendance technique de l'offreur face au demandeur.

Les économies éventuelles résultant de la production de biens différents, en un même lieu, constituent, selon nous, une dimension de la dépendance technique. Baumol, Panzar et Willig (1988) ainsi que par Gaffard (1990) parlent d'économies de champ pour traduire les gains issus de la **production jointe**.

Nous retenons cette approche et proposons la question suivante pour caractériser le processus technique de production. Cet indicateur ne peut évoluer dans le temps.

↳ Est-ce que la réalisation de cette activité a favorisé celle d'une autre commande,
dans le sens ou les deux activités sont liées ?

oui ❑ non ❑

Une réponse affirmative conduit à l'existence d'une dépendance technique.

Tableau 15 : Indicateur opérationnel relatif à la dépendance technique.

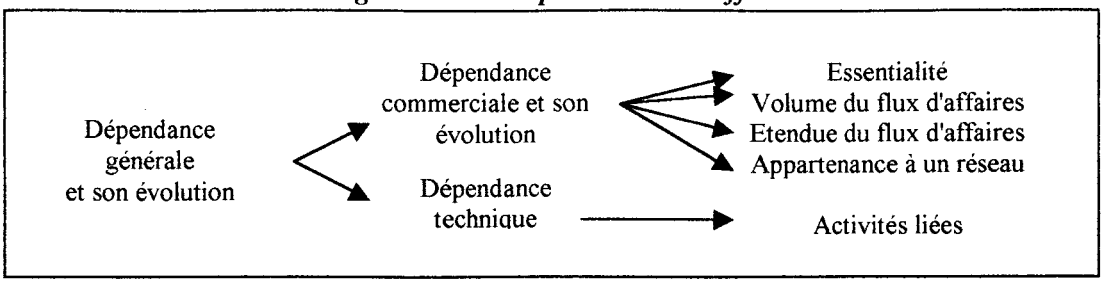
Critères	Auteurs	Utilisation
Activités liées	Baumol, Panzar et Willig, Gaffard	Adapté à partir de la notion d'économie de champ, approche directe,

En conclusion, le rapprochement des niveaux de dépendance commerciale et technique est envisageable et intéressant pour parvenir à évaluer la dépendance générale du preneur face au donneur d'ordres.

Toutefois, la dépendance commerciale repose sur quatre facteurs alors que la dépendance technique n'en compte qu'un seul. Il sera donc important de **qualifier la dépendance générale** de l'offreur en précisant son origine.

Le graphe suivant rappelle la construction que nous proposons du concept de dépendance de l'offreur face au demandeur.

Figure 22 : La dépendance de l'offreur.



C : La dépendance stratégique du demandeur face à l'offreur.

Plusieurs travaux théoriques (Darréon et Faiçal, 1993 ; Boyer, 1997) mettent bien en évidence les intérêts retirés par le demandeur, en termes notamment de recentrage sur le métier d'origine ou d'accroissement de la productivité et de la compétitivité, suite à la mise en place d'une stratégie d'impartition. Cet intérêt est source de dépendance comme le montrent Gaffard (1996) ou Rullière et Torre (1996).

Une analyse de leurs contributions est menée pour définir la dépendance du demandeur. Comme cela sera expliqué par la suite, il est également judicieux de s'inspirer des travaux de Puthod (1996) et de Buchanan (1992) afin d'appréhender la dépendance sous un autre aspect.

Enfin, puisque ces sources de dépendance traduisent l'importance, pour le demandeur, du métier et de la nature de la relation d'impartition face à son environnement, nous qualifions cette **dépendance de stratégique**.

Considérons tout d'abord les apports des quelques auteurs nommés ci-dessus pour ensuite présenter les variables opérationnelles que nous retenons.

D'une part, Gaffard (1996) ainsi que Rullière et Torre (1996) se rejoignent dans la corrélation qu'ils établissent entre **degré d'expertise** de l'offreur (Gaffard, 1996) ou **nature de la coopération** (Rullière et Torre, 1996) et niveau de dépendance. Les apports de ces auteurs visent à avancer que plus la technicité est élevée (ou encore, la nature de l'activité impartie tend vers la production et la recherche), plus le pouvoir de négociation de l'offreur est important et par conséquent, le degré de dépendance du demandeur est élevé.

D'autre part et d'un point de vue plus commercial, les travaux de Puthod (1996) et de Laval (1994) ont été présentés précédemment afin de définir la dépendance de l'offreur en termes **d'essentialité**[161] de la relation. Il nous semble pertinent de transposer, de l'offreur au demandeur, les critères de concentration, de substituabilité et d'essentialité pour évaluer la dépendance de ce dernier. Certes, quelques adaptations seront nécessaires.

Ainsi, nous allons considérer et discuter chacune de ces quatre variables opérationnelles afin de présenter les choix effectués lors de la construction du questionnaire. Comme précédemment, un tableau est construit en fin de paragraphe pour établir une comparaison entre les apports théoriques et notre démarche.

Nous retenons la **nature de l'activité impartie** afin de considérer le degré de technicité qu'elle comprend. Les activités imparties seront classées en cinq groupes intitulés maintenance, production, maintenance et recherche d'améliorations, recherche d'améliorations ou d'innovations, recherche d'améliorations ou d'innovations et production. Une série de règles sera définie plus tard afin de transformer ces informations en variables qualitatives et d'intégrer le niveau de dépendance associé. Si la prestation impartie a été étendue à d'autres domaines d'activités, ceux-ci seront considérés afin d'intégrer la **dimension temporelle** nécessaire à la prise en compte de l'évolution des relations.

---

[161] La notion d'essentialité a été empruntée par Puthod (1996) et Laval (1994) à Thomson (1961) et à Marchesnay (1979).

La discussion relative à **l'essentialité** de la relation passe par l'analyse de ses composantes, à savoir la concentration et la substituabilité. Nous n'approcherons pas la concentration de la même manière qu'avec l'offreur. En effet, il nous paraît possible que des prestations confiées représentent un montant d'achat élevé sans qu'elles soient vitales pour le demandeur. Inversement, le montant des achats associés à l'impartition peut être faible mais la prestation peut être primordiale pour le demandeur. Une adaptation est requise afin d'exploiter cette notion qui, à l'origine, caractérisait les relations de l'offreur envers le demandeur.

La concentration, exprimant l'importance du flux d'échanges en volume et en valeur, ne sera pas considérée directement mais par le biais de son importance **stratégique**. Buchanan (1992) et Puthod (1996) privilégient la prise en compte du caractère de la transaction. Buchanan (1992) souligne que la dépendance repose sur la fourniture de ressources importantes et critiques, qu'il est difficile d'acquérir. Puthod (1992) intègre la valeur stratégique des ressources et des compétences, considérant leur niveau de complexité et de spécificité.

Finalement, la **concentration** pour le demandeur intègrera un aspect stratégique grâce aux dimensions " **importantes et critiques** " des ressources transmises par le preneur d'ordres. Dans ce cadre, nous avançons qu'une ressource est critique et importante si elle est réintégrée à l'activité principale du demandeur. Remarquons que s'il n'est pas possible de rencontrer le demandeur, nous requérons l'opinion de l'offreur. La question est formulée différemment selon l'acteur interrogé, mais l'idée reste identique.

↳ Selon vous, est-ce que la prestation qui vous a été déléguée,
est intégrée à l'activité principale de votre client ?
oui ❑ non ❑

Après avoir expliqué l'approche indirecte de la concentration pour définir l'essentialité de la relation pour de demandeur, nous nous intéressons à la substituabilité de l'offreur.

Si la notion de **substituabilité** ne semblait pas adaptée pour traiter de la dépendance de l'offreur par rapport au demandeur, elle l'est tout à fait en sens inverse. Nous demandons aux donneurs d'ordres rencontrés de se prononcer sur le point suivant.

↳ Cette stratégie a-t-elle été mise en œuvre avec d'autres preneurs d'ordres ?
oui ❑ non ❑

Lorsqu'il n'est pas possible de rencontrer le demandeur, nous demandons à chaque offreur de nous faire-part de son opinion.

↳ Selon vous, est-ce que votre client peut facilement confier la réalisation de la même prestation à une autre entreprise ?

oui ❑ non ❑

En considérant le caractère du flux d'échanges et la substituabilité, nous en **déduisons l'essentialité**. Nous avançons que si l'activité impartie est réintégrée au métier de base du demandeur et si le preneur d'ordres n'est pas facilement remplaçable, alors la relation est **essentielle** pour le demandeur.

Ce critère traduit un état de dépendance qui n'évolue pas dans le temps, à moins d'un changement majeur dans la nature de la prestation déléguée. Or la délimitation de notre objet d'étude visait à préciser que ne seraient pas étudiées les modifications majeures apportées à la prestation impartie initialement, ces évolutions donnant lieu à une nouvelle impartition. Par conséquent, il n'est pas nécessaire de considérer l'évolution de l'essentialité de la relation pour le demandeur.

D'autre part et pour finir sur les variables opérationnelles, un critère précisant l'évolution de **l'étendue et du volume** de la prestation impartie avait été introduit dans la définition de la dépendance commerciale de l'offreur. Ces deux indicateurs sont également retenus dans l'approche de la dépendance du demandeur car nous estimons qu'ils témoignent de l'accroissement ou de la réduction de l'intensité du lien entre les partenaires. Ainsi, les réponses obtenues et exploitées pour évaluer le niveau de dépendance de l'offreur le seront à l'identique pour le demandeur.

Pour résumer, trois groupes d'indicateurs sont utilisés pour construire le questionnaire et approcher la dépendance du demandeur envers l'offreur. Comme le rappelle le tableau suivant, la dépendance stratégique repose sur la nature de l'activité et l'essentialité de la relation d'échanges, facteurs traduisant un état initial de dépendance. Ce niveau est complété par l'évolution du flux d'échange et conduit à l'obtention d'un niveau de dépendance final.

Tableau 16 : Indicateurs opérationnels relatifs à la dépendance stratégique.

Critères	Auteurs	Utilisation
Degré d'expertise Nature de la coopération	Gaffard Rullière et Torre	Retenus et approchés directement
Concentration du flux d'affaire	Puthod, Laval	Approche indirecte, par l'importance et le caractère critique des ressources fournies par l'offreur, par référence à Puthod et Buchanan
Substituabilité	Puthod, Laval	Approché directement lorsque rencontre avec demandeur possible, sinon indirecte par l'offreur
Essentialité	Puthod, Laval	Déduit de la combinaison entre le caractère critique des ressources et la substituabilité
Variations du volume et de l'étendue de la prestation initiale	**Créé par nos soins**	Créé et approché directement

D : La dépendance technique du demandeur face à l'offreur.

Barreyre (1968) aborde la dissymétrie des influences réciproques entre les entreprises, dissymétrie issue de leur relation d'échanges. A ce propos, Barreyre note que la domination et la dépendance sont deux éléments caractéristiques des relations socio-économiques entre l'impartiteur et l'imparti. Cet auteur souligne que la domination n'est pas à confondre avec la dépendance et précise qu'il est possible de dominer celui dont on dépend. La domination repose sur **le pouvoir de négociation**[162] et sur **le degré d'intervention** de l'impartiteur dans la gestion de l'imparti. Nous avons évoqué le pouvoir de négociation lors des propositions de définition de la dépendance commerciale de l'offreur et de la dépendance stratégique du demandeur. Par conséquent, nous ne retenons que la seconde partie de la définition de la domination proposée par Barreyre.

Le degré d'intervention est également présent dans les travaux de Houssiaux. En effet, Houssiaux intègre dans sa définition de l'effet de domination les dimensions commerciales et techniques. Cet auteur note à ce propos que l'effet de domination résulte de **l'intervention** plus ou moins importante du demandeur car ce dernier peut, au cours de la fabrication, aider ou contrôler le sous-traitant. Houssiaux souligne que l'aide peut être limitée du fait du niveau de compétences du client.

[162] Barreyre (1968) précise que le pouvoir de négociation repose sur la différence de taille entre les entreprises, sur l'importance des débouchés pour les acteurs ou encore sur le niveau de technicité de l'activité impartie.

Nous n'évaluons pas le degré de domination mais le niveau de dépendance. Toutefois, nous estimons que plus le demandeur domine l'offreur, moins il en est dépendant et inversement. Par ce biais, nous approchons la dépendance technique du demandeur.

Nous considérons que le demandeur peut exercer une domination sur le preneur d'ordres au niveau technique s'il est capable de suivre et d'évaluer la prestation. Dans ce cas, le demandeur sera moins dépendant de l'offreur que ne le sera un demandeur inapte à évaluer le travail de son preneur d'ordres. En raison de ses connaissances, le demandeur pourra réduire une partie des risques découlant de la délégation et liés à l'asymétrie d'information. Il est clair que dans cette situation, le demandeur ne sera pas forcément apte à se substituer à l'offreur en cas de problèmes, mais il pourra suivre l'avancée de la prestation.

L'intervention du demandeur peut prendre la forme d'une aide ou d'un contrôle. L'aide du donneur d'ordres dans la stratégie d'impartition de compétences ne nous semble pas être une notion pertinente puisqu'il y a délégation du fait de la détention, par le preneur d'ordres, de compétences particulières. Par contre, nous supposons que l'intervention de l'acteur impartiteur prend plutôt la forme d'un contrôle. Ce contrôle peut reposer sur la collecte d'informations lors des réunions d'avancement du travail ou sur l'évaluation de la prestation finale. Par cette supposition, nous souhaitons marquer la distinction entre le contrôle de fabrication, mentionné par Houssiaux et celui sur produit, non stipulé par l'auteur. Nous estimons nécessaire de considérer ces **deux types de contrôle** car ils peuvent être tous deux suivis de conséquences en cas d'insatisfaction du client. Deux questions conduisent donc à l'évaluation de la dépendance technique du demandeur.

Tout d'abord, le degré d'intervention par un suivi de l'avancement des travaux est abordé ainsi.

↳ Les réunions entre le donneur d'ordres et le preneur d'ordres sont :

Initialement :	régulières et formelles ❑	suivant les besoins et formelles ❑	suivant les besoins et spontanées ❑	inexistantes ❑
En cours :	régulières et formelles ❑	suivant les besoins et formelles ❑	suivant les besoins et spontanées ❑	inexistantes ❑

D'autre part, le degré d'intervention résultant de l'évaluation est perçu comme suit :

↳ L'évaluation de votre travail était / est :

Initialement :	régulière et formelle ❑	irrégulière et formelle ❑	régulière et spontanée ❑	irrégulière et spontanée ❑	inexistante ❑
En cours :	régulière et formelle ❑	irrégulière et formelle ❑	régulière et spontanée ❑	irrégulière et spontanée ❑	inexistante ❑

Une **dimension temporelle** est introduite dans cette question afin d'identifier si le mode d'intervention évolue au cours de la relation ou s'il tend vers une pratique routinière.

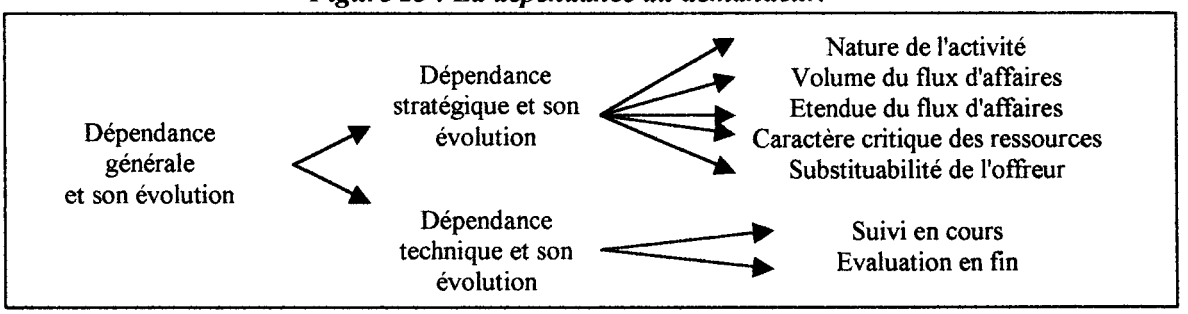
Pour résumer et comme le rappelle le tableau suivant, deux indicateurs sont retenus afin d'approcher la dépendance technique du demandeur. Il est également possible de déduire **l'évolution** éventuelle de la dépendance dans les relations.

Tableau 17 : Indicateurs opérationnels relatifs à la dépendance technique du demandeur.

Critères	Auteurs	Utilisation
Intervention par l'aide	Houssiaux	Jugé non pertinent pour notre étude
Intervention par le contrôle en cours de production	Houssiaux	Retenu et approché directement
Intervention par le contrôle du produit fini	**Créé par nos soins**	Créé et approché directement

Pour conclure, les niveaux de dépendance stratégique et technique sont pertinents pour mesurer le niveau global de la dépendance du demandeur face à l'offreur. Il sera intéressant de préciser si la dépendance est plutôt d'origine stratégique ou technique car cette première dimension est construite sur cinq facteurs alors que l'approche technique repose sur deux variables. Le schéma suivant reprend la démarche créée pour définir la dépendance du demandeur face à l'offreur.

Figure 23 : La dépendance du demandeur.



II : Opérationnalisation de l'implication des partenaires.

Quatre groupes d'indicateurs utilisables sont relevés dans différents travaux pour appréhender l'implication. Ces indicateurs concernent les investissements, la personnalisation des produits, la durée et la nature des accords ou contrats. Nous allons présenter chaque critère puis spécifier les modifications résultant d'une adaptation à notre étude.
Les investissements et la personnalisation des produits vont être abordés en premier et expriment l'implication de l'offreur. Par la suite, la durée et la nature des accords ou contrats seront évoqués afin de comprendre en quoi ils contribuent à définir l'implication du demandeur.

A : L'implication de l'offreur.

La dépendance telle que définie par Buchanan (1992), découle de la valeur des ressources échangées, quels que soient le soutien financier ou la marque de fabrique. La création de valeur résulte de la volonté de l'offreur d'adapter ses activités aux besoins du demandeur afin de lui fournir des ressources critiques. L'adaptation de l'offreur est permise par la réalisation **d'investissements corporels ou incorporels,** témoignages de son implication dans la relation. Nous retenons que la dépendance du demandeur découle de l'implication de l'offreur, lien de causalité implicitement exprimé par Buchanan et que peu d'auteurs présentent.

L'idée développée par Buchanan est présente dans les travaux de Guerzouli (1997). Celui-ci porte une appréciation sur le comportement partenarial au regard de l'importance des **engagements en actifs**[163]. Les actifs apportés peuvent être corporels ou incorporels avec chacun un degré de spécificité. Dans son étude, l'auteur observe que le comportement coopératif est renforcé par l'apport en actifs spécifiques mais également et surtout, par l'engagement d'activités propres.
Rappelons enfin que le **degré de spécificité des actifs** explique pour partie la différence de formes de coopération (Rullière et Torre, 1996). Williamson (1981) a également intégré le rôle discriminant des actifs spécifiques pour identifier la forme organisationnelle adéquate.

---

[163] Guerzouli (1997) retient également l'objectif des parties à développer une coopération ainsi que la portée des risques pris pour définir le comportement partenarial des acteurs concernés par la coopération.

Il est demandé à l'offreur s'il a effectué certains **investissements** pour favoriser la réalisation de la prestation qui lui a été confiée, même si ces investissements sont réutilisés pour d'autres commandes. Une réponse affirmative traduit une implication par l'adoption d'un comportement actif du preneur d'ordres.

↳ Avez-vous été amené à effectuer des investissements particuliers pour satisfaire cette commande ? oui ❑ non ❑

Si oui, était-ce
- En formation ❑
- En matériel ❑
- Avez-vous embauché ❑
- En organisation interne ❑

D'autre part, Heide et Miner (1992) mentionnent l'accroissement des échanges d'informations lors de la réalisation d'un **produit personnalisé**. Les auteurs soulignent que cette démarche peut entraîner une relation asymétrique car l'offreur aura plus de pouvoir sur le demandeur.
La notion de personnalisation du produit n'est pas gardée en tant qu'indicateur du niveau de domination mais comme marque d'implication de l'offreur dans la coopération. Aussi, nous ne prenons pas en référence la coopération mais sa mise en place. En effet, le donneur d'ordres fait plus ou moins précisément part de son besoin par le biais d'un appel d'offres auquel plusieurs offreurs répondent. Ces derniers peuvent faire une simple proposition ou bien s'impliquer et émettre une **offre personnalisée** basée sur une recherche d'informations supplémentaires concernant les besoins précis du demandeur. Cette marque d'implication donne lieu à la question suivante :

↳ Suite à l'appel d'offres du client, avez-vous proposé une réponse :
- à partir des besoins stipulés dans l'appel d'offres ❑
- à partir d'un approfondissement des besoins du client ❑

B : L'implication du demandeur.

La durée du contrat ainsi que sa reconduction constituent un engagement du demandeur mais également une procédure incitative (Baudry, 1993). L'auteur explique qu'un contrat à moyen terme est plus sécurisant qu'un contrat à court terme car il permet au vendeur d'être assurer de la perception de revenus futurs. Par cette garantie, il effectuera plus facilement des investissements pour se moderniser ou pour améliorer la qualité de ses produits. Par référence à la théorie des jeux, l'auteur conclut qu'un **contrat moyen terme** amoindrit les risques d'opportunisme dans un contexte non-coopératif.

Toujours dans un contexte non-coopératif, les avantages conférés par la répétition des échanges dans le temps sont largement démontrés par Axelrod (1982) grâce à l'exemple du dilemme du prisonnier. Sur le plan opérationnel, il est possible de faire référence à Baudry qui évoque la **reconduction** comme mécanisme dissuadant l'offreur d'adopter un comportement opportuniste.

Les auteurs considèrent **la durée et la reconduction** de l'accord ou du contrat comme des éléments de motivation dans l'adoption d'un comportement coopératif. Nous ne retenons pas cette approche, mais envisageons plutôt ces deux variables en tant qu'indicateurs de l'implication du demandeur dans la relation.

Il s'avère qu'un accord court terme peut faire référence à la fabrication d'une machine spéciale sur une durée allant de quelques jours à plusieurs semaines. La même modalité de réponse peut aussi correspondre à la fabrication sur quelques mois de plusieurs machines spéciales. Ainsi, la modalité de réponse, court terme, renvoie à des exemples assez différents en termes d'incitation et d'implication.

Par conséquent, les modalités court, moyen ou long terme pour exprimer la durée du contrat ou de l'accord n'ont pas été utilisées. Par contre, afin d'homogénéiser les cas associés à une même réponse, nous considérons **l'affaire comme unité de temps**. Nous estimons que l'implication du demandeur est différente s'il confie la réalisation d'une prestation ou de plusieurs. Ainsi, la question suivante est présentée à l'offreur :

↳ L'accord initial fut-il conclu :

⇒ pour la durée d'une prestation ❑ ? précisez la durée .....

Dans ce cas, était-il tacitement reconductible ? oui ❑ non ❑

⇒ pour la durée de toutes les prestations ❑ ? précisez la durée .....

Une durée assez longue et un renouvellement de l'accord explicite ou implicite, en cas de respect des engagements, constituent des facteurs de motivation puissants comme nous venons de le voir. Mais qu'en est-il de la nature de l'accord ?

La nature du contrat et plus globalement, ce que Garrette (1989) nomme la forme d'organisation de la coopération, constitue une mesure de " l'implication des firmes dans l'alliance "[164]. Il s'avère que les **accords juridiques explicites** et même les formes d'alliances proches de la hiérarchie sont utilisés dans le cadre d'accords de production, par opposition aux alliances de R&D et de commercialisation fondées sur de **simples accords**. Les coûts associés à la réalisation de contrats constituent un des points fondamentaux de l'analyse de Williamson. Ce dernier définit les coûts de transaction en tenant compte du temps passé en **négociation**, en **réalisation de contrats** et en règlement des conflits suite à l'accord. Ainsi, deux parties apparaissent dans la structure des coûts, à savoir les coûts *ex ante* et *ex post*.

Nous choisissons d'approcher l'implication du demandeur par l'intermédiaire des coûts *ex ante* qu'il a engagé, sachant que la quantification de ces éléments n'est pas possible aujourd'hui. Nous avons donc demandé à l'offreur de nous indiquer si :

- Y a-t-il eu négociation ? oui ❑ non ❑
- Y a-t-il eu rédaction et signature d'un contrat ? oui ❑ non ❑

Le tableau suivant **rappelle** les indicateurs opérationnels de l'implication retenus et précise les adaptations proposées.

Tableau 18 : Approche de l'implication.

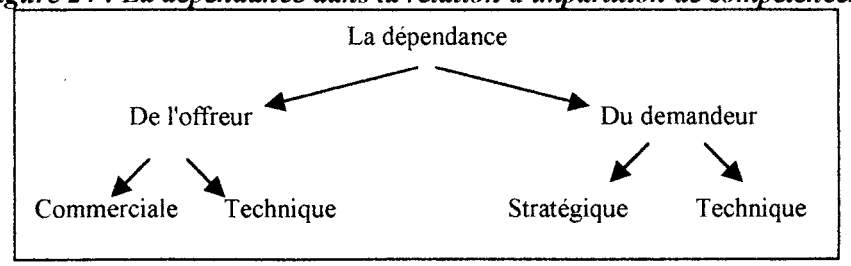
Critères	Auteurs	Utilisation	Acteurs concernés
Investissements en actifs corporels et incorporels, Apports d'actifs spécifiques	Buchanan, Guerzouli, Rullière et Torre	Approche partielle en demandant si l'offreur avait investi en actifs incorporels ou corporels au cours de l'impartition.	Preneurs d'ordres
Personnalisation du produit	Heide et Miner	Approche partielle au travers d'une réponse personnalisée à l'appel d'offres	
Nature du contrat	Baudry, Garrette	Approche directe	Donneurs d'ordres
Durée et reconduction des contrats	Baudry, Axelrod	Approche directe	

[164] Garrette, 1989, p.25.

III : Encodage des variables opérationnelles associées à la dépendance.

Le graphe ci-dessous rappelle l'approche de la dépendance de l'offreur et du demandeur.

Figure 24 : La dépendance dans la relation d'impartition de compétences.



A : La dépendance commerciale éprouvée par l'offreur.

Quatre critères ont été retenus pour approcher la dépendance commerciale : l'essentialité de la relation pour l'offreur, considérée en début puis en fin de relation, l'évolution de l'étendue et du nombre de prestations au cours de la relation prise en exemple ainsi que l'appartenance à un réseau.

Tout d'abord, il est intéressant de remarquer que les contributions à la dépendance de ces variables n'interviennent pas au même moment. L'essentialité et l'appartenance à un réseau traduisent un niveau de dépendance en phase initiale tandis que l'évolution de l'étendue et du nombre de prestations font référence à une progression de la dépendance, du fait d'une évolution du flux d'affaires. Ce décalage temporel permettra d'obtenir le niveau de dépendance commerciale initial, puis celui de la progression du flux d'affaires. De là, par groupement de ces deux premiers niveaux, nous déduirons les intensités de la dépendance commerciale finale.

Définissons les coefficients associés aux modalités de chaque variable, sachant que, comme nous l'avons déjà indiqué, les coefficients intègrent la contribution de chaque modalité comparativement à l'autre. Le coefficient le plus élevé est attribué à l'essentialité car elle traduit à la fois la concentration du flux d'affaires et la difficulté à trouver un demandeur équivalent.

Afin de définir les valeurs des coefficients associés à l'appartenance à un réseau et à l'évolution du flux d'affaires, nous tenons compte du fait que le flux d'affaires peut évoluer selon deux dimensions, l'étendue et le nombre de prestations déléguées.

Nous considérons que l'appartenance à un réseau contribue autant à la dépendance commerciale que l'évolution du flux d'affaires. Un offreur peut voir son chiffre d'affaires progresser en obtenant un autre client comme en développant la prestation impartie avec le demandeur considéré en exemple.

Ainsi, le même coefficient est attribué à " appartenance à un réseau " et à " évolution du flux d'affaires ", coefficient qui sera moitié de celui associé à " essentialité " (essentialité renferme à la fois la concentration et la non-substitution). Nous accordons 4 à l'essentialité, 2 à appartenance à un réseau et 2 à évolution du flux d'affaires, soit 1 à chaque dimension de cette évolution.

Le tableau suivant exprime les coefficients affectés aux modalités de chacune de ces quatre variables, variables qui vont ensuite être croisées.

Tableau 19 : Coefficient propre à chaque variable opérationnelle.

Essentialité pour l'offreur	Oui = 4	Non = 0
Evolution de l'étendue	Oui = 1	Non = 0
Evolution du nombre de prestations	Oui = 1	Non = 0
Appartenance à un réseau	Oui = 2	Non = 0

Comme le montre le tableau ci-dessous, nous envisageons de croiser l'essentialité de départ avec l'appartenance à un réseau car nous supposons que le contact avec différents clients renforce l'importance de la relation. Ainsi, les niveaux de dépendance initiale sont déduits du croisement de deux modalités de variables.

Tableau 20 : Niveaux de dépendance commerciale de l'offreur en phase initiale.

		Essentialité	
		Oui	Non
Réseau	Oui	6	2
	Non	4	0

Légende :
Niveau 1 (coef. 6) = degré très élevé de dépendance initiale,
Niveau 2 (coef. 4) = degré élevé de dépendance initiale,
Niveau 3 (coef. 2) = faible degré de dépendance initiale,
Niveau 4 (coef. 0) = aucune dépendance initiale.

Dans un second temps, les niveaux de dépendance initiale sont croisés à l'évolution des flux d'affaires afin d'identifier les entreprises éprouvant un renforcement du degré de dépendance et de déterminer la dépendance finale.

Nous procédons par addition des coefficients associés aux modalités des variables qui sont croisées. L'addition des valeurs traduit une progression éventuelle de la dépendance et permet de conserver la valeur 0 significative de l'inexistence de la dépendance initiale ou la constance du flux d'affaires.

Si nous avions opté pour la multiplication des coefficients, opération qui a l'avantage de grossir les écarts entre les niveaux, nous aurions dû transformer toutes les valeurs afin de supprimer le 0. Aussi, nous n'aurions pas obtenu un meilleur résultat car les écarts entre les niveaux de dépendance sont aisément identifiables.

Les résultats obtenus concernant l'évolution du flux d'affaires ainsi que la définition des différents niveaux de dépendance finale sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 21 : Evolution du niveau d'affaires.

		Etendue	
		Oui	Non
Nombre	Oui	2	1
	Non	1	0

Tableau 22 : Niveaux de dépendance en fin.

		Evolution du flux d'affaires		
		Forte (2)	Modérée (1)	Aucune (0)
Dépen -dance initiale	Très élevée	**8**	**7**	6
	Elevée	**6**	5	4
	Faible	4	3	2
	Aucune	2	1	0

Légende relative aux niveaux de dépendance de l'offreur en phase finale :

Groupe I :	**Dépendance forte avec évolution**	⇨ **Dépendance très élevée**
Groupe II :	Dépendance modérée avec évolution et dépendance forte sans évolution	⇨ **Dépendance élevée**
Groupe III :	Aucune dépendance initiale mais évolution du flux	⇨ **Dépendance faible**
Groupe IV :	Peu ou pas de dépendance dès la phase initiale	⇨ **Aucune dépendance**

La comparaison entre le niveau initial et le degré final met en évidence l'évolution de la dépendance commerciale de l'offreur en cours d'impartition. Le type d'évolution est défini en fonction du passage d'un groupe à un autre.

Passage du groupe II à I : accroissement supérieur (8)/ Passage du groupe I à II : baisse supérieure (5)

Passage du groupe III à II : accroissement intermédiaire (7)/ Passage du groupe II à III : baisse intermédiaire (4)

Passage du groupe IV à III : accroissement inférieur (6)/ Passage du groupe III à IV : baisse inférieure (3)

Stabilisation groupe I : stabilisation supérieure (2)

Stabilisation groupe II et III : stabilisation intermédiaire (1)

Stabilisation groupe IV : stabilisation inférieure (0)

Remarque sur la démarche adoptée,

Les degrés de dépendance résultent de l'agrégation de variables par encodage de chaque modalité. **La pertinence des résultats repose sur la validité de la notation**. Afin de commenter les conséquences des choix réalisés lors de l'encodage, nous présentons dans les quelques lignes qui suivent, les résultats que nous aurions obtenus si nous avions défini une autre règle pour encoder les variables.

L'attribution de coefficients aux modalités des variables peut simplement traduire la contribution à la dépendance. De ce fait, aucune notion de contribution relative par rapport à d'autres variables n'est intégrée, la contribution considérée est absolue. La règle suivante est proposée comme l'indique le tableau ci-dessous : la modalité de la variable opérationnelle traduisant la dépendance sera encodée 1 et celle traduisant un état de non-dépendance ou de non-accroissement de la dépendance sera encodée 0.

Tableau 23 : Coefficient propre à chaque variable opérationnelle.

Essentialité pour l'offreur	Oui = 1	Non = 0
Evolution de l'étendue	Oui = 1	Non = 0
Evolution du nombre de prestations	Oui = 1	Non = 0
Appartenance à un réseau	Oui = 1	Non = 0

Par croisement de l'essentialité et de l'appartenance à un réseau, trois niveaux de dépendance initiale sont obtenus.

Tableau 24 : Niveaux de dépendance commerciale de l'offreur en phase initiale.

		Essentialité	
		Oui	Non
Réseau	Oui	2	1
	Non	1	0

Légende :
Niveau 1 (coef. 2) = degré **élevé** de dépendance initiale,
Niveau 2 (coef. 1) = degré **modéré** de dépendance initiale,
Niveau 4 (coef. 0) = **aucune** dépendance initiale au niveau.

En croisant les niveaux de dépendance initiale avec l'éventuelle progression du flux d'affaires, quatre niveaux de dépendance finale sont obtenus.

Tableau 25 : Evolution du niveau d'affaires.

		Etendue	
		Oui	Non
Nombre	Oui	2	1
	Non	1	0

Tableau 26 : Niveaux de dépendance en fin.

		Evolution du flux d'affaires		
		Forte (2)	Modérée (1)	Aucune (0)
Dépen	Elevée (2)	**4**	**3**	**2**
-dance	Modérée (1)	**3**	**2**	1
initiale	Aucune (0)	2	1	0

Légende relative aux niveaux de dépendance de l'offreur en phase finale :

Groupe I :	Dépendance forte avec évolution	⇨ **Dépendance élevée**
Groupe II :	Dépendance modérée avec évolution ou dépendance forte sans évolution	⇨ **Dépendance modérée**
Groupe III :	Aucune dépendance initiale mais évolution du flux ou dépendance initiale modérée sans évolution	⇨ **Dépendance faible**
Groupe IV :	Peu ou pas de dépendance dès la phase initiale	⇨ **Aucune dépendance**

Nous pouvons conclure que le choix initial d'encodage des variables n'a pas d'influence sur le résultat car, par les deux méthodes, quatre degrés de dépendance finale sont obtenus. Par contre, les niveaux de dépendance initiale sont moins nombreux et globalement la seconde méthode conduit à des résultats moins fins que ceux obtenus avec la première méthode.

B : La dépendance technique éprouvée par l'offreur.

L'approche opérationnelle de la dépendance technique est définie par les caractéristiques techniques du procédé employé. Ainsi, si les activités réalisées par le preneur d'ordres sont liées, alors l'offreur est dépendant sur le plan technique.

C : La dépendance globale de l'offreur.

Pour conclure sur la dépendance du preneur d'ordres, il est possible de **croiser les aspects commerciaux et techniques** et d'obtenir ainsi une dépendance dans deux domaines. Cependant, comme nous l'avions souligné dans la présentation des variables retenues pour appréhender la dépendance, cette dernière repose au niveau commercial sur quatre indicateurs mais n'en intègre qu'un au niveau technique.

Par conséquent, le croisement des deux dimensions sera suivi d'une qualification des niveaux globaux obtenus afin d'exprimer l'origine prédominante de la dépendance. Le croisement peut se faire avec les niveaux de dépendance initiale et finale, les niveaux de **dépendance globale** obtenus sont identiques. Il est également possible de considérer l'évolution de la dépendance.

Tableau 27 : Dépendance globale initiale et finale.

		Dépendance technique	
		Existante 1	Aucune 0
Dépendance commerciale initiale ou finale	T. élevée 3	4	3
	Elevée 2	3	2
	Faible 1	2	1
	Aucune 0	1	0

Légende relative aux niveaux de dépendance globale initiale comme finale de l'offreur :

Groupe I :	**Dépendance globale très élevée**
Groupe II :	**Dépendance globale élevée**
Groupe III :	Dépendance globale **faible**
Groupe IV :	**Aucune** dépendance de l'offreur envers le demandeur

Après avoir évoqué la démarche construite pour évaluer la dépendance éprouvée par l'offreur face au demandeur, nous abordons la dépendance du demandeur face à l'offreur. Deux axes avaient été retenus pour définir la dépendance. Le rapprochement entre les dimensions stratégiques et techniques conduit à la dépendance globale du demandeur.

D : La dépendance stratégique ressentie par le demandeur.

A partir de l'état de la littérature, trois groupes de critères ont été retenus pour approcher la dépendance stratégique au niveau opérationnel. La nature de la prestation, l'évolution du flux d'affaires et l'essentialité de la relation d'impartition pour l'entreprise impartitrice sont les trois axes de la dépendance.

La corrélation entre degré de technicité de l'activité déléguée et niveau de dépendance du demandeur face à l'offreur a été relevée dans la littérature. Par l'attribution de coefficients à chaque **nature de prestation**, nous souhaitons traduire l'intensité de la dépendance. Pour cela, les prestations seront encodées de 1 à 4 en allant de la maintenance à la recherche et développement, comme le présente le tableau suivant.

Tableau 28 : Codification du niveau de technicité de l'activité déléguée.

Nature de l'activité déléguée	Niveau de technicité et de dépendance
R&D et production spéciale	Dépendance très élevée = 4
R&D avec ou sans production de capacité et maintenance	Dépendance élevée = 3
Production spéciale	Dépendance modérée = 2
Maintenance et production de capacité	Dépendance faible, voire nulle = 1

L'essentialité, second axe d'approche de la dépendance, découle de la combinaison entre l'existence de ressources critiques et la non-substituabilité. Aussi, plus la relation est essentielle pour le demandeur, plus sa dépendance face à l'offreur est élevée. Sachant que l'existence de ressources critiques contribue autant que la non-substituabilité à la formation de la dépendance, des coefficients de mêmes valeurs (0 et 1) sont affectés aux modalités des variables opérationnelles et traduisent la contribution à la dépendance.

Tableau 29 : Coefficients propres à chaque variable opérationnelle.

Ressources critiques	Oui = 1	Non = 0
Substituabilité	Oui = 0	Non = 1

Nous présentons dans le tableau suivant les **niveaux d'essentialité** de la relation par addition des codes.

Tableau 30 : Niveau d'essentialité de la relation pour le demandeur.

		Ressources	
		Oui = 1	Non = 0
Substitua-bilité	Oui = 0	1	0
	Non = 1	2	1

Légende relative aux niveaux d'essentialité.
2 correspond à une relation **essentielle**
1 correspond à une relation **peu essentielle**
0 correspond à une relation **non essentielle**

Les **niveaux de dépendance stratégique initiale** sont obtenus par croisement des niveaux de technicité avec ceux d'essentialité. Nous enrichirons cette approche par l'intégration de l'évolution du flux d'affaires, conduisant de ce fait à l'obtention de différents niveaux de dépendance finale, comme indiqué dans les deux tableaux suivants.

Tableau 31 : Niveau de dépendance stratégique de début de situation.

		Niveaux de technicité de la prestation déléguée			
		Très élevé = 4	Elevé = 3	Faible = 2	Très faible=1
Niveau d'essentialité de la relation	Essentielle = 2	6	5	4	3
	Peu essentielle = 1	5	4	3	2
	Non essentielle = 0	4	3	2	1

Légende :

Niveau 1 (coef. 6) = dépendance **très élevée**
Niveau 2 (coef. 4) = dépendance **élevée**
Niveau 3 (coef. 2) = dépendance **faible**
Niveau 4 (coef. 0) = dépendance quasiment **nulle**

En intégrant l'évolution du flux d'affaires comme cela avait été présenté, nous obtenons quatre niveaux de **dépendance stratégique finale**. Comme les quatre niveaux de dépendance initiale comprennent chacun plusieurs valeurs, nous attribuons un nouveau coefficient à chaque niveau afin de pouvoir croiser avec l'évolution du chiffre d'affaires.

Le croisement des deux groupes de variables se fait par addition des coefficients associés aux modalités, opération qui permet de conserver la valeur 0 associée à la constante du flux d'affaires et à la non-existence de la dépendance.

Tableau 32 : Niveaux de dépendance stratégique finale.

		Evolution du flux d'affaires		
		Forte (2)	Modérée (1)	Aucune (0)
Dépen -dance initiale	Très élevée 6	8	7	6
	Modérée 4	6	5	4
	Faible 2	4	3	2
	Quasi nulle 0	2	1	0

Légende relative aux niveaux de dépendance du demandeur en phase finale :

Groupe I : Dépendance forte avec évolution
⇨ **Dépendance très élevée**
Groupe II : Dépendance modérée avec évolution et dépendance forte sans évolution
⇨ **Dépendance élevée**
Groupe III : Aucune dépendance initiale mais évolution du flux
⇨ **Dépendance faible**
Groupe IV : Peu ou pas de dépendance dès la phase initiale
⇨ **Aucune dépendance**

Enfin, la dimension dynamique autorise la **comparaison** entre le niveau de dépendance initial et le niveau final atteint. La démarche et les codes utilisés pour déterminer l'évolution sont identiques à ceux qui sont présentés concernant la dépendance commerciale.

E : La dépendance technique du demandeur.

Deux indicateurs ont été retenus pour aborder la dépendance technique du demandeur en considérant que plus celui-ci domine l'offreur en intervenant lors de la réalisation de la prestation, moins le demandeur est dépendant de l'offreur car il minimise les inconvénients associés à l'asymétrie d'information.

Le tableau suivant présente les coefficients associés aux modalités de l'intervention. Une intervention régulière et formelle, en cours comme en fin de prestation, contribue à la domination du demandeur sur l'offreur et rend le demandeur non dépendant. Par conséquent cette modalité sera encodée 0. Les valeurs des autres modalités seront affectées comparativement à l'état de non-dépendance du demandeur.

Tableau 33 : Coefficient propre à chaque variable opérationnelle.

Intervention en cours de prestation	Aucune intervention = 4	Suivant les besoins et spontanée = 3		Suivant les besoins et formelle = 1	Régulière et formelle = 0
Intervention en fin de prestation	Aucune intervention = 4	Irrégulière et informelle **ou** Existe mais n'est pas transmis au Po = 3	Irrégulière et formelle = 2	Régulière et informelle = 1	Régulière et formelle = 0

Le croisement des deux types d'intervention conduit à l'obtention de quatre niveaux de **dépendance technique initiale et finale,** une dimension temporelle ayant été introduite dans les questions. Il sera donc possible de déduire **l'évolution** de l'exercice de la domination et de la dépendance du demandeur. Présentons le résultat du croisement ainsi que les niveaux.

Tableau 34 : Niveaux de dépendance technique du demandeur.

		Intervention en cours de fabrication			
		Coef 4	Coef 3	Coef 1	Coef 0
Evaluation en fin de prestation	Coef 4	8	7	5	4
	Coef 3	7	6	4	3
	Coef 2	6	5	3	2
	Coef 1	5	4	2	1
	Coef 0	4	3	1	0

Légende :

Niveau 1 = Dépendance très élevée
Niveau 2 = Dépendance élevée
Niveau 3 = Dépendance **faible**
Niveau 4 = Dépendance quasi **inexistante**

Nous ne rappelons pas la méthode permettant d'évaluer **l'évolution** du niveau de dépendance car elle est identique à celle définie pour appréhender l'évolution de la dépendance commerciale.

F : La dépendance globale du demandeur.

Le rapprochement entre la dépendance stratégique et la dépendance technique fait émerger la dépendance globale du demandeur. Tout comme pour l'offreur, il est important de préciser l'axe contribuant le plus à la formation de la dépendance globale car la dimension stratégique regroupe quatre indicateurs alors que la dimension technique en comprend deux.

Les coefficients attribués aux degrés de dépendance stratégique et technique ainsi que les niveaux de dépendance globale initiale et finale sont présentés ci-dessous. Les niveaux de dépendance globale s'obtiennent de la même manière, que l'on soit en phase initiale ou finale. C'est pourquoi nous ne présenterons qu'une grille d'évaluation.

Tableau 35 : La dépendance globale du demandeur.

		Dépendance stratégique			
		Très élevé = 3	Elevé = 2	Faible = 1	Quasi inexistant =0
Dépendance technique	Très élevé = 3	6	5	4	3
	Elevé = 2	5	4	3	2
	Faible = 1	4	3	2	1
	Quasi inexistant =0	3	2	1	0

Légende :

Groupe I = dépendance globale très élevée dans deux domaines

Groupe II = dépendance modérée dans deux domaines

Groupe III = dépendance **élevée dans un seul domaine**

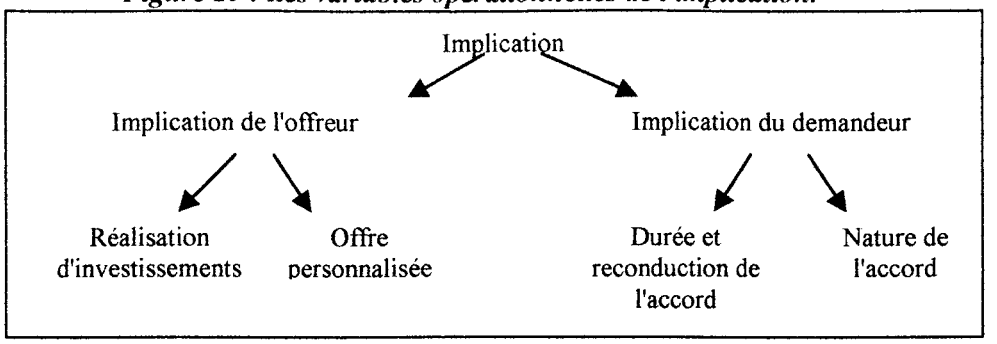
Groupe IV = dépendance quasiment **nulle dans les deux domaines**

De ces degrés de dépendance globale, nous pouvons déduire **l'évolution de la dépendance globale du demandeur**, en employant la démarche présentée en début de chapitre concernant l'évolution de la dépendance commerciale de l'offreur.

IV : Encodage des variables opérationnelles associées à l'implication.

L'implication constitue le deuxième concept clé relevé dans la littérature et repris pour notre analyse. Afin d'approcher ce concept sur le plan opérationnel, nous avons différencié l'implication de l'offreur de celle du demandeur, chacune étant formée par deux indicateurs, comme le rappelle le schéma suivant.

Figure 25 : Les variables opérationnelles de l'implication.



A : L'implication de l'offreur.

L'implication de l'offreur repose sur la réalisation d'une **réponse personnalisée** à l'appel d'offres suite à une recherche d'informations supplémentaires permettant de mieux cerner les besoins du demandeur. La **réalisation d'investissements** corporels ou incorporels favorisant la réalisation de la prestation déléguée a également été retenue.

Un premier tableau présente la codification prévue pour chaque modalité de réponse. La convention définie pour attribuer les valeurs des coefficients prévoit que le coefficient est d'autant plus élevé que la modalité contribue à l'implication et ce, en tenant compte de la contribution des autres modalités. La réalisation d'une offre personnalisée ne contribue pas autant que la réalisation d'investissements dans au moins trois domaines. Pour cette raison, la valeur attribuée à la modalité " réponse personnalisée " est inférieure à celle attribuée à la réalisation " d'investissements dans au moins trois domaines ".

Tableau 36 : Coefficients associés aux modalités relatives à l'implication de l'offreur.

Réponse personnalisée	Oui = 1	Non = 0	
Réalisation d'investissements	Dans trois domaines au moins sur les quatre = 2	Dans un ou deux domaines sur les quatre = 1	Aucun investissement = 0

L'offreur s'implique avant même le début de l'impartition dès lors qu'il réalise une proposition d'intervention personnalisée. Son implication peut évoluer au cours de l'impartition après un investissement. Le tableau suivant traduit le niveau d'implication atteint en cours de stratégie par addition des coefficients associés aux variables offre personnalisée et investissements.

Tableau 37 : Niveaux d'implication de l'offreur.

		Réponse personnalisée	
		Oui =1	Non =0
Investis-sements	Elevé = 2	3	2
	Faible = 1	2	1
	Aucun = 0	1	0

Légende relative aux niveaux d'implication de l'offreur :

Groupe I : Implication élevée dès le début de la relation, avec accroissement en cours
⇨ **Implication très élevée**

Groupe II : Implication élevée, développée au cours de la relation
⇨ **Implication élevée**

Groupe III : Implication faible, soit initiale, soit en cours
⇨ **Implication faible**

Groupe IV :⇨ **Aucune implication**

Remarque sur la valeur des coefficients,

Si nous avions encodé différemment les modalités, en considérant que l'offre personnalisée contribue autant que la réalisation des investissements au développement de la contribution, nous aurions obtenu les quatre mêmes niveaux d'implication de l'offreur, comme l'indiquent les tableaux suivants. Par contre, il n'est pas envisageable d'accorder un poids plus important à l'offre personnalisée qu'à la réalisation d'investissements dans au moins trois domaines.

Tableau 38 : Contributions absolues des modalités associées à l'implication de l'offreur.

Réponse personnalisée	Oui = 2	Non = 0	
Réalisation d'investissements	Dans trois domaines au moins sur les quatre = 2	Dans un ou deux domaines sur les quatre = 1	Aucun investissement = 0

Tableau 39 : Niveau d'implication de l'offreur.

		Réponse personnalisée	
		Oui =2	Non =0
Investis-sements	Elevé = 2	4	2
	Faible = 1	3	1
	Aucun = 0	2	0

Légende relative aux niveaux d'implication de l'offreur :

Groupe I : Implication élevée dès le début de la relation, avec accroissement en cours
⇨ **Implication très élevée**

Groupe II : Implication élevée, développée au cours de la relation
⇨ **Implication élevée**

Groupe III : Implication faible, soit initiale, soit en cours
⇨ **Implication faible**

Groupe IV :⇨ **Aucune implication**

B : L'implication du demandeur.

Comme pour l'offreur, le niveau d'implication du demandeur a été défini à partir de la littérature. Celui-ci tient compte des coûts de transaction *ex ante* présentés par Williamson, à savoir les coûts associés à la **négociation** et à la **rédaction** d'un éventuel contrat. Comme ces tâches contribuent autant au développement de l'implication de l'offreur, elles auront un coefficient de même valeur.

Les trois niveaux associés aux coûts *ex ante* sont issus d'un premier croisement et présenté dans le tableau suivant.

Tableau 40 : Niveaux des coûts ex ante.

		Négociation	
		Oui = 1	Non = 0
Rédaction et signature d'un contrat	Oui = 1	2	1
	Non = 0	1	0

Légende relative aux niveaux des coûts ex ante.
2 correspond à un niveau élevé
1 correspond à un niveau faible
0 signifie qu'aucun coût n'est engagé.

Les niveaux de coût *ex ante* sont croisés avec la durée de l'accord pour approcher l'implication initiale du demandeur à partir de différentes dimensions, comme présenté ci-dessous.
Les valeurs des coefficients associés à chacune des modalités sont définies comme suit. Un contrat ou accord défini pour une affaire engage très peu le donneur d'ordres. Un coefficient de 0 ne peut pas être affecté à cette modalité car l'implication n'est pas nulle. Par contre, elle aura un coefficient de 1, équivalent à celui signifiant que les coûts *ex ante* résultent soit de négociations, soit de la réalisation d'un contrat. Comparativement, un coefficient 2 sera donné à la modalité " affaire par affaire, avec tacite reconduction ", ce qui traduit une implication élevée. Enfin, un coefficient de 3 sera retenu pour la modalité " long terme " car l'implication paraît très élevée.

Tableau 41 : Coefficients associés aux modalités relatives à l'implication du demandeur.

Négociations	Oui = 1	Non = 0	
Réalisation d'un contrat	Oui = 1	Non = 0	
Durée de l'accord ou du contrat	Long terme = 3	Court terme, tacitement reconductible = 2	Court terme = 1

Les trois niveaux de coûts *ex ante* sont croisés avec la durée de l'accord et conduisent l'obtention de **quatre niveaux d'implication du demandeur,** en phase initiale. Cette démarche s'appuie sur l'addition des coefficients, comme il est possible de le constater dans le tableau suivant.

Tableau 42 : Niveaux d'implication du demandeur.

		Niveaux des coûts *ex ante*		
		Elevé (2)	Modérée (1)	Nul (0)
Durée de l'accord	Long terme (3)	5	4	3
	Affaire par affaire reconductible (2)	4	3	2
	Affaire par affaire (1)	3	2	1

Légende relative aux niveaux d'implication du demandeur en phase initiale :

Groupe I : Implication très élevée
Groupe II : Implication élevée
Groupe III : Implication faible
Groupe IV : Aucune implication

Troisième chapitre : L'opérationnalisation et la méthode d'analyse des données concernant le fonctionnement de l'impartition de compétences : l'apprentissage et la production de connaissances.

Guilhon (1995) retient de Aoki (1990) que l'apprentissage dépend des modalités d'acquisition des informations, de la coordination et du partage de ces informations sur les lieux même de production, par et entre les unités opérationnelles. De même, Guilhon (1995) fait référence à deux groupes d'auteurs, Aoki (1988) ainsi que Cohen, March et Olsen (1991), pour rappeler respectivement l'importance de la coordination horizontale et des décisions spécialisées dans la formation des apprentissages. Les contributions de ces auteurs visent à établir un lien entre l'apprentissage et quelques éléments caractérisant le fonctionnement organisationnel.
L'analyse de la conduite de la stratégie d'impartition reposera sur la même démarche, en considérant toutefois le fonctionnement de l'impartition de compétences, c'est-à-dire de la forme organisationnelle issue de la coopération et non, celle d'une entreprise.
Plusieurs critères, comme la structure, le système d'évaluation et de gestion des désaccords sur résultat, seront pris en référence pour étudier le fonctionnement de l'impartition - chacun étant approché par une variable opérationnelle précise -. Ces facteurs sont divers et permettent ainsi d'observer le fonctionnement de la stratégie d'une manière assez complète.
Enfin, une fois le fonctionnement de l'impartition caractérisé, nous identifierons les apprentissages développés et ainsi, nous percevrons cette stratégie sous un aspect statique et dynamique.

Notre objectif est de comprendre comment le fonctionnement contribue au développement des apprentissages. Dans cette optique, nous précisons les critères propres à l'apprentissage puis les **variables opérationnelles** définissant le fonctionnement de l'impartition de compétences. De ce fait, il sera possible de comprendre la construction du questionnaire utilisé pour l'étude empirique.

Nous poursuivrons ce chapitre en présentant la **démarche d'analyse des données** recueillies et donc en expliquant comment nous identifions et caractérisons les connaissances produites durant l'impartition de compétences, compte tenu de son fonctionnement.

I : Processus d'apprentissage.

L'étude des relations entre acteurs, tissées lors de la mise en place et du fonctionnement de l'impartition de compétences, s'appuie sur l'identification des apprentissages développés et des connaissances produites. Il est donc nécessaire de recueillir différentes données lors de l'étude empirique à l'aide d'indicateurs opérationnels permettant d'attester de la présence d'apprentissages.
Nous allons donc, tout d'abord, présenter les **propriétés** des apprentissages pour ensuite définir les indicateurs **opérationnels** retenus. Dans un second temps, nous cernerons les domaines dans lesquels ces apprentissages peuvent être développés et donner lieu à création de connaissances.

A : Les variables permettant d'identifier les processus d'apprentissage.

La mémorisation se déroule en trois phases (Girod, 1995), la première étant l'apprentissage individuel ou collectif et la deuxième, le stockage[165] dans la mémoire individuelle ou organisationnelle. Enfin, la troisième phase concerne la restauration des connaissances, laquelle est parfois soumise à des **oublis**.
Le processus de restauration permet de différencier la nature de la connaissance produite. En effet, si la restauration est réalisée par référence à l'encodage, les connaissances restituées sont explicites. Par contre, si la restauration est inconsciente, les connaissances sont implicites.
Ainsi, compte tenu de notre objectif, **nous retenons que** la mémorisation requiert un entretien des connaissances afin de limiter les risques d'oublis.

De nombreux auteurs s'accordent à dire que la somme des apprentissages individuels est différente de l'apprentissage organisationnel (Pedon, 1995). L'organisation apprend à travers ses membres et met en place des systèmes pour capter leurs savoirs. Ainsi, la nature de l'apprentissage mis en œuvre lors de la mémorisation est fonction de la démarche des acteurs.
Nous allons donc aborder la distinction opérée entre **apprentissage individuel et organisationnel**.

---

[165] Le stockage est présenté par Girod (1995) comme l'ensemble des opérations d'encodage des informations collectées.

L'apprentissage individuel est un ensemble de cycles rétroactifs entre l'individu et son environnement (Kim, 1993 ; Guilhon, 1996a). Un individu agit de manière automatique et prévisible grâce à des routines contenues dans sa mémoire. Lorsqu'une modification de son environnement survient, l'individu réfléchit puis adapte son action après avoir pris une décision par rapport à ses valeurs, ses références. Dans cette démarche, l'individu engage un apprentissage[166] conceptuel puis opérationnel par la réflexion et l'adaptation. L'apprentissage individuel permet de favoriser la réalisation d'une action et s'appuie sur le modèle mental individuel, formé de **routines et de références**.

Dogson (1993) et Kim (1993) fondent leurs définitions du processus d'apprentissage sur la **création** et **l'accroissement** des capacités. L'apprentissage organisationnel est défini comme " la voie par laquelle la firme construit, complète et organise le savoir et les routines au sein de ses activités et de sa culture ... "[167] et consiste à " accroître ses capacités afin de réaliser une action effective "[168].

L'organisation détient également **un modèle mental partagé**, formé d'une mémoire statique et d'une mémoire active. La mémoire organisationnelle statique comprend l'ensemble des informations présentes dans l'organisation et formalisables à savoir, la copie des lettres, les informations contenues dans l'ordinateur (Kim, 1993). Les savoirs et savoir-faire non formalisables, tacites, sont contenus dans la mémoire vive et ne sont accessibles et utilisables que par les individus les détenant. La mémoire vive est composée de routines, à savoir " une structure de comportements réguliers et prévisibles, conduisant à des schémas répétitifs d'activités "[169]. **Un apprentissage organisationnel** est développé lorsqu'un individu, membre d'une organisation, fait évoluer les routines ou les références de cette organisation afin qu'elle soit en phase avec l'environnement.

---

[166] Le déroulement du processus d'apprentissage est approfondi par Kim (1993) ou Argyris et Schön (1996) par référence à la manière dont l'acteur modifie son comportement. Si l'acteur modifie de façon ponctuelle son comportement suite à un changement de l'environnement, il engage un apprentissage en **simple boucle**. Par contre, si l'acteur remet en cause ses références suite à une réflexion et afin d'anticiper une évolution de l'environnement, il engage un apprentissage en **double boucle**.
D'autre part, Dosi, Teece et Winter (1990) prêtent plutôt attention à la nature de l'apprentissage créé, en distinguant la simple amélioration de la modification profonde des connaissances. Les auteurs parlent respectivement d'apprentissage **incrémental** ou **radical**.

[167] Cette **définition de l'apprentissage organisationnel** est extraite des travaux de Pedon (1996, p.6).

[168] **L'intérêt de l'apprentissage organisationnel** est présenté par l'auteur en langue anglaise : " increasing one's capacity to take effective action " (Kim, 1993, p.38, traduit de l'anglais par nos soins).

[169] Ménard, 1993, p.109.

Notons afin de caractériser plus avant l'apprentissage organisationnel que, par référence à Aoki (1988), Guilhon (1996b) rappelle que la constitution d'apprentissages organisationnels requiert la mise en place, sur les lieux de production, de dispositifs pour " **formaliser** et systématiser les connaissances acquises ... grâce à l'expérience ". Ingham (1994) définit également l'apprentissage organisationnel " comme un processus social **d'interactions** individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles ; qu'il s'agisse de savoirs ou de savoir-faire "[170]. Ingham ajoute que la **connaissance organisationnelle** ne peut être produite seule et doit subsister indépendamment de la constitution du groupe.

↳ Grâce à ces contributions, **nous retirons trois caractéristiques** déterminantes pour comprendre le processus de mémorisation.
L'apprentissage est un processus de mémorisation basé sur **l'observabilité** et la **continuité** de l'expérimentation (Pedon, 1995). **L'interaction** joue également un rôle majeur dans le développement des apprentissages.

De ce fait, seront considérées successivement l'observabilité, la fréquence et l'interaction, comme variables permettant d'identifier la présence de processus d'apprentissage dans l'impartition de compétences.

B : L'opérationnalisation des variables permettant d'identifier les processus d'apprentissage.

Nous allons évoquer l'observabilité et la fréquence d'utilisation des connaissances puis l'interaction entre les individus pour comprendre les différents types d'apprentissages qu'il est possible d'obtenir. Toutefois, ces variables influent fortement les unes sur les autres. Par conséquent, la segmentation utilisée est uniquement liée à la volonté d'exposer clairement le rôle de chaque variable. Il sera également plus simple de comprendre la méthode d'analyse qui sera utilisée pour identifier les types d'apprentissages et les connaissances produites, à partir de données recueillies par entretien.

---

[170] Ingham, 1994, p.109.

1 : L'observabilité par la formalisation et la pratique.

Rivard et Talbot (1992) identifient deux systèmes d'information, l'un **formel** et l'autre **informel**. Selon ces auteurs, " un système formel comporte généralement un ensemble de règles et de méthodes de travail dûment documentées ou à tout le moins établies selon une tradition " (p.9). Le critère distinctif est lié à la **reconnaissance officielle** de l'information. Cette approche rejoint celle de Mintzberg pour qui l'autorité formelle est un élément de **liaison officielle** mis en place entre les unités. Cette liaison est composée de flux opérationnels transmis par des flux informationnels ascendants (éléments de contrôle) et des flux d'instruction descendants (instructions et conseils). Par contre, Confland (1997) distingue l'information formelle au sens d'**écrite,** de l'information informelle, au sens de non écrite ou **échange direct**.

L'intérêt de l'observabilité réside dans l'accessibilité au savoir pour pouvoir l'utiliser. D'après les apports de Kim, il est envisageable qu'une pratique soit transférable de l'individu à l'organisation, non pas par sa formalisation, mais par **l'observation de sa fiabilité** dans le temps. En effet, les savoirs et savoir-faire mis par écrit forment la mémoire statique, accessible à tous, tandis que ceux non formalisés constituent des références communes à certains individus seuls à les détenir et à pouvoir les exploiter. Si certains acteurs de l'organisation **influent** fortement sur les autres, les savoirs et savoir-faire intangibles seront intégrés par l'organisation et deviendront accessibles à tous. Ils viendront enrichir la mémoire organisationnelle.

A titre d'illustration, les échanges informationnels informels **entre dirigeants** seront observables s'ils sont suivis d'une action. Si tel n'est pas le cas, les échanges entre ces acteurs génèrent des savoirs nouveaux mémorisés par les seuls dirigeants. L'apprentissage mis en œuvre est alors individuel et donne lieu à des connaissances individuelles. De même, les échanges informationnels informels, **entre techniciens** associés à la réalisation d'une prestation et employés par les deux sociétés, peuvent concerner des précisions techniques relatives à la prestation. Ces échanges informationnels sont pris en compte lors de la réalisation des prestations et bien qu'étant informels, ils seront observables et imitables s'ils sont considérés comme intéressants. Cette observabilité permet d'aboutir à la production de connaissances organisationnelles, résultant de la mise en œuvre d'un apprentissage entre individus.

Plus globalement, Kim (1993) explique que l'apprentissage individuel influe sur l'apprentissage organisationnel et inversement. L'individu peut faire évoluer le modèle mental partagé par son influence, c'est-à-dire par la fréquence d'utilisation des routines ou par ses interactions avec les autres membres de l'organisation.

2 : La fréquence d'utilisation des mécanismes de fonctionnement.

Dosi, Teece et Winter (1990) mettent en évidence le rôle de la répétition de l'action dans le processus d'apprentissage. Ainsi, une **fréquence** régulière et élevée permet de conserver le savoir commun et de favoriser la création de nouveaux savoirs par des échanges collectifs. Par contre, des échanges rares ne garantissent pas la mémorisation et laissent place à un processus de désapprentissage (Hedberg, 1984 ; Girod, 1995).

D'un point de vue opérationnel, nous considérons la fréquence avec laquelle les acteurs ont recours aux mécanismes de coordination et d'évaluation que nous présentons juste après. Dans l'hypothèse où ces mécanismes sont utilisés, il convient alors de s'interroger sur la nature de l'apprentissage mis en place et des connaissances produites.

3 : Les interactions : lien entre apprentissage individuel et apprentissage organisationnel.

Les **interactions** entre acteurs d'une organisation fondent les processus d'apprentissage[171]. Dans leur étude empirique, Perrin, Villeval et Lecler (1997) constatent que les méthodes et l'organisation de la conception dans les entreprises japonaises ont évolué au cours des dix dernières années. Selon ces auteurs, les **interactions** dans le processus de conception donnent lieu à des améliorations incrémentales des règles et procédures. La coopération repose également sur un apprentissage qui passe par un dialogue permanent entre conception et fabrication afin de coordonner et d'améliorer les prestations.

---

[171] Les modalités d'acquisition des informations par les membres des unités opérationnelles, la manière dont ces acteurs se coordonnent et partagent les informations sur les lieux de production fondent **l'apprentissage** (Aoki, M. *Toward an economic model of the japanese firm*. Journal of Economic Literature. 1990, vol. XXVII, pp. 1-27).

Après avoir évoqué le fonctionnement de l'impartition dans le paragraphe suivant, nous exposerons notre démarche employée pour intégrer au questionnaire la fréquence et l'observabilité, les deux révélateurs des processus d'apprentissage.

Par contre, il est possible de présenter dès à présent la prise en compte des interactions dans le questionnaire.

Compte tenu de l'importance des **interactions** entre acteurs relevée dans la littérature, l'analyse empirique menée sur les stratégies d'impartition intègre l'organisation du travail dans les entreprises interrogées. Notre objectif est de savoir si les salariés travaillent en groupe et dans l'affirmative, d'identifier les domaines d'activités concernés. Nous envisageons donc de demander à chaque acteur interrogé de répondre à la question suivante puis de présenter en quelques lignes les pratiques de son entreprise concernant le travail en groupe.

↳ Globalement, est-ce que plusieurs salariés ont pris part à la réalisation de la prestation ?

oui ❑ non ❑

↳ **Si oui**, travaillent-ils ensemble sur la même tâche ou l'un après l'autre ? Présentez en quelques mots la manière dont est réparti le travail.

Après avoir cerné les caractéristiques des apprentissages, il est important de définir les domaines dans lesquels ces apprentissages peuvent être développés, afin d'identifier la nature des connaissances produites entre acteurs et de comprendre le fonctionnement de l'impartition.
Pour cela, nous allons nous centrer sur les variables opérationnelles qui permettront de présenter le fonctionnement de l'impartition.

II : Fonctionnement de l'impartition de compétences.

Nous avons mentionné en introduction de ce chapitre que le fonctionnement serait analysé à partir de la structure de l'impartition de compétences, du système d'évaluation et de résolution des conflits. Considérons ces groupes d'indicateurs par référence à différents auteurs (Mintzberg, Ingham, Aoki, Guilhon, Perrin, Villeval et Lecler) travaillant sur les structures ou sur le fonctionnement des organisations et des coopérations.

La **structure** d'une organisation est selon Mintzberg (1982)[172] " la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ". Cet auteur mène une étude approfondie sur la structure et la dynamique à l'intérieur d'une organisation. De ce fait, notre domaine d'étude n'est pas identique au sien, ce qui nous conduira à effectuer certains aménagements dans les définitions proposées par cet auteur. Notre objectif est d'aborder **la structure des relations dans l'impartition**, tout en considérant les apports de Mintzberg que nous trouvons très précis et opérationnels.

Mintzberg (1982) identifie cinq mécanismes de **coordination** qui sont, pour certains et selon les configurations organisationnelles, plus ou moins développés que d'autres. La standardisation par les **procédés** correspond à l'élaboration d'un document, d'une procédure ou à la mise en place d'une méthode afin de programmer le contenu des tâches que chaque opérateur doit effectuer. Un deuxième mécanisme fait référence à la standardisation par les **résultats** et s'appuie sur une définition précise des objectifs à atteindre et non plus des tâches à réaliser. Enfin, un troisième mode de coordination relevé par Mintzberg concerne la standardisation par les **qualifications**. Une liste des formations et qualifications que doivent avoir suivi les opérateurs est établie en fonction du poste qu'ils occupent.

Mintzberg aborde également la coordination du travail par la supervision directe et l'ajustement mutuel. La **supervision directe** fait état des relations entre un supérieur et son subordonné par référence aux ordres et aux instructions données ainsi qu'aux contrôles effectués par le responsable. Par contre, **l'ajustement mutuel** est relatif aux échanges informationnels informels entre les acteurs.

A : La structure de l'impartition de compétences.

Parmi les trois modes de standardisation, il nous semble intéressant de **tenir compte** de la **standardisation par les procédés** en recherchant l'existence éventuelle de procédures de travail, de graphes d'ordonnancement établis à l'attention des techniciens.

---

[172] Mintzberg, 1982, p.18.

La **standardisation par les résultats** retient également notre attention. Nous pouvons par exemple nous interroger sur la présence d'un cahier des charges comportant à la fois des spécifications techniques et physiques sur la prestation à réaliser.
Par contre, la standardisation par les compétences est moins enrichissante pour analyser les relations entre acteurs impliqués dans l'impartition car l'offreur est spécialisé dans l'activité impartie.

Il semble que les apports de Mintzberg sur la standardisation peuvent être complétés en considérant le **degré de précision**. Les travaux de Dupuy et Kechidi (1996) démontrent que les effets des modes de coordination ou de contrôle formels peuvent être gradués. Selon ces auteurs, la dynamique des organisations repose sur des règles formelles " explicites (règlements, notes de service, sanctions...) et implicites (normes, valeurs...) "[173].

Le degré **d'interprétabilité** associé à la mise en œuvre des règles permet de les distinguer des procédures. Les auteurs expliquent que la règle est interprétable par les acteurs et que parallèlement à l'affaiblissement du degré d'interprétabilité, la règle tend à devenir une procédure. Par conséquent, la procédure ne laisse pas de liberté d'action, ce qui limite fortement les capacités à expérimenter, à apprendre et à créer de nouvelles routines. Pour cette raison, nous veillerons à identifier si les modes de coordination mis en place sont des règes ou des procédures.

La supervision directe et l'ajustement mutuel décrivent les échanges d'information verticaux et horizontaux, du responsable à l'opérateur ou alors, entre opérateurs d'une même organisation. Etant donné l'objet de notre étude, la supervision directe ne nous paraît pas intéressante en l'état. Par contre, l'existence d'une **supervision " oblique "**, entre le responsable demandeur et l'opérateur offreur nous semble plus appropriée pour appréhender les particularités des relations entre organisations. De la même manière, **l'ajustement mutuel** constitue un mode de coordination intéressant à condition qu'il soit traité à un niveau **inter-entreprises**.

[173] Dupuy et Kechidi, 1996, p.7.

Si Mintzberg (1982) s'appuie sur l'intérêt de la **coordination horizontale** dans l'analyse de la structure et de la dynamique des organisations, Aoki (1990) en montre l'importance pour l'apprentissage, du fait de la proximité des ateliers de travail dans la firme J. Les mécanismes de coordination et notamment les échanges d'information dans cette structure mènent à un partage des savoirs et des savoir-faire entre les employés (Pedon, 1995). Pedon (1995) précise également que les structures suscitant l'apprentissage sont horizontales et se présentent sous forme de réseau et de structure transversale.

De ce fait, nous attacherons une certaine attention à l'analyse de la **coordination horizontale** lors de l'étude des flux d'information entre les entreprises, mais nous envisageons d'élargir la réflexion autour de cet élément dans deux directions. Tout d'abord, nous pourrons préciser le degré de formalisation de ces échanges sachant que Mintzberg considère l'ajustement mutuel comme un flux informel. Cette précision est importante pour identifier la nature des apprentissages développés. D'autre part, outre la coordination horizontale entre techniciens, nous évoquerons les échanges **entre dirigeants puis entre dirigeants et techniciens**.

Pour résumer, nous présentons, dans le tableau suivant, une synthèse des informations à recueillir afin de caractériser la structure de l'impartition. Ce tableau repose sur le croisement entre deux des clés d'identification des processus d'apprentissage - le degré de formalisation et la fréquence d'utilisation des routines - et les éléments extraits et adaptés des travaux de Mintzberg.

Tableau 43 : Modes de coordination régissant les relations d'impartition.

	Concepts extraits des travaux de Mintzberg	Standardisation par les procédés	Standardisation par les résultats	Supervision directe	Ajustement mutuel
	Opérationnalisation du concept retenu	**Procédures de travail ou d'ordonnancement**	**Cahier des charges**	**Supervision oblique**	**Entre organisations**
Critères à considérer	**Degré de formalisation (Confland)**	oui	oui	oui	oui
	Fréquence (Hedberg, Pedon)	-	-	oui	oui
	Autres critères	degré de précision	degré de précision		entre techniciens, entre dirigeants

B : Les modes de coordination recherchés dans l'impartition de compétences.

Comme le tableau précédent le rappelle, l'existence de méthodes d'ordonnancement ou de procédures de travail au sein des services opérationnels permet d'identifier l'existence d'une **standardisation par les procédés**. Il est également intéressant d'interroger les acteurs sur une évolution éventuelle de ces pratiques. La question proposée est la suivante :

↳ S'il est d'usage de mettre en place une procédure présentant la répartition et le déroulement des tâches pour guider la réalisation de la prestation, s'agit-il d'une :

initialement :	une procédure très détaillée et formelle ❑	une procédure présentant les grandes directives et formelle ❑	il n'y a aucune procédure (informelle) ❑
en cours :	une procédure très détaillée et formelle ❑	une procédure présentant les grandes directives et formelle ❑	aucune procédure (est informelle) (informelle) ❑

La **standardisation par les résultats** est appréhendée par la détention par l'offreur d'un cahier des charges dont le degré de précision est à considérer. Ce mode de coordination donne lieu à la question suivante :

↳ Lors de la réalisation de la prestation impartie, si vous disposiez d'un cahier des charges, s'agissait-il d'un :

document formel très détaillé ❑	document formel présentant les grandes directives ❑	aucun cahier des charges détenu ❑

Dans le cadre de la supervision, les **échanges obliques**, à savoir entre le dirigeant demandeur et les techniciens offreurs, ont été considérés afin de cerner la rapidité des échanges et le niveau de développement des circuits d'information. La question posée est la suivante :

↳ Y a-t-il échanges entre les salariés de l'entreprise preneur d'ordres et le dirigeant de l'entreprise cliente ? Dans l'affirmative, préciser la nature et la fréquence des échanges.

oui ❑ non ❑

Enfin, **l'ajustement mutuel** étudié de manière élargie conduit à considérer la coordination horizontale entre techniciens et entre dirigeants tant du point de vue de la fréquence des échanges que de leur niveau de formalisation.

Notons que dans tous les cas étudiés, nous désignons par *dirigeant* le responsable de l'entreprise s'il est à l'origine du projet. En cas contraire, le dirigeant fait référence au chef de projet, au responsable production ou maintenance, lorsque les effectifs de la société sont un peu plus importants. En outre, lorsque nous évoquons la catégorie *techniciens*, nous faisons référence chez l'offreur au personnel réalisant la prestation ou à son représentant et chez le demandeur, nous considérons le personnel utilisateur.

Les questions suivantes permettent d'appréhender les **échanges entre dirigeants** ainsi que ceux entre techniciens, dans leur forme et leur fréquence.

↳ Les échanges d'information entre **dirigeants** (techniciens) des deux organisations étaient / sont :

initialement :	formels	assez peu formels	informels	inexistants
	❑	❑	❑	❑
en cours :	formels	assez peu formels	informels	inexistants
	❑	❑	❑	❑

↳ S'ils existent, les échanges d'information entre **dirigeants** (techniciens) étaient / sont :

initialement	rares	adaptés aux besoins tout en étant rares	adaptés aux besoins et assez réguliers	continus, même s'il n'y a pas de besoin
	❑	❑	❑	❑
en cours	rares	adaptés aux besoins tout en étant rares	adaptés aux besoins et assez réguliers	continus, même s'il n'y a pas de besoin
	❑	❑	❑	❑

Afin de cerner avec précision la structure de l'impartition de compétences, nous complétons les modes de coordination présentés par trois pratiques, celle de l'évaluation, de la gestion des désaccords entre partenaires et de la décentralisation.

C : Les pratiques d'évaluation et de gestion des désaccords entre les partenaires.

De l'analyse de cinq cas de coopérations internationales, Ingham (1994) relève le développement de quatre catégories d'apprentissages dont l'un est relatif aux relations entre partenaires. L'auteur explique que la résolution des différends sur le respect des délais et plus globalement, sur la divergence dans les objectifs, a fait l'objet d'échanges entre les parties. La résolution des conflits a généré entre les partenaires une meilleure connaissance et une adaptation des pratiques.

Ces deux éléments seront associés aux critères évoqués en début de présentation des modes de coordination, c'est-à-dire au niveau de formalisation et à la fréquence d'utilisation des modes de coordination opérationnelle. Offreurs et demandeurs sont interrogés sur la démarche d'évaluation lors de la livraison de la prestation impartie ainsi que les suites données à un désaccord sur résultat. A partir des réponses obtenues, le niveau de sophistication atteint dans ces domaines précisera le niveau de structuration de la relation d'impartition. Deux questions ont été proposées.

↳ L'évaluation du travail final est :

initialement :	aucune évaluation ❑	régulière et formelle ❑	irrégulière et formelle ❑	régulière et spontanée ❑	irrégulière et spontanée ❑
en cours :	aucune évaluation ❑	régulière et formelle ❑	irrégulière et formelle ❑	régulière et spontanée ❑	irrégulière et spontanée ❑

↳ S'il apparaît un désaccord sur le résultat, est-il :

initialement :	résolu formellement ❑	résolu informellement ❑
en cours :	résolu formellement ❑	résolu informellement ❑

D : La décentralisation.

Selon Ingham (1994), les structures décentralisées, plates et participatives favorisent le développement des initiatives et des connaissances formant le processus d'apprentissage. Cette caractérisation globale de l'organisation est intéressante mais difficilement transposable à une organisation émergeant d'une stratégie de coopération. Ainsi, nous ne tiendrons pas compte de la forme organisationnelle - très hiérarchisée ou plutôt plate - mais nous nous centrerons sur le degré de **décentralisation** des informations chez l'offreur.

Après l'analyse des contributions théoriques, nous constatons que le système de prise de décision et le mode de partage des informations jouent également un rôle important dans la formation des apprentissages. **Nous choisissons** de retenir ces deux indicateurs opérationnels pour définir le degré de décentralisation mis en place au cours du déroulement de l'impartition.

Par référence à Aoki (1988), Guilhon (1995) souligne l'importance des **structures de décision** et de la nature de la coordination dans la formation des apprentissages en organisation[174]. Guilhon (1995) présente trois types de structure de décision[175] traduisant le rôle des individus dans les phases de choix et de décision. Les décisions non segmentées résultent d'une situation dans laquelle " tout décideur a la possibilité de participer à toute occasion de choix ". Dans la firme de type H, les décisions sont hiérarchisées car seuls " les décideurs importants participent à de nombreux choix "[176]. Enfin, les **décisions spécialisées**, caractéristiques des firmes de type J, se rencontrent lorsque le décideur est spécialisé dans une catégorie de décision.

Pour rapprocher les contributions portant sur les modes de coordination et les systèmes de prise de décision, notons que dans les organisations japonaises, le système de décision est spécialisé mais les décisions peuvent être prises après de nombreux échanges verticaux (Aoki, 1988)[177].

Bien que notre objectif soit d'étudier la structure des relations entre les deux organisations engagées dans l'impartition, le système de prise de décision développé dans l'entreprise offreur sera défini, compte tenu des propos de Guilhon (1995). Nous en déduirons le degré de décentralisation.

La question suivante est proposée à l'offreur interrogé. Nous considérons que si la première proposition est cochée, alors il y a **centralisation**, sinon **concertation** ou enfin **décentralisation** du système de prise de décision dans l'organisation mise en place par l'offreur.

↳ Les décisions opérationnelles sont confiées :

initialement :	aux responsables des deux sociétés uniquement ❑	aux responsables en concertation avec les employés concernés ❑	aux employés concernés uniquement ❑
en cours :	aux responsables des deux sociétés uniquement ❑	aux responsables en concertation avec les employés concernés ❑	aux employés concernés uniquement ❑

[174] Guilhon (1995) s'appuie sur les travaux d'Aoki (1988), lequel montre que les capacités élevées d'innovation et d'apprentissage qui sont développées dans les firmes J, tiennent en partie à un fonctionnement alliant des modes de coordination verticaux et horizontaux à un système de décisions spécialisées.

[175] Guilhon (1995) effectue cette proposition par référence à Cohen, March et Olsen (1991).

[176] Guilhon (1995, p.87).

[177] Aoki, M. *Information, incentives and bargaining in japanese economy*, 1988, Cambridge Univ. Press, p.39 ; repris par Guilhon (1995, p.95).

Le **partage des informations**, deuxième indicateur du niveau de décentralisation et qui, selon Ingham (1994), est propice aux apprentissages est maintenant approfondi.

Comme le relèvent Perrin, Villeval et Lecler (1997) dans leur étude empirique, les réunions entre services d'une même organisation favorisent la création de savoirs et le développement des améliorations ou des innovations grâce aux échanges d'idées. De là, nous supposons que les réunions de travail entre organisations peuvent également améliorer la réalisation des prestations car les échanges informationnels sont facilités. En effet, en se rencontrant en un même lieu, offreurs et demandeurs réduisent les risques de perte ou de déformation de l'information.

Ainsi, afin de mesurer le degré de partage des informations et par ce biais, l'influence favorable sur les apprentissages, nous souhaitons savoir si des **réunions de travail** sont organisées et dans l'affirmative, quels sont les membres conviés. La question proposée est la suivante :

↳ Les réunions de travail, si elles existent, se déroulent :

initialement :	entre responsables des deux sociétés ❑	entre responsables et employés concernés ❑	entre employés la plupart du temps ❑	n'existent pas ❑
en cours :	entre responsables des deux sociétés ❑	entre responsables et employés concernés ❑	entre employés la plupart du temps ❑	n'existent pas ❑

Si les responsables et les techniciens - ou leurs représentants – se rencontrent, il y a **décentralisation** des informations entre entreprises. Par contre, si les dirigeants sont seuls à se rencontrer, il y a **centralisation** des informations. Dans l'hypothèse ou seuls les techniciens se retrouvent, il n'est pas possible de considérer l'existence d'une décentralisation car il n'y a pas d'échange d'information, mais cette situation témoigne de l'existence d'une coordination horizontale entre opérationnels.

Pour résumer, le croisement entre le partage des informations et la prise de décisions opérationnelles conduit à définir plusieurs **degrés de décentralisation**. Aussi, ces questions intègrent une dimension temporelle qui permet d'identifier l'évolution de la décentralisation.

Avant de considérer les niveaux de décentralisation obtenus, quelques mots sont nécessaires pour expliquer l'affectation des coefficients associés aux modalités de réponse. Chaque modalité est encodée en fonction de sa contribution à la décentralisation. La modalité " décentralisation " constitue donc la référence et sera affectée du coefficient 1.
La concertation repose sur un partage des informations, tout comme la décentralisation, mais elle ne comprend pas l'idée de délégation du pouvoir d'agir. Par conséquent, nous encoderons 0 la modalité " concertation ". Il en est de même pour les réunions entre techniciens, témoignage de la coordination horizontale.
Enfin, puisque la centralisation est l'opposée de la décentralisation, nous décidons d'attribuer à cette modalité le coefficient –1. Présentons maintenant les quatre degrés de décentralisation obtenus.

Tableau 44 : Niveau de décentralisation.

		Niveaux de délégation du pouvoir de décision		
		Décentralisation = 1	Concertation = 0	Centralisation = - 1
Décentralisation des informations	Décentralisation = 1	2	1	0
	Coordination horizontale = 0	1	0	- 1
	Centralisation = - 1	0	- 1	- 2

Légende :

Niveau 1 = Décentralisation totale
Niveau 2 = Décentralisation partielle
Niveau 3 = aucune décentralisation et centralisation partielle
Niveau 4 = Centralisation totale

Après avoir défini d'une part, les critères révélant la présence d'un processus d'apprentissage et d'autre part, les modes de coordination, d'évaluation, de résolution des conflits et de décentralisation, un croisement va être effectué entre ces deux catégories de variables. Cette démarche a pour objectif d'identifier les connaissances produites par les acteurs en phase initiale et au cours de l'impartition.

III : Connaissances produites : résultat des apprentissages développés durant le fonctionnement de l'impartition de compétences.

Lors de la réalisation d'une prestation déléguée, des savoir-faire générés par la mise en place de procédures ou issus d'échanges entre offreurs et demandeurs sont identifiables. Ces savoir-faire sont plus ou moins utilisés par les acteurs et conduisent à l'enrichissement de la mémoire statique ou à l'exploitation des connaissances produites et stockées dans la mémoire.

Comme nous allons le présenter, **le croisement** entre les critères distinctifs de l'apprentissage et les éléments caractéristiques du fonctionnement de la relation d'impartition aboutit à l'identification des connaissances et des apprentissages développés et entretenus au cours de la stratégie.

Ingham (1994) identifie les possibilités d'apprentissage dans quatre domaines. Les apprentissages sont développés au niveau des savoir-faire techniques et des savoirs techniques et scientifiques, suite à des contacts entre les membres de la même organisation mais aussi entre deux unités. Les échanges nombreux et informels ont permis de produire des connaissances formalisées et structurées. Ingham (1994) relève des apprentissages dans la gestion des projets de R&D du fait des différences dans les méthodes de travail. Des modifications ont été mises en œuvre, intégrées dans les pratiques et transférées dans d'autres accords. Des apprentissages dans la gestion des coopérations, notamment dans la gestion des négociations, ainsi que des apprentissages dans la résolution des différends ont également été notés par l'auteur.

Nous nous attacherons à identifier les **domaines** dans lesquels sont développés les apprentissages mais également les **niveaux** auxquels sont mis en place les processus d'apprentissage. Différents apprentissages peuvent être développés afin de disposer des capacités de travail requises en phase initiale et d'autres sont liés à l'évolution des pratiques. Nous différencions aussi la constitution de standards et de procédures du développement d'échanges entre acteurs sur le plan opérationnel, tactique et stratégique.

Les standardisations de procédés et de résultats, le système d'évaluation et de gestion des conflits forment le premier groupe de critères permettant de définir le fonctionnement. Les schémas suivants présentent le cheminement de notre raisonnement.

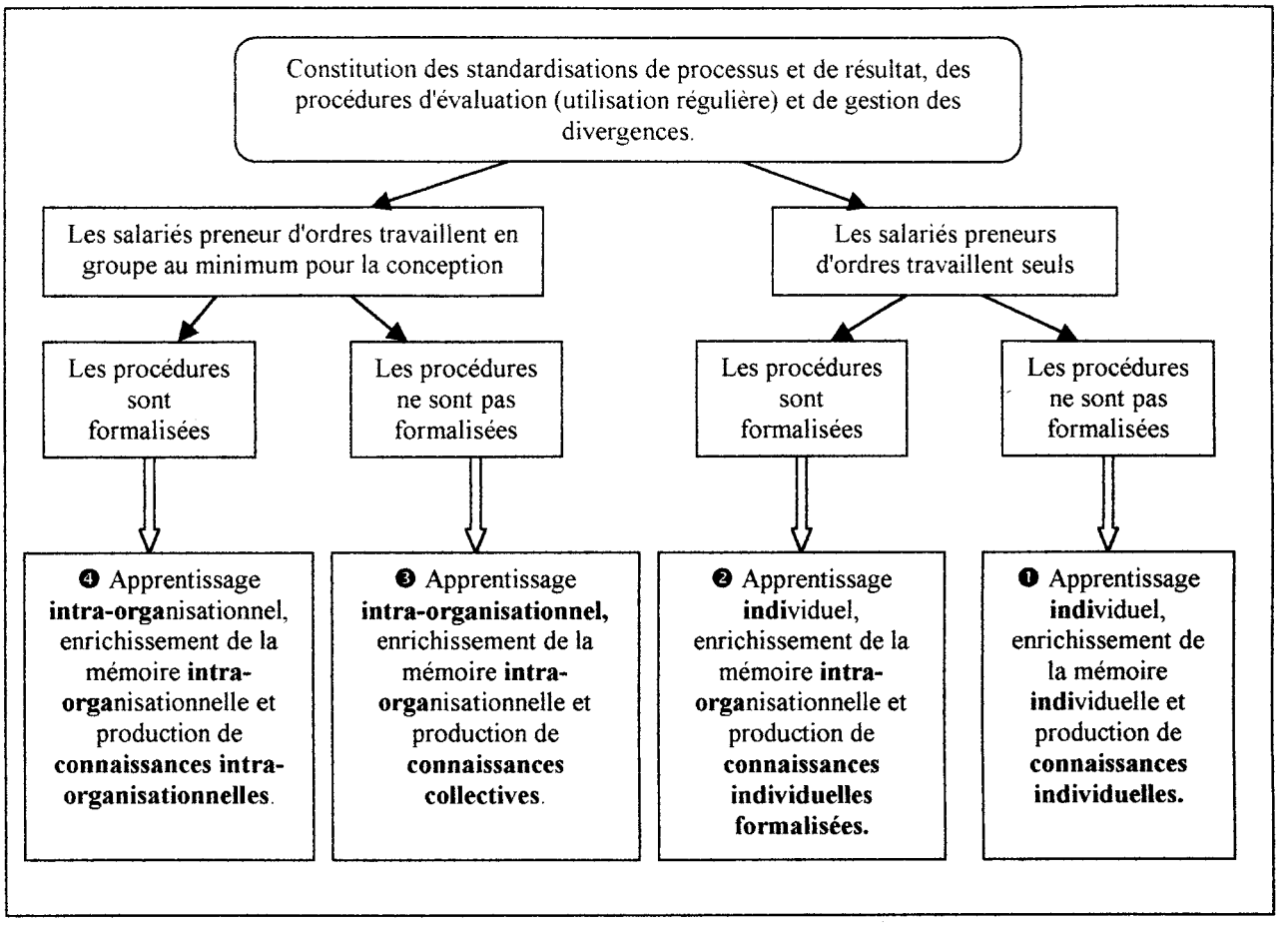
A : Les standards, les procédures et les routines.

Nous identifions trois situations possibles lorsqu'un individu élabore **seul** des standards, des procédures ou des routines et qu'il les utilise **fréquemment**. Présentons ces situations afin de comprendre leur influence sur l'apprentissage et le développement de la mémoire.
Si un individu apprend seul, il **produit des connaissances** individuelles qui viennent enrichir sa mémoire individuelle. Il se construit des routines. Par contre, si cet individu formalise ses connaissances et les met à disposition de l'entreprise, il les rend accessibles. Toutefois, cet acteur est le seul à savoir que ces connaissances existent et reste donc incontournable si un tiers veut accéder à ce savoir. Dans ce deuxième cas, les connaissances sont toujours individuelles, mais elles viennent renforcer la mémoire intra-organisationnelle. Enfin, si cet individu exerce une forte influence sur les membres de l'organisation et parvient à faire adopter ses connaissances, alors celles-ci changent de nature. L'individu n'est plus indispensable si un tiers souhaite recourir à son savoir-faire. Toutefois, un temps certain est nécessaire pour que l'acteur prouve la fiabilité de ses procédures et par conséquent, nous ne tiendrons pas compte de cette situation dans notre analyse.

Si plusieurs acteurs de l'organisation travaillent **ensemble** pour définir les routines, les procédures et les standardisations, trois nouveaux cas sont identifiables dès lors que la fréquence d'utilisation de ces modes de coordination est **élevée**. Les connaissances individuelles sont en interaction conduisant à la mise en place d'un apprentissage organisationnel. Les connaissances sont accessibles à tous les acteurs ayant été en interaction et de ce fait, les connaissances sont collectives, elles enrichissent la mémoire intra-organisationnelle. Lorsque cette connaissance est formalisée et rendue accessible à tous, la connaissance devient intra-organisationnelle. Elle restera dans l'organisation même si les acteurs la quitte. Enfin, comme précédemment, les quelques membres de l'organisation peuvent voir, au fil du temps, leurs connaissances adoptées par l'organisation entière. Les connaissances collectives informelles deviendront organisationnelles. Ce dernier cas n'est pas retenu car il nécessite de considérer les relations d'impartition sur une très longue durée.

Le graphe suivant reprend la démarche d'analyse et conduit à retenir quatre situations dans lesquelles se forment les apprentissages en cours ou en fin de relation.

Figure 26 : Démarche d'analyse de la formation des connaissances lors de l'utilisation de standards et de procédures.



B : Les flux d'information entre les acteurs des deux organisations.

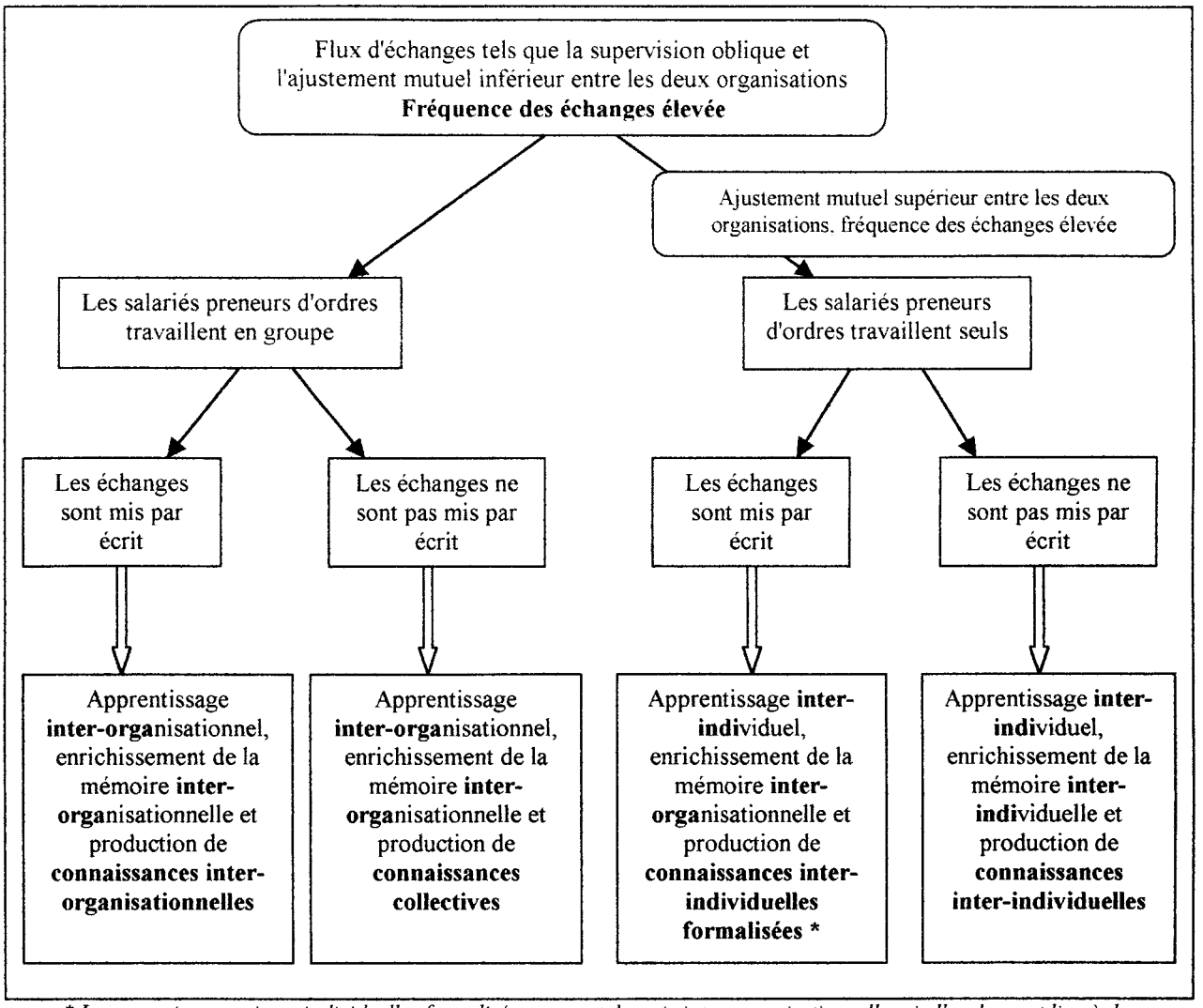
Après avoir évoqué la démarche d'analyse concernant la production de routines, de procédures et de standards, nous détaillons celle prévue pour l'analyse des flux d'information entre les acteurs des deux organisations.

Lorsque des échanges assez fréquents s'établissent entre **deux acteurs**, les connaissances individuelles sont en interaction et enrichissent la mémoire inter-individuelle. Si ces échanges sont formalisés et mis à disposition de l'organisation, l'apprentissage inter-individuel développé permettra de conduire à des connaissances inter-individuelles formalisées, lesquelles enrichiront la mémoire inter-organisationnelle. Enfin, si les échanges sont intégrés à un processus d'action et que par influence des deux acteurs, les connaissances inter-individuelles sont adoptées par les autres membres des organisations, alors il y a production de savoir-faire inter-organisationnels qui enrichissent la mémoire inter-organisationnelle. Toutefois, cette étape nécessite que des échanges soient utilisés sur une longue durée. Par conséquent, nous ne retenons pas cette dernière hypothèse.

Un dernier ensemble de situations est envisageable. Lorsque les salariés preneurs d'ordres travaillent ensemble, les contacts avec les techniciens ou les responsables donneurs d'ordres seront connus de tous les salariés preneurs d'ordres qui travaillent ensemble. Les interactions entre individus conduisent à un apprentissage inter-organisationnel qui enrichit la mémoire inter-organisationnelle, par développement de connaissances collectives. Lorsque ces échanges sont formalisés, les connaissances deviennent inter-organisationnelles. Enfin, notons comme précédemment qu'une dernière solution peut être présentée mais ne sera pas retenue. Lorsque les connaissances collectives sont adoptées par l'ensemble des membres de l'organisation, les quelques acteurs à l'origine de ces connaissances ne sont plus indispensables car les savoirs tacites deviennent organisationnels.

Le graphe suivant schématise la démarche d'analyse des données relatives au développement des apprentissages dans le cadre d'échanges d'information entre les acteurs des deux organisations. Ces apprentissages peuvent être mis en place en début et / ou en fin de relation.

Figure 27 : Démarche d'analyse associée à la production de connaissances lors d'échanges.



** Les connaissances inter-individuelles formalisées peuvent devenir inter-organisationnelles si elles donnent lieu à des actions dans lesquelles plusieurs acteurs sont impliqués, comme un nouveau contrat.*

Pour compléter ces situations, si les mécanismes de coordination sont **peu utilisés**, alors l'apprentissage mis en place conduit à l'enrichissement de la mémoire. Toutefois, comme la restauration des connaissances est rare, il y a **risque de perte d'informations** lorsque les connaissances produites découlent d'apprentissages (inter-)individuels.

Quatrième chapitre : L'opérationnalisation et l'encodage de l'évaluation de la stratégie d'impartition de compétences.

Les performances des coopérations font l'objet de nombreux travaux. Quelques réflexions intéressantes ont été extraites de la littérature afin de nous permettre de définir la méthode d'évaluation de l'impartition de compétences. Ainsi, nous optons pour une évaluation en deux parties, une concernant directement les prestations imparties et l'autre relative aux conséquences de cette stratégie pour les acteurs. Considérons tout d'abord les différents travaux théoriques, pour ensuite présenter la construction du questionnaire ainsi que la méthode d'analyse des données recueillies sur l'évaluation.

Rispal (1995) tire plusieurs enseignements de l'étude empirique menée sur des cas d'accords de coopération à vocation commerciale. Elle explique que **les notions de succès ou d'échec** sont tout à fait subjectives, qu'elles dépendent de la **satisfaction retirée** et des **caractères retenus**. L'arrêt et la construction d'un nouvel accord de coopération ou alors, une coopération avec des partenaires en rapport avec l'ancien accord, peuvent être considérées comme des succès alors qu'il y a arrêt de la coopération.

Ménard (1993) définit l'efficience au niveau théorique comme étant " la maximisation de la productivité et la minimisation des coûts "[178], notion nettement moins facilement définissable et mesurable au niveau empirique. Ménard avance trois propositions pour évaluer l'efficience. Tout d'abord, l'efficience peut être approchée par rapport aux objectifs, c'est-à-dire comme " la capacité à atteindre un ou des objectifs fixés "[179]. Cela nécessite que les progrès accomplis puissent être mesurés précisément. Une autre définition, prenant appui sur l'organisation, est avancée et stipule qu'il y a efficience dès lors que " l'organisation est capable d'assurer sa cohérence interne et de garantir sa survie dans un environnement changeant "[180]. Enfin, une troisième définition est présentée. Elle rejoint celle de Rispal (1995) et constituera notre base théorique. L'efficience existe si elle " permet d'assurer un **niveau minimal de satisfaction** pour les parties engagées qui ont des motivations et des objectifs distincts "[181].

---

[178] Ménard, 1993, p.101.
[179] Ménard, 1993, p.103.
[180] Ménard, 1993, p.104.
[181] Ménard, 1993, p.105.

Dussauge et Garrette (1997) constatent, à partir d'un état de la littérature, que les travaux réalisés sur les performances des alliances analysent l'influence de la dissymétrie entre les alliés sur la pérennité, mesurent le succès par les variations des cours de la bourse ou alors les évolutions des situations stratégiques. Ces auteurs regrettent que les études ne s'appuient pas sur les résultats des alliances et proposent d'évaluer leurs **issues réelles** et **leurs conséquences** pour chacun des partenaires.

De ces travaux, **nous retenons** l'intérêt de considérer **la satisfaction** des parties pour élaborer une évaluation de la stratégie. De ce fait, nous demanderons à chaque acteur interrogé de préciser ses attentes puis d'établir un bilan concernant la **prestation** impartie et les conséquences sur les **organisations** impliquées. Ainsi, par comparaison entre les objectifs initiaux et les retombées issues de cette stratégie, nous appréhenderons la satisfaction du demandeur comme de l'offreur. Il est donc nécessaire de définir les **intérêts à coopérer** et les **critères d'évaluation** de la stratégie.

I : Opérationnalisation des objectifs.

Suite à l'analyse de différentes contributions, nous constatons que les objectifs des partenaires se recoupent, quelle que soit la forme organisationnelle à laquelle ils ont recours. En effet, Darréon et Faiçal se centrent sur les partenariats entre petites et grandes entreprises, Guilhon sur les alliances entre PME, Dussauge, Garrette et Ramanantsoa sur les alliances technologiques et Barreyre sur l'impartition et tous mentionnent les mêmes attentes de la part des acteurs.

Darréon et Faiçal (1993) différencient clairement les objectifs de la grande et de la petite entreprise dans les accords de coopération inter-firmes. **La grande entreprise** suit une logique d'externalisation fondée sur un arbitrage concernant l'utilisation de ses ressources propres. Elle conserve la conception et la fabrication de nouveaux produits (Darréon et Faiçal, 1993) ou alors les activités directement liées à son métier de base (Boyer, 1997). En fonction de ces choix, elle établit des partenariats dans des domaines où la technologie évolue très rapidement ou dans ceux permettant d'accéder aux savoir-faire requis. D'autre part, **la petite entreprise** accède à des réseaux de distribution ou bénéficie d'une référence en tant que partenaire d'une grande entreprise.

Dans son analyse sur les alliances entre PME, Guilhon (1996) démontre que la durée, les objectifs des PME et leurs engagements sont propres à chaque alliance et qu'ils génèrent des apprentissages organisationnels spécifiques. Elle n'établit pas une distinction entre objectifs fondés sur l'identité des partenaires mais une distinction par domaine, approche commune à celle adoptée par Dussauge, Garrette et Ramanantsoa.
Trois catégories d'intérêts à établir un partenariat sont identifiées et concernent l'amélioration des résultats **financiers** par la recherche d'avantages – coûts en production, l'accroissement du chiffre d'affaires ou des parts de marché, permis par la réduction des barrières d'entrées (Dussauge, Garrette et Ramanantsoa, 1988 ; Guilhon, 1996). Un deuxième intérêt est relatif aux indicateurs **organisationnels,** par la recherche de savoir-faire, l'acquisition de nouvelles technologies, les investissements étant moindres du fait de l'alliance (Dussauge, Garrette et Ramanantsoa, 1988 ; Guilhon, 1996). Enfin, il est possible de transformer par les alliances les compétences et à d'accroître la motivation des **membres** de l'organisation (Guilhon, 1996).

Lorsqu'il définit l'impartition, Barreyre (1968) précise les mobiles de chaque acteur et souligne que si les intérêts peuvent être décomposés par discipline, ils forment toutefois un **ensemble** dans lequel chaque aspect a des répercussions sur les autres. Barreyre mentionne l'existence d'intérêts commerciaux, techniques du fait d'un défaut de compétences ou de moyens et d'intérêts sociaux pour l'entreprise impartitrice. Par contre, les mobiles de l'entreprise impartie sont moins variés et concernent essentiellement la recherche des capacités pour lancer un nouveau produit et conforter son image. L'offreur peut également chercher à diversifier sa clientèle pour assurer la survie de son entreprise en mettant à disposition son potentiel de production non utilisé.

Ces quelques références théoriques nous permettent de cerner les motivations potentielles des partenaires, en les différenciant selon les objectifs stratégiques de chacun. La distinction par discipline est également retenue car elle conduit à proposer un éventail d'objectifs distincts et facilite la comparaison avec les résultats obtenus. Toutefois, nous recourons à une dernière notion qui a le grand avantage de qualifier le comportement de l'acteur à partir de ses objectifs.

Pour caractériser le comportement des acteurs, nous nous référons aux travaux de Guerzouli (1997) qui définit dans chaque cas étudié la nature de la stratégie que les acteurs mettent en place. L'auteur s'appuie sur les apports de Poirier (1987) pour définir l'approche stratégique offensive et défensive. Lorsque l'entreprise caractérise son projet et va chercher ce qui lui manque chez l'autre, elle adopte un comportement offensif. Par contre, lorsque l'objectif majeur de l'entreprise est de ne pas être réduit à la passivité, elle adopte plutôt un comportement défensif.
Guerzouli qualifie la stratégie mise en place au travers des objectifs et des apports de chacun. Pour notre part, nous évoquons l'implication des acteurs en tant qu'élément à part entière et nous ne souhaitons donc pas l'associer aux objectifs. Nous avons comme préoccupation de définir la nature de l'intention générale à l'origine de l'impartition.

Nous avons demandé à chaque offreur de présenter en quelques mots son intérêt à prendre part à l'impartition. Par la suite, nous avons proposé trois motivations à l'offreur en lui demandant de cocher celle(s) qui lui correspond(ent).

↳ Tout d'abord, pouvez-vous faire-part de votre intérêt à coopérer ?

.....

↳ Pouvez-vous préciser si vous recherchiez : *(plusieurs réponses sont possibles)*
* simplement un marché pour assurer le fonctionnement de votre entreprise ❑
* à obtenir ce marché pour appartenir à un réseau et renforcer votre image ❑
* à utiliser au mieux vos capacités de travail ❑
* aucune de ces trois propositions ❑

Nous adoptons la même démarche avec le demandeur. En effet, après une question ouverte, nous souhaitons savoir si l'objectif stratégique du donneur d'ordres est d'externaliser ou de compléter les prestations qu'ils réalisent en faisant appel à un tiers. Enfin, nous présentons quelques objectifs et demandons au demandeur de se prononcer sur chacun d'eux.

↳ Tout d'abord, pouvez-vous faire-part de votre intérêt à coopérer ?

.....

↳ L'activité déléguée était-elle réalisée dans l'entreprise avant de recourir à l'impartition ?
oui ❑ non ❑

↳ **Si** cette activité était pratiquée, l'est-elle toujours ?
oui ❑ non ❑

↳ Existait-il d'autres solutions ? oui ❑ non ❑

↳ **Si oui**, le recours à l'impartition constitue-t-il la première solution retenue ?
oui ❑ non ❑

↳ Finalement, vous recherchiez : *(plusieurs réponses sont possibles)*

* un gain en temps ❑
* à concentrer vos ressources sur vos compétences fondamentales ❑
* à bénéficier de compétences dont vous ne disposez pas ❑
* à éviter certains investissements (en formation, en matériel...) ❑
* à limiter les risques juridiques ❑
* aucune de ces cinq propositions ❑

Le tableau suivant présente les propositions que nous retenons comme traduisant un comportement offensif et défensif.

Tableau 45 : Indicateurs opérationnels d'un comportements offensif ou défensif.

Objectif	Nature	Entreprise concernée
Obtenir un marché pour assurer le fonctionnement de l'entreprise	Défensif *Offensif s'il est choisi avec " appartenance à un réseau "*	Offreur
Appartenir à un réseau, renforcer son image	Offensif	
Utiliser plus efficacement ses capacités de production	Défensif	
Gain de temps, Bénéficier de compétences dont on ne dispose pas	Offensif	Demandeur
Concentrer vos ressources sur vos compétences fondamentales, Bénéficier de compétences dont vous ne disposez pas, Eviter certains investissements (en formation, en matériel...), Limiter les risques juridiques	Défensif	

II : Résultats de l'impartition de compétences.

Les résultats des coopérations, entreprises en réseau ou des alliances sont de natures différentes et concernent l'obtention d'apprentissages (Ingham, 1994 ; Guerzouli, 1997) et de rentes (Gaffard, 1990), l'évolution des compétences et des structures (Guilhon, 1996) et enfin, les conséquences stratégiques, organisationnelles et concurrentielles des alliances (Dussauge et Garrette, 1997). Nous allons tout d'abord présenter ces effets pour ensuite exposer les résultats des contributions que nous retenons afin d'approcher les conséquences de l'impartition de compétences.

Ingham (1994) analyse cinq cas de coopérations internationales développées par une entreprise européenne qui produit et commercialise des équipements avancés. Son objectif est de mettre en évidence les interactions entre organisations et dans l'organisation apprenante, pour reconstituer les processus d'apprentissage inter et intra-organisationnels.
L'auteur précise que les apprentissages peuvent être observés par la prise en compte " des modifications dans les positions compétitives des parties à l'accord "[182] ou " des apprentissages réalisés en matière de gestion des accords "[183]. Quatre types d'apprentissage sont obtenus. Certaines portent sur les savoir-faire techniques et les savoirs scientifiques, d'autres sur la gestion des projets de R&D ou encore, sur la gestion des coopérations et la connaissance du partenaire afin de mener, notamment, de longues négociations. La quatrième catégorie d'apprentissage est liée aux relations avec les partenaires lors d'éventuels problèmes de délais par exemple.
L'auteur conclut sur la présence de processus combinant expérimentation et cognition, processus qui influent sur la dynamique de la coopération. Deux résultats sont également mis en avant et concernent d'une part, la combinaison entre mécanismes informels (relations amicales, souplesse dans l'adaptation des méthodes de gestion et maintien d'un pouvoir de négociation équilibré) et mécanismes de contrôle formels prévus au contrat.

---

[182] Hamel G. *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances.* Strategic Management Journal. 1991, vol.12, pp.82-103 ; repris par Ingham (1994, p.105).
[183] Ingham (1994, p.106) précise que cet **apprentissage** peut être perceptible par " acquisition et accumulation d'expériences " (Westney, 1988), " par la capacité de corriger des erreurs commises dans la gestion des conflits, les relations avec les partenaires, les transferts de technologie, la gestion des ressources humaines, la capacité de prévoir les événements futurs et, enfin, dans le choix des partenaires " (Lyles, 1987, 1988).

D'autre part, l'auteur constate l'obtention d'apprentissages attendus pour lesquels les connaissances produites sont limitées à l'objet de la coopération et à l'apparition d'apprentissages inattendus qui ont été rapidement valorisés. En effet, l'expérience menée en phase de négociation et celle durant la conduite de la relation ont généré des apprentissages inattendus qui ont été immédiatement utilisés lors d'autres coopérations.

L'existence d'apprentissages attendus et inattendus est également signalée par Guerzouli (1997) dans son étude sur les partenariats euro-maghrébins. Lors de la mise en place des partenariats, des attentes variées ont été explicitement mentionnées puis obtenues par les partenaires maghrébins concernant la technologie, les aspects managériaux et stratégiques. Par contre, les partenaires occidentaux n'ont mentionné que l'attente d'apprentissages stratégiques. En réalité, ces derniers ont également bénéficié d'apprentissages inattendus dans la formalisation du savoir-faire, dans la structuration des opérations et dans les montages financiers.

Nous avions précédemment fait références aux apprentissages obtenus afin de caractériser le fonctionnement de l'impartition. L'intérêt conféré par ces deux contributions est autre : nous retenons qu'il est important de considérer les écarts entre les apprentissages attendus et ceux obtenus et plus généralement, entre les **résultats attendus et obtenus**.

L'approche d'une forme organisationnelle particulière, les firmes en réseau, permet à Gaffard (1990) d'expliquer que cette organisation confère aux firmes une efficience productive et informationnelle engendrant un accroissement des **quasi-rentes** organisationnelles pour toutes les parties. La quasi-rente organisationnelle est répartie entre les salaires versés aux employés[184] et les dividendes distribués aux actionnaires (Gaffard, 1990, p.394) et correspond à la valeur ajoutée et aux ressources extérieures. Des quasi-rentes relationnelles apparaissent également et résultent de " l'efficacité propre de la relation de coopération à l'intérieur du groupe "[185] (Gaffard, 1990, p.408).

---

[184] Gaffard (1990, p.382) explique que " les employés s'engagent sur un niveau d'effort tel que la quasi-rente organisationnelle marginale soit égale à la valeur de la désutilité marginale de l'effort consenti ". Aoki (1988) explique la répartition des surplus issus des améliorations ou innovations technologiques lors des négociations relatives à la rémunération des sous-traitants de premier rang. La restitution d'une partie de la hausse de la valeur ajoutée, suite à un effort du sous-traitant, constitue un élément incitatif majeur dans les relations de partenariat au Japon.

[185] La répartition de la **quasi-rente relationnelle** est fonction " du degré de dommage potentiel que chacun peut infliger à l'autre en cas de conflits et des degrés respectifs d'aversion pour le risque " (Gaffard, 1990, p.409).

Cet apport est intéressant pour notre étude car il repose sur la considération des relations entre acteurs mais son exploitation reste difficile. Outre l'analyse qualitative qui sera menée, une interprétation de l'évolution de l'impartition au regard de ces concepts sera proposée.

Il est enfin important de considérer les résultats des alliances présentés par Guilhon ou Dussauge et Garrette, même si l'alliance est différente de l'impartition. Guilhon (1996) tire une conclusion majeure de son étude des alliances entre PME, à savoir que par ce partenariat, les PME n'améliorent pas que leurs performances financières mais elles peuvent générer une évolution de **leurs compétences** et de là, de leurs structures. Dussauge et Garrette (1997) ont mis en évidence les issues réelles des alliances et les conséquences pour chaque acteur. Pour cela, les auteurs définissent les **conditions de sortie**[186] d'une alliance, les conséquences **stratégiques**[187] et sur la **concurrence**[188] afin de cerner les résultats des alliances. Ces trois catégories de résultats conduisent à une typologie des alliances et différencient leur évolution. Nous nous inspirons des conclusions de Guilhon et de quelques propositions émises par Dussauge et Garrette pour appréhender les conséquences de l'impartition sur les organisations, toutes leurs propositions n'étant pas adaptées.

Pour conclure, la stratégie développée par les acteurs sera analysée à partir d'une appréciation portant sur le résultat de la prestation impartie et sur les conséquences ressenties par les acteurs suite à l'impartition. **Le résultat de la prestation** est appréhendé à partir du travail du preneur d'ordres, à savoir s'il a uniquement réalisé ce qui lui était demandé, s'il a en plus amélioré certains aspects ou mieux, s'il a innové. D'autre part, le niveau de **qualité**, la **durée** de la relation et l'évolution de la relation d'affaires sont des données recueillies pour cerner également les résultats de l'impartition. Comme nous le verrons après, le niveau de qualité ou la durée de la relation ne seront pas considérés en tant que tels. Leur intérêt majeur réside dans le fait que ces éléments permettent de fonder les comparaisons entre ce qui est attendu et ce qui est obtenu.

---

[186] L'auteur identifie **cinq conditions de sortie des alliances**, à savoir la fin naturelle, le prolongement ou renouvellement, la rupture prématurée, la reprise du projet par un allié et enfin la prise de contrôle d'un partenaire par l'autre (Dussauge et Garrette, 1997, p.108).

[187] Les **conséquences stratégiques** peuvent apparaître au travers de l'enrichissement des compétences de tous les partenaires, de la spécialisation réciproque, du transfert de compétences à sens unique. L'auteur prévoit une quatrième modalité intitulée " sans conséquences stratégiques " (Dussauge et Garrette, 1997, p.108).

[188] Les auteurs prévoient trois modalités afin de préciser la variable " **impact sur la concurrence** " : " accroissement de la diversité de l'offre, réduction de la diversité de l'offre et sans effet sur la concurrence " (Dussauge et Garrette, 1997, p.108).

Outre l'approche directe de la prestation, les acteurs se prononcent sur les **conséquences de l'impartition sur leur organisation.** Nous demandons aux preneurs d'ordres de présenter les effets éventuels aux niveaux techniques et technologiques, notamment par l'acquisition de connaissances et de savoir-faire, au niveau commercial par la proposition de nouvelles prestations ou l'obtention de nouveaux clients et enfin, au niveau interne après une évolution de l'organisation. Les demandeurs soulignent d'autre part les effets sur leur entreprise s'il y a eu amélioration ou innovation de la part du preneur d'ordres.

Différentes raisons nous ont conduit à retenir ces trois aspects. Les résultats relevés dans les alliances mentionnent souvent le développement des connaissances scientifiques. Or, comme l'offreur dispose de compétences particulières, nous estimons que cet aspect n'est pas un axe majeur de résultat escompté. S'il s'avérait que l'offreur soit conduit à mieux utiliser son matériel ou à évoluer dans ses connaissances, nous estimerions qu'il y a eu apprentissage inattendu. Par contre, il nous semble que l'objectif stratégique de l'offreur est plus de nature commerciale. Afin de pouvoir vérifier si cet objectif potentiel est bien atteint, nous demandons à l'offreur de préciser s'il a noté une évolution dans ce domaine. Enfin, Guilhon (1996) stipule en conclusion de son étude que l'évolution des compétences en PME s'accompagne nécessairement d'une modification de l'organisation. Nous souhaitons savoir si un changement sur le plan technique ou commercial peut avoir une incidence sur les structures de l'organisation.

Comme avancé en introduction de ce chapitre, l'évaluation de l'impartition est menée à partir de la mesure de la satisfaction des acteurs. Après avoir présenté les objectifs et les résultats qu'il est possible de rencontrer, ce chapitre est conclu en expliquant la manière dont sont comparés objectifs et résultats afin de mesurer la satisfaction.

III : Evaluation du résultat de l'impartition et de la satisfaction estimée.

L'évaluation proposée se présente en **deux parties** et vise à mesurer le résultat de l'impartition ainsi que la satisfaction des acteurs. Considérons la première partie de l'évaluation.

Nous établissons une comparaison entre les niveaux escomptés et attendus dans les domaines relatifs à la qualité, à la durée de la relation, au flux d'affaires et au travail de l'offreur. Concernant le flux d'affaires, nous préciserons si l'impartition a pris fin, si le niveau des flux d'affaires a ralenti, s'il y a poursuite dans les mêmes proportions ou alors s'il y a développement de la stratégie d'impartition de compétences. Le tableau suivant présente l'évaluation du résultat de l'impartition.

Tableau 46 : Evaluation du résultat de l'impartition de compétences.

	Très grande satisfaction	Satisfaction	Satisfaction limitée	Déception
Travail réalisé par l'offreur	Innovation Amélioration de procédé	Amélioration de produit	Réalisation de ce qui a été demandé	Non réalisation de ce qui a été demandé
Flux d'affaires		Développement	Poursuite	Ralentissement ou fin prématurée
Niveau de qualité de la prestation compte tenu de ce qui était attendu		Supérieur	Equivalent	Inférieur
Durée de la prestation		Supérieur	Equivalent	Inférieur

Il est possible de croiser la qualité et la durée de la prestation afin de n'avoir qu'un indicateur de satisfaction concernant la manière dont a été réalisée l'activité confiée.

Tableau 47 : Niveaux de satisfaction relatifs à la manière dont a été réalisée l'activité déléguée.

		Niveau de qualité		
		Supérieur (+1)	Equivalent (0)	Inférieur (-1)
Durée de la relation	Supérieure (+1)	2	1	0
	Equivalente (0)	1	0	-1
	Inférieure (-1)	0	-1	-2

Légende relative satisfaction :

Groupe I : Satisfaction

Groupe II : Satisfaction limitée

Groupe III : Déception

Pour appréhender les **retombées** (seconde partie de l'évaluation) découlant de la mise en place de l'impartition sur l'organisation, nous comparons les objectifs initiaux et les effets notés par les acteurs. Nous définissons par comparaison quatre degrés de satisfaction comme nous le présentons.

Tableau 48 : Satisfaction de l'offreur compte tenu des retombées dont il bénéficie et aux vues de ce qu'il escomptait.

Groupe - satisfaction	Nature de l'objectif	Critères
1 – TS1	Offensif	Deux critères commerciaux, au moins un critère technique et soit connaissances sur la conduite de coopération ou conséquences sur l'organisation
1 - TS1	Défensif	Au moins un critère commercial, deux critères techniques et soit connaissances sur la conduite de coopération ou conséquences sur l'organisation
1 – TS2	Offensif	Un critère commercial, au moins un critère technique et soit connaissances sur la conduite de coopération ou conséquences sur l'organisation
1 – TS2	Défensif	Au moins un critère commercial et soit un critère technique, soit connaissances sur la conduite de coopération, soit conséquences sur l'organisation
2 –S3	Offensif	Au moins un critère commercial et soit un critère technique, soit connaissances sur la conduite de coopération, soit conséquences sur l'organisation
2 – S3	Défensif	Au moins un critère technique et soit un critère commercial, soit connaissances sur la conduite de coopération, soit conséquences sur l'organisation
2 – S4	Offensif	Critère technique, connaissances sur la conduite de coopération, conséquences sur l'organisation
2 – S4	Défensif	Critère commercial, connaissances sur la conduite de coopération, conséquences sur l'organisation
3 – SL5		Un seul effet noté
4 – SL6		Aucun effet noté

Le groupe 1 traduit une très grande satisfaction et correspond à une situation dans laquelle l'offreur mentionne au moins 4 critères sur six, tout en respectant la structure présentée dans le tableau.

Le groupe 2 correspond à une grande satisfaction et fait référence à la présence de 3 ou 4 effets mentionnés par l'offreur sur les six possibles.

Le groupe 3 est associé à un effet et donne lieu à une satisfaction limitée et le groupe 4 fait référence aux relations dans lesquelles l'offreur ne note aucune retombée.

Le **demandeur** est également conduit à préciser s'il bénéficie de retombées au niveau commercial, au niveau technique et sur l'organisation générale de son entreprise. Nous estimons que si les trois domaines sont mentionnés comme ayant subi des améliorations, alors la satisfaction estimée du demandeur est très élevée. Si deux domaines sont stipulés, alors la satisfaction est élevée. Si un seul domaine est mentionné, la satisfaction est limitée.

Finalement, nous parvenons à définir **trois niveaux de satisfaction**, à savoir :

- un relatif au résultat de la prestation (innovation, amélioration et / ou réalisation de ce qui est demandé),
- un lié à la qualité et au délai de la relation
- un relatif aux retombées.

Lorsque nous évaluerons la relation d'impartition à partir des propos de **l'offreur** et donc en considérant son point de vue, nous retiendrons comme unité d'analyse sa satisfaction essentiellement fondée sur les retombées obtenues.

Par contre, lorsque nous analyserons les relations d'impartition en considérant le point de vue du **demandeur**, notre unité d'analyse sera la satisfaction fondée à la fois sur les retombées mais également sur le résultat de la prestation.

Dans les deux cas, les niveaux de qualité et la durée de la relation constitueront de simples indicateurs de résultats.

QUATRIÈME PARTIE : L'ANALYSE DES TÉMOIGNAGES DE VINGT-NEUF OFFREURS ET DE NEUF DEMANDEURS.

Premier chapitre : La démarche d'analyse des vingt-neuf cas d'impartition présentés par l'offreur.

I : Démarche et méthode retenues pour analyser les vingt-neuf cas d'impartition de compétences.

II : Niveaux de satisfaction éprouvés par les offreurs.

Deuxième chapitre : Existe-t-il un lien entre le positionnement des partenaires, la nature de la prestation réalisée et les degrés de satisfaction de l'offreur ?

I : Analyse des données présentées dans la méta-matrice ordonnée selon la satisfaction de l'offreur et croisant l'implication et la dépendance des partenaires.

II : Analyses factorielles des correspondances multiples croisant le positionnement des partenaires, la nature de la prestation réalisée et la satisfaction de l'offreur.

Troisième chapitre : Existe-t-il un lien entre le fonctionnement et la satisfaction des acteurs dans l'impartition de compétences ?

I : Méta-matrice ordonnée en fonction de la nature de l'activité impartie et du résultat, croisant le fonctionnement de l'impartition et les niveaux de satisfaction.

II : Analyses factorielles des correspondances multiples croisant le fonctionnement et la satisfaction de l'offreur.

Quatrième chapitre : Le niveau de confiance est-il associable à la satisfaction de l'offreur ?

I : Analyse d'une méta-matrice ordonnée en fonction de l'intensité de la confiance.

II : Analyses factorielles des correspondances multiples croisant le positionnement des partenaires, la confiance et la satisfaction.

Conclusion : L'approche dynamique des relations d'impartition étudiées à partir des témoignages des offreurs.

Cinquième chapitre : L'analyse des relations d'impartition à partir des témoignages des neuf demandeurs et des neuf offreurs.

I : Résultats et satisfaction des partenaires.

II : Influence de l'implication et de la dépendance sur le résultat global et la satisfaction.

III : Influence de la confiance sur le résultat global et la satisfaction.

QUATRIEME PARTIE : L'ANALYSE DES TEMOIGNAGES DE VINGT-NEUF OFFREURS ET DE NEUF DEMANDEURS.

Nous avançons que le résultat global obtenu dans une stratégie d'impartition de compétences est la conséquence du fonctionnement de cette stratégie, lequel est modelé par le positionnement des partenaires.

La partie précédente de ce travail présente **l'opérationnalisation** des concepts utilisés. Il est donc simplement rappelé que le fonctionnement fait référence aux connaissances qu'ont pu produire les acteurs engagés dans l'impartition. Le positionnement des partenaires a été appréhendé par la dépendance et l'implication des responsables engagés au nom de leur organisation.

L'objectif de cette analyse consiste donc à faire émerger les facteurs explicatifs du résultat obtenu puis, à déterminer si ces facteurs peuvent caractériser et rendre compte de la conduite de la relation, tant lors de sa mise en place que dans son fonctionnement.

Pour cela, l'approche inter-sites mise en place par Miles et Huberman (1991) ainsi que l'analyse factorielle des correspondances multiples seront les deux méthodologies utilisées pour **analyser les données recueillies**. Ainsi, il sera possible de bâtir d'éventuelles typologies d'impartition enrichies par une analyse des propos ou remarques des personnes interrogées.

Il était donc nécessaire de recueillir les données qualitatives à l'aide d'un **questionnaire** administré en face à face. Ainsi, nous pouvions à la fois recueillir des données codifiables associées à des questions précises et comprises par l'interviewé mais également les remarques du responsable engagé dans l'impartition.

La démarche d'analyse comprend tout d'abord une analyse approfondie des cas d'impartition de compétences présentés par **vingt-neuf offreurs** puis une analyse plus courte concernant les propos des **neuf demandeurs**.

Cette **première phase** de l'analyse a pour objectif d'expliquer le déroulement de l'impartition d'après l'opinion de l'offreur. Si le demandeur et l'offreur sont indispensables, l'offreur est celui par qui passe la réalisation, celui qui décide et met en place le fonctionnement de l'impartition. Ces propos sont donc centraux pour notre sujet. L'analyse de la première phase sera présentée en quatre chapitres et suivie d'une conclusion portant sur les trois derniers chapitres.

D'autre part, la **seconde phase** vise à présenter quelques remarques sur le déroulement de l'impartition d'après les propos du demandeur, en comparaison avec les conclusions obtenues de l'analyse des témoignages des offreurs. Cette seconde phase constituera le cinquième chapitre de cette partie consacrée à l'étude empirique.

L'analyse des propos de l'offreur débute par **un premier chapitre** présentant la démarche employée pour conduire le traitement des données recueillies. Suivront trois chapitres consacrés à l'étude des vingt-neuf cas d'impartition de compétences vues par l'offreur.

Quelques entretiens ont été reproduits et placés en fin des annexes pour qu'il soit permis de comprendre, à la lecture des analyses proposées dans cette partie, l'exploitation des données recueillies.

Premier chapitre : La démarche d'analyse des vingt-neuf cas d'impartition présentés par l'offreur.

La démarche et la méthode d'analyse retenues sont tout d'abord présentées. Suivra ensuite la description des niveaux de satisfaction ressentis par les offreurs.

I : Démarche et méthode retenues pour analyser les vingt-neuf cas d'impartition de compétences.

Plusieurs propositions ont été émises en réponse à la question de recherche, en fin de deuxième partie de ce travail. Ces propositions portent sur la nature des facteurs déterminants, sur leur impact sur le fonctionnement et le résultat global obtenu de l'impartition de compétences.

Afin de confirmer ou d'infirmer ces propositions, **nous partons de la satisfaction de l'offreur**[189] pour remonter jusqu'aux facteurs initiaux influents. En d'autres termes, nous cherchons à expliquer l'obtention des niveaux de satisfaction par le fonctionnement de la stratégie et le positionnement des acteurs.

Cette démarche confère **un avantage majeur**. Une appréciation sur la pertinence des propositions sera portée tout en restant ouvert aux autres phénomènes qui pourraient se révéler déterminants. Par exemple, l'infirmation d'une proposition sera accompagnée de la présentation du phénomène observé.

Si nous avions testé chaque proposition, nous aurions centré notre analyse sur nos strictes hypothèses et nous n'aurions pu que les confirmer ou les infirmer.

L'analyse est construite à partir de l'utilisation de **deux méthodes**. Plusieurs méta-matrices ordonnées selon le niveau de satisfaction sont construites et intègrent le positionnement des partenaires et le fonctionnement de la stratégie. Les premiers constats issus de l'analyse des méta-matrices sont systématiquement confirmés et complétés par une série d'analyses factorielles des correspondances multiples croisant ces mêmes variables d'impartition.

---

[189] **Les niveaux de satisfaction** sont groupés en quatre catégories et présentés dans la partie précédente intitulée méthodologie d'évaluation de l'impartition.

Différents objectifs guident l'analyse des données et visent à vérifier si :

- la nature des facteurs initiaux varie avec la satisfaction (**premier chapitre**),
- la production de connaissances varie avec la satisfaction (**deuxième chapitre**),
- la confiance varie avec la satisfaction (**troisième chapitre**).

Enfin, une phase de synthèse des résultats obtenus est explicitée, **en conclusion**, et concerne les **conditions dans lesquelles les facteurs initiaux modèlent le fonctionnement de l'impartition afin de parvenir à la satisfaction de l'offreur**. Pour cela, nous réalisons deux analyses factorielles des correspondances croisant les variables explicatives, intermédiaires et à expliquer.

Les deux traitements sous-tendant la conclusion sont les suivants :

- le positionnement des partenaires, les standards de coordination, la structure des échanges, la confiance et la satisfaction de l'offreur **pour obtenir une approche globale du déroulement de l'impartition de compétences**,
- le positionnement, la confiance et la satisfaction **pour approfondir un élément clé particulièrement explicatif des différentes conduites rencontrées**.

Compte tenu de la démarche d'analyse retenue, une présentation des différents niveaux de satisfaction éprouvés par l'offreur est maintenant nécessaire.

II : Niveaux de satisfaction éprouvés par les offreurs.

Suite à la mise en place de la stratégie d'impartition, les offreurs ont pu noter la survenue de conséquences aux niveaux technologiques, techniques, au niveau des prestations proposées et des clients induits, dans la gestion des coopérations et dans l'organisation interne de leur entreprise. **Quatre groupes** d'entreprises ont été formés en fonction de la satisfaction des offreurs. La formation des groupes a été effectuée en fonction des retombées notées par les offreurs, mais également en tenant compte de la nature de l'objectif initial, à savoir un intérêt à coopérer défensif ou offensif.

❶ Un premier groupe de **dix** entreprises a mentionné des effets induits dans au moins quatre des six domaines dans lesquels des conséquences ont pu être notées (technologiques, techniques, prestations nouvelles proposées, clients induits, gestion des coopérations, organisation interne). **Ces entreprises sont très satisfaites des retombées obtenues**, compte tenu de leurs attentes. Toutefois, pour affiner la mesure de la satisfaction, nous avons scindé en deux ce groupe (TS1 et TS2).

Les **dix** entreprises du premier groupe ont eu recours à l'impartition le plus longtemps, les durées des relations s'étalant entre un an et demi et treize ans. Neuf entreprises sur dix ont été sollicitées pour des activités de conception et réalisation. Parmi ces dix entreprises, deux entreprises sont parvenues à réaliser un produit fini alors que la prestation initialement déléguée était un élément limité et que le produit fini n'existait pas, il a été imaginé et conçu au fil de la relation. Une entreprise a amélioré d'un point de vue technique et technologique la prestation, améliorations qui ont été déterminantes pour le produit fini. Six entreprises ont produit une innovation de produit en début ou en cours de relation. Notons que seule une entreprise n'a pas de résultat particulier car la relation a été brutalement interrompue, le demandeur ayant confié la prestation à un offreur moins cher. Si le responsable de cette entreprise est déçu de l'arrêt de la relation, il se dit satisfait des retombées obtenues.

Les résultats de l'échange les plus intéressants sont obtenus par les entreprises rassemblées dans le premier groupe, les entreprises des autres groupes ne sont pas parvenues à un tel niveau de résultat. La durée, les activités imparties et les résultats de l'échange n'ont pas constitué des critères pour composer le premier groupe d'entreprises, mais sont trois éléments communs à la majorité des entreprises. Ces éléments permettent, d'ores et déjà, de supposer que les relations d'impartition les plus longues sont celles dont les retombées sont les plus importantes. Deux relations d'impartition se sont arrêtées prématurément, sept autres se poursuivent actuellement autour de l'activité impartie initialement et une dernière relation a débouché sur une nouvelle affaire nettement plus importante en termes de chiffre d'affaires - la première l'étant déjà-.

❷ Un deuxième groupe comporte **six** entreprises bénéficiant de retombées dans deux ou trois des six domaines précédemment rappelés. Ces **offreurs sont satisfaits** des retombées obtenues compte tenu des attentes initiales. Tout comme pour le premier groupe, nous scindons ce deuxième groupe en deux sous-groupes (S3 et S4), car des offreurs ambitieux ne sont pas autant satisfaits que des offreurs moins ambitieux devant les même retombées.

Les **six** entreprises du deuxième groupe sont plus hétérogènes. Des activités de conception et réalisation ont été confiées à quatre entreprises, les deux autres ont été chargées d'activités de réalisation. La durée des relations d'impartition est en moyenne plus courte que celle du premier groupe, une relation ayant été mise en place depuis huit mois.
Parmi ces six entreprises, trois ont mis en œuvre des améliorations technologiques ou relatives à la nature de la prestation et une entreprise vient de proposer une innovation. Une relation d'impartition a pris fin à échéance - l'offreur pense continuer à travailler avec le demandeur – et les cinq autres relations d'impartition se poursuivent autour de la prestation déléguée initialement.

❸ Un troisième groupe d'offreurs dont la **satisfaction est limitée** (SL5) compte **sept** entreprises ayant noté un effet dans un des six domaines présentés ci-dessus. Trois offreurs se voient confier une succession d'activités de courte durée, deux autres ont été chargés de la réalisation d'une prestation sur une durée plus longue mais inférieure à ce qui était escompté par l'offreur. Une relation est terminée, mais l'offreur a d'autres marchés avec le demandeur et enfin, une relation a été interrompue prématurément. Seules deux des sept entreprises ont proposé des améliorations technologiques et concernant la nature de la prestation.

❹ Enfin, un dernier groupe rassemble **six** entreprises n'ayant mentionné aucun effet induit. Ces offreurs n'éprouvent aucune satisfaction particulière (AS6). Ils obtiennent une succession d'activités imparties de courte durée à l'exception d'une entreprise qui dispose d'un engagement annuel et renégociable. Trois entreprises ont mené à terme les relations d'impartition, mais seules deux pensent se voir confier d'autres affaires. Deux relations d'impartition ont été initiées récemment – il y a huit mois et un mois. Trois des six activités déléguées sont des activités de maintenance et deux des six entreprises ont proposé et mis en œuvre une amélioration relative à la nature de la prestation déléguée.

Un tableau d'évaluation des stratégies d'impartition mises en place est présenté par la suite. Il reprend la nature de l'objectif initial, les résultats associés à la réalisation de la prestation, les domaines dans lesquels des conséquences ont été ressenties par les offreurs. En fin de tableau, sont mentionnés le groupe de rattachement de l'entreprise parmi les quatre formés ainsi que le niveau de satisfaction éprouvé par l'interlocuteur impliqué dans la relation d'impartition. Le détail des données collectées pour évaluer la stratégie est présenté dans un tableau situé en annexe et intitulé " Evaluation de la relation d'impartition pour l'offreur ".

Tableau 49 : Evaluation de la relation d'impartition concernant l'offreur.

	Nature de l'objectif initial	Résultat global de l'échange	Domaines dans lesquels des conséquences induites ont été notées	Groupe	Satisfaction estimée (objectif initial et conséquences induites)
AE2I	Défensif	Développement prévu Réalisation produit fini	Technique, technologique, prestations proposées, clients induits, organisation, gestion des coopérations	1	Très satisfait TS1
ASP – Atelier systèmes de protection	Offensif	Développement imprévu, Amélioration technologique Innovation de produit : objet de l'impartition	Technique, technologique, prestations proposées, clients induits, organisation	1	Très satisfait TS1
B2J Industrie	Offensif	Fin prématurée Innovation de procédé en cours de relation	Technique, technologique, prestations proposées, clients induits, organisation, gestion des coopérations	1	Déception mais très satisfait des retombées TS1
Ictec	Offensif	Développement prévu Innovation produit en cours de relation	Technique, technologique, prestations, clients induits, organisation	1	Très satisfait TS1
Evatac SàRL	Défensif / offensif	Développement prévu Innovation de procédé : objet de la relation	Technologie, clients, organisation, gestion des coopérations	1	Très satisfait TS2
Gravlor	Défensif	Développement imprévu Amélioration processus Réalisation produit fini	Technique, prestations proposées, clients induits, organisation, gestion des coopérations	1	Très satisfait TS2- (inversion)
2Mintry S.A.	Défensif	Arrêt prématuré	Technique, technologie, clients induits, gestion des coopérations	1	Déception mais satisfait des retombées TS1
Mécarep	Offensif	Est fini, se poursuit avec autre affaire plus importante, Deux innovations produit : une initiale et une en cours de relation	Technique, technologie, prestations proposées, clients induits, organisation interne et gestion des coopérations	1	Très grande satisfaction TS0 (objectifs initiaux très ambitieux et atteints)
RML - Micron'est	Offensif	Développement puis ralentissement, Amélioration technique et technologie	Technique, technologique, prestations proposées, clients induits, organisation et gestion des coopérations	1	Très satisfait TS1+
T.L.M. – Techniques Levage et Manutention	Défensif	Développement puis ralentissement, Innovation de produit en début de relation	Technique, technologique, clients induits, organisation interne	1	Déception concernant l'évolution mais satisfait des retombées TS1

Suite : évaluation de la relation d'impartition pour l'offreur	**Nature de l'objectif initial**	**Résultat global de l'échange**	**Domaines dans lesquels des conséquences induites ont été notées**	**Groupe**	**Satisfaction estimée (objectif initial et conséquences induites)**
AD Industrie	Défensif figé	Développement prévu, Amélioration technologique	Technique, technologique, prestations proposées	2	Satisfait S3
3apl	Offensif	Vient de débuter, Amélioration prestation	Technique, prestations proposées, organisation	2	Satisfait nouveau marché S3
Brown & Sharpe Roch S.A.	Offensif figé	Développement imprévu	Clients, organisation, gestion des coopérations	2	Satisfait S3
Projlor Bureau d'Etudes	Offensif	Fini comme prévu, espère avoir autre affaire	Technique, technologique, prestations proposées	2	Satisfait S3
Richert S.A.	Offensif	Se poursuit Amélioration technique initiale	Technique, technologique, organisation	2	Satisfait S4 (inversion)
4SE	Offensif	Développement imprévu Innovation produit en cours de relation et récente	Technique, prestations proposées, clients induits	2	Satisfait S3
Atest – Laboratoire Industriel et d'Environnement HBL	Défensif	Développement imprévu Amélioration de la prestation et du processus	Prestations différentes et nouvelles	3	Satisfaction limitée SL5
CMS Automatisme	Offensif figé	Fini, suivi par autre marché	Clients induits, gestion des coopérations	3	Satisfaction limitée SL5
5Li	Offensif Figé	Ralentissement	Technologie, prestations proposées	3	Satisfaction limitée SL5
6Lmc	Défensif	Fini, espère avoir autre marché	Technique	3	Satisfaction limitée SL5
Maintenance plus	Défensif	Se poursuit, Amélioration prestation et procédé	Technologie, clients induits	3	Satisfaction limitée SL5
Mécanique de Précision du Barrois	Offensif	Arrêt prématuré, Amélioration prestation et technologique	Technique	3	Déception et satisfaction limitée SL5
7RSE	Offensif	Se poursuit, inférieur à ce qui était escompté	Technologique, prestations proposées	3	Satisfaction limitée SL5

Suite : évaluation de la relation d'impartition pour l'offreur	**Nature de l'objectif initial**	**Résultat global de l'échange**	**Domaines dans lesquels des conséquences induites ont été notées**	**Groupe**	**Satisfaction estimée (objectif initial et conséquences induites)**
Gautier – Moulron S.A.	Offensif	Fini, pense avoir d'autres affaires		4	Aucune satisfaction AS6
8hp et Fils	Offensif	Vient de débuter, Amélioration prestation		4	Aucune satisfaction Nouveau marché AS6
Lemarchal Jacques Ets	Défensif	Vient de débuter *Proposition comportant une amélioration technique*		4	Aucune satisfaction Nouveau marché AS6
Philec	Offensif	Fini comme prévu, espère avoir autre affaire, Amélioration prestation		4	Aucune satisfaction AS6
9Pi	Défensif	Est reconduit chaque année		4	Aucune satisfaction AS6
Sorelor – Soudure et Réparations de Lorraine	Défensif	Est fini, comme prévu		4	Aucune satisfaction AS6

Deuxième chapitre : Existe-t-il un lien entre le positionnement des partenaires, la nature de la prestation réalisée et les degrés de satisfaction de l'offreur ?

Comme nous l'avons expliqué auparavant, nous allons tout d'abord analyser les données recueillies et présentées dans une méta-matrice ordonnée puis nous nous centrerons sur deux analyses factorielles des correspondances multiples présentant :

- l'influence de la dépendance et de l'implication des acteurs sur la satisfaction de l'offreur suite à l'impartition,
- l'influence de la durée de la stratégie et de la nature de l'activité impartie sur la satisfaction de l'offreur suite à l'impartition.

I : Analyse des données présentées dans la méta-matrice ordonnée selon la satisfaction de l'offreur et croisant l'implication et la dépendance des partenaires.

Une méta-matrice, ordonnée selon les retombées ou la satisfaction de chaque preneur d'ordres, dans laquelle sont mentionnés la durée de l'impartition, les degrés d'implication[190] et de dépendance[191] des deux partenaires, est présentée ci-après.

Nous allons tout d'abord comparer les niveaux d'implication et de dépendance entre entreprises de même groupe. Nous incorporons à l'analyse de la méta-matrice des informations précises concernant la nature de la prestation déléguée (conception - réalisation, conception, réalisation, maintenance), l'existence d'une relation de travail antérieure ou le résultat de l'impartition (simple réalisation de la prestation impartie, amélioration, réalisation d'un produit fini ou innovation). Analysons tout d'abord les données obtenues concernant les impartitions dans lesquelles les **offreurs ont été très satisfaits**.

---

[190] Les degrés d'implication de l'offreur sont présentés en annexe 1 et ceux du demandeur en annexe 2.
[191] Les degrés de dépendance de l'offreur sont présentés en annexe 3 et ceux du demandeur en annexe 4.

Tableau 50 : Méta matrice ordonnée selon la satisfaction, présentant la durée de la relation, les degrés de dépendance et d'implication des partenaires.

	Groupe	Durée	Dépendance globale initiale du donneur d'ordres	Dépendance globale finale du donneur d'ordres	Implication du donneur d'ordres	Dépendance globale initiale du preneur d'ordres	Dépendance globale finale du preneur d'ordres	Implication du preneur d'ordres
AE2I	1	Depuis 5 ans	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Très élevée	Très élevée	Très élevée	Aucune implication
ASP – Atelier systèmes de protection	1	Depuis 11 ans	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Faible	Très élevée	Très élevée	Implication très élevée
B2J Industrie	1	4 ans fini	Elevée dans un domaine	Elevée dans un domaine	Elevée	Faible	Elevée	Implication faible
Ictec	1	Depuis 5 ans	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Très élevée	Nulle	Faible	Implication faible
Evatac SàRL	1	Dps janv 99 pour 2 à 3 ans	Elevée dans un domaine	Elevée dans un domaine	Très élevée	Très élevée	Très élevée	Implication très élevée
Gravlor	1	Depuis 3 ans	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Faible	Très élevée	Très élevée	Aucune implication
2Mintry S.A.	1	1 an et 4 mois, fini	Nulle dans les deux domaines	Quasi nulle dans deux domaines	(Très) élevée	Faible	Faible	Aucune implication
Mécarep	1	3 ans nvelle aff impt	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Elevée	Très élevée	Très élevée	Implication très élevée
RML - Micron'est	1	Depuis 4 ans	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Très élevée	Faible	Elevée	Aucune implication
T.L.M. – Techniques Levage et Manutention	1	Depuis 13 ans	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Elevée	Nulle	Faible	Implication très élevée
AD Industrie	2	Depuis 5 ans aff succ	Elevée dans un domaine	Elevée dans un domaine	Très élevée	Très élevée	Très élevée	Aucune implication
3apl	2	Dps janv 99 pour 5 ans	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Très élevée	Très élevée	Très élevée	Aucune implication
Brown & Sharpe Roch S.A.	2	Depuis 7 ans	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Très élevée	Faible	Elevée	Implication faible
Projlor Bureau d'Etudes	2	8 mois fini aff succ	Elevée dans un domaine	Modérée dans deux domaines	Elevée	Elevée	Elevée	Implication faible
Richert S.A.	2	Depuis 2 ans	Elevée dans un seul domaine	Modérée dans deux domaines	Elevée	Faible	Elevée	Implication élevée
4SE	2	Depuis 3 ans	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Très élevée	Très élevée	Très élevée	Implication faible

Suite méta mat durée satisfaction - impl - dép	Groupe	Durée	Dépendance globale initiale du donneur d'ordres	Dépendance globale finale du donneur d'ordres	Implication du donneur d'ordres	Dépendance globale initiale du preneur d'ordres	Dépendance globale finale du preneur d'ordres	Implication du preneur d'ordres
Atest – **Laboratoire Industriel et d'Environnement HBL**	3	Depuis 9 ans aff succ	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Elevée Très élevée	Elevée	Très élevée	Aucune implication
CMS Automatisme	3	Depuis dec 98	Très élevée dans deux domaines	Modérée dans deux domaines	Elevée	Elevée	Elevée	Aucune implication
5Li	3	Depuis 2 ans	Elevée dans un domaine	Modérée dans deux domaines	Très élevée	Elevée	Elevée	Aucune implication
6Lmc	3	6 mois fini aff succ	Elevée dans un domaine	Elevée dans un domaine	Faible	Très élevée	Très élevée	Aucune implication
Maintenance plus	3	Depuis 1 an et demi	Elevée dans un seul domaine	Elevée dans un seul domaine	Elevée	Très élevée	Très élevée	Implication faible
Mécanique de Précision du Barrois	3	3 mois arrêt prémat	Très élevée dans deux domaines	Modérée dans deux domaines	Elevée	Elevée	Elevée	Aucune implication
7RSE	3	Depuis 4 ans	Elevée dans un domaine	Très élevée dans deux domaines	Quasi nulle	Faible	Elevée	Implication très élevée
Gautier – Moulron S.A.	4	1 mois fini aff succ	Modérée dans deux domaines	Modérée dans deux domaines	Quasi nulle	Faible	Faible	Aucune implication
8hp et Fils	4	Depuis 1 mois	Modérée dans deux domaines	Modérée dans deux domaines	Faible	Faible	Faible	Implication faible
Lemarchal Jacques Ets	4	Depuis sept 98	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Elevée	Faible	Faible	Implication faible
Philec	4	4 mois nvelle aff aff succ	Quasi nulle dans les deux domaines	Modérée dans deux domaines	Faible	Nulle	Faible	Aucune implication
9Pi	4	Depuis 7 ans aff succ	Modérée dans deux domaines	Modérée dans deux domaines	Elevée	Elevée	Elevée	Implication faible
Sorelor – **Soudure et Réparations de Lorraine**	4	2 ans fini	Elevée dans un domaine	Elevée dans un domaine	Quasi nulle	Très élevée	Très élevée	Aucune implication

A : Existe-t-il un lien entre le positionnement des partenaires et le niveau " très élevé " de satisfaction atteint ?

Un lien entre **connaissance antérieure** et résultat de la prestation réalisée apparaît. En effet, les innovations initiales ont été développées dans les relations dans lesquelles les partenaires se connaissaient avant la mise en place de l'impartition (Mécarep, Evatec, TLM, ASP).

L'implication de l'offreur est très élevée dans les situations où il développe une innovation en phase initiale de la relation d'impartition. Parmi les innovations initiales, certaines sont produites lors d'un travail avec le demandeur (Mécarep et TLM) et d'autres sont entièrement amenées par l'offreur (ASP et Evatec).
Notons que les relations de Mécarep ou de TLM avec leur demandeur étaient initialement des relations de sous-traitance qui ont progressivement évolué vers des relations d'impartition, dès lors que le demandeur a associé l'offreur à la résolution de ses problèmes. Sur ces quatre entreprises, Mécarep, ASP et Evatec ont également un niveau de dépendance très élevé et seule TLM est faiblement dépendante. D'autre part, les impartitions dans lesquelles se développent des innovations en cours de relation (B2J, 1ctec) reposent sur une implication faible de l'offreur. Enfin, lorsque les relations conduisent à la réalisation de produits finis ou à des améliorations, les offreurs ne font pas preuve d'une implication particulière en début de relation (AE2I, Gravlor, RML Micron'Est).

La présence d'innovations en début ou en cours de relation (Mécarep, Evatec, TLM, 1ctec, B2J) est constatée lorsque l'implication de l'offreur est au minimum faible comme nous venons de le souligner. Remarquons que **les niveaux d'implication et de dépendance du demandeur** sont (très) élevés, sauf concernant l'impartition menée par la société ASP. Son client, PGA n'a fait preuve que d'une implication faible. Nous pouvons avancer deux explications à cette situation compte tenu des informations que l'offreur nous a confiées durant l'entretien. Tout d'abord, le client est généralement à l'origine de l'expression de son besoin, même s'il n'est précisément cerné que par la suite. Or, dans l'impartition considérée, ASP a démarché PGA et a suscité son besoin nouveau. D'autre part, en phase initiale, PGA n'accordait aucun crédit à la proposition innovante d'ASP, contraignant l'offreur à effectuer de nombreuses démonstrations. Petit à petit, l'ensemble des employés de l'entreprise impartitrice a pris conscience des avantages que conférait la prestation proposée par la société ASP.

Les niveaux de dépendance et d'implication des demandeurs sont également très élevés dans les impartitions des sociétés AE2I et RML Micron'Est. Par contre, si la dépendance du client Gravlor est très élevée, son implication est faible. Les niveaux d'implication des trois demandeurs peuvent être justifiés par leurs attentes. En effet, le responsable de la société AE2I nous a expliqués durant les phases d'entretien semi-guidé que son client, Pont-à-Mousson S.A., attendait des propositions d'amélioration et accordait une grande importance à la prise d'initiatives, discours également tenu par le responsable de la société RML Micron'est. Par contre, notre interlocuteur dans la société Gravlor a précisé que son client ne souhaitait aucune proposition d'amélioration.

Enfin, lorsque le niveau de **dépendance du demandeur** est nul, la relation prend fin après que l'offreur ait simplement réalisé ce qui lui a été demandé (2Mintry S.A.). L'impartition mise en place dans cette société n'était pas une impartition de compétences mais de capacité. Le client est parvenu à une solution lui permettant de réduire les coûts d'intervention sur ses produits. Pour ce faire, la prestation réalisée par 2Mintry S.A. l'est maintenant par le client final. 2Mintry S.A. n'apportait pas de valeur ajoutée issue d'une compétence particulière et a donc été remplacée. Après cet événement, l'offreur a d'ailleurs décidé de se recentrer sur son métier et de ne répondre qu'à des appels d'offres dans lesquels il pourra se rendre " un peu " incontournable du fait de ses compétences spécifiques.

Par contre, il n'apparaît pas nettement de relation entre la connaissance préalable ou la nature de l'intérêt à coopérer et les degrés d'implication ou de dépendance des partenaires.

Pour résumer, nous retenons quatre constats majeurs de l'analyse des situations dans les entreprises du premier groupe. Le niveau d'implication de l'offreur est associé à la nature de la prestation réalisée. L'attente de propositions émises par l'offreur au profit du demandeur conduit à une implication élevée de ce dernier. Une innovation est rencontrée lorsque la dépendance et l'implication du demandeur sont élevées et associées à une implication au minimum faible de l'offreur. Enfin, la relation ne dure que si le demandeur est un minimum dépendant.

B : Existe-t-il un lien entre le positionnement des partenaires et le niveau " élevé " de satisfaction atteint ?

L'analyse des degrés d'implication et de dépendance dans les entreprises **du deuxième groupe** laisse apparaître d'une manière générale une forte asymétrie entre l'implication du preneur d'ordres et celle du donneur d'ordres. Dans toutes les relations d'impartition du deuxième groupe (sauf Richert), l'offreur a une implication faible voire nulle. Par contre, les niveaux de dépendance de l'offreur et du demandeur sont quasi équivalents. D'autre part, l'analyse des situations d'impartition présentes dans le deuxième groupe nous permet de **confirmer** nos premières conclusions.

La première conclusion confirmée est la suivante. L'implication de l'offreur est associée au résultat de l'impartition, mais il est nécessaire de considérer en même temps les degrés de dépendance et d'implication du demandeur. Une **implication faible de l'offreur associée à une dépendance et une implication élevée du demandeur** caractérisent les impartitions conduisant à une innovation (4SE). Notons que la société Brown&Sharpe Roch est dans ce schéma de figure, mais elle n'a pas proposé d'innovation car le demandeur définit ses besoins puis fige la nature des prestations à réaliser.
Par contre, bien que Projlor Bureau d'Etudes ait mis en place une impartition dans laquelle l'implication de l'offreur est faible, nous constatons que le demandeur a une dépendance finale modérée et que seule la prestation déléguée a été réalisée.
Toujours concernant l'implication de l'offreur, nous remarquons que l'impartition menée par Richert repose sur son implication élevée et une dépendance finale modérée du demandeur. La prestation impartie intègre une amélioration technique considérable et dont les effets sont indéniables, mais il ne s'agit pas d'une innovation proposée en début de relation.
Finalement, nous retenons que le recul de la dépendance du demandeur est associé à un résultat ne comportant pas d'innovation.

La seconde confirmation des premières conclusions est relative au fait que si **l'implication** de l'offreur est **nulle**, la dépendance et l'implication du demandeur sont au minimum élevées, alors il y a mise en œuvre d'améliorations.

Nous pouvons effectuer un rapprochement avec les entreprises du premier groupe. La société Richert a proposé une idée novatrice en début de projet concernant la prestation déléguée et cet offreur fait preuve d'une implication élevée. Il est donc intéressant de s'interroger afin de savoir si les raisons d'une moindre performance lors du déroulement de la relation d'impartition proviennent d'un recul de la dépendance du demandeur.
La même remarque peut également être formulée concernant la relation d'impartition mise en place par la société 4SE. Cette entreprise a développé une innovation en cours de coopération et comme pour les entreprises du premier groupe dans la même situation, l'implication de l'offreur est faible et la dépendance du demandeur est très élevée. Il semble donc surprenant que cette entreprise ne bénéficie pas de retombées de même ampleur que les entreprises du premier groupe.

Pour conclure, le résultat global de l'impartition est lié à des niveaux précis d'implication de l'offreur, de dépendance et d'implication du demandeur.

C : Existe-t-il un lien entre le positionnement des partenaires et le niveau " peu élevé " de satisfaction atteint ?

L'analyse du **troisième groupe d'entreprises** débute par un constat général : dans tous les cas, le degré de dépendance du demandeur est différent de celui de l'offreur. Lorsque l'un est très élevé, l'autre est élevé, voire faible.

Quatre relations d'impartition reposent sur une dépendance du demandeur qui évolue durant la coopération. Il s'avère que lorsque l'implication de l'offreur est nulle et que la dépendance du demandeur diminue (CMS Automatisme, 5Li et Mécanique de Précision du Barrois), l'évolution de l'impartition n'est pas aussi enviable qu'espéré. Mécanique de Précision du Barrois ne travaille plus sur la même prestation avec son client, CMS Automatisme se voit confier des affaires de façon successives mais sans garantie sur l'avenir et enfin, 5Li se dit déçu de l'évolution de la relation car les prestations déléguées ne sont pas à la hauteur des attentes ni des investissements de départ. Au cours de l'entretien, les trois interlocuteurs ont précisé que le demandeur accepte les propositions d'amélioration lors des négociations mais par la suite, la prestation à réaliser est figée. Ainsi, il est difficile à l'offreur de se rendre indispensable à son client.

Par contre, la dépendance du client de la société 7RSE augmente. Cette relation est développée sur une perspective long terme mais repose également sur une prestation figée.

La relation d'impartition menée par 7RSE nous permet également de **confirmer** une conclusion précédente. L'offreur s'est beaucoup impliqué pour proposer une prestation répondant au besoin du demandeur alors que l'implication du demandeur est quasi nulle. Nous constatons que le résultat (simple réalisation de la prestation au lieu d'innovation initiale) et les retombées de cette stratégie sont limitées.

Finalement, lorsque l'implication de l'offreur est faible ou nulle et que la dépendance du demandeur recule, la relation est instable et décevante.

D : Existe-t-il un lien entre le positionnement des partenaires et le fait que l'offreur n'éprouve " aucune satisfaction " ?

L'analyse du **dernier groupe** d'entreprises conduit à remarquer que les impartitions considérées reposent sur une dépendance des acteurs nettement plus faible que précédemment. Il existe donc un **lien** entre le niveau de dépendance des acteurs et la satisfaction de l'offreur.
D'autre part, les trois offreurs dont l'implication est faible ont mis en place une amélioration relative à la prestation. Il semble donc que si la dépendance et l'implication du demandeur sont élevées, **l'amélioration** concerne la technologie alors que si la dépendance et l'implication du demandeur sont modérées ou faibles, l'amélioration est plutôt relative à la prestation. Il reste toutefois difficile de différencier clairement les degrés de dépendance et d'implication en fonction des types d'amélioration réalisés.

Les facteurs initiaux que sont la dépendance et l'implication influent sur la nature de la prestation réalisée, c'est-à-dire sur l'obtention d'innovations et d'améliorations ainsi que sur le niveau de satisfaction de l'offreur.

Par contre, il est difficile de porter une appréciation sur les rôles de la durée de la relation, de la connaissance antérieure entre les acteurs et de l'intérêt à coopérer.

II : Analyses factorielles des correspondances multiples croisant le positionnement des partenaires, la nature de la prestation réalisée et la satisfaction de l'offreur.

Pour conforter et enrichir les observations effectuées à l'aide de la méthode proposée par Miles et Huberman, deux analyses factorielles des correspondances multiples sont réalisées. Une première analyse croise la dépendance et l'implication des partenaires avec la nature de la prestation réalisée et la satisfaction de l'offreur suite à l'impartition. Une seconde analyse repose sur le croisement entre la durée et l'optique sur lesquelles sont fondées les relations avec la nature de la prestation et la satisfaction éprouvée par l'offreur. Par cette seconde analyse factorielle, il est possible de considérer un facteur, la durée, dont l'importance dans la conduite des coopérations avait été mentionnée en première et deuxième parties de ce travail.

La première analyse factorielle des correspondances croise les degrés d'implication et de dépendance avec la nature de l'activité réalisée et la satisfaction retirée par l'offreur. Le tableau des contributions est présenté en annexe 5 et le graphe est ci-après. Ces documents sont intitulés " Influence de la dépendance et de l'implication des partenaires ".

Le pourcentage global d'inertie concernant les axes 1 et 2 est de 26,96 %, taux assez faible car le nombre d'individus est inférieur au nombre de modalités. Aux vues des contributions de la variable implication des acteurs, nous aurions pu choisir de réaliser une nouvelle analyse factorielle en ne croisant que la dépendance, les résultats et la satisfaction. Ainsi, le niveau global d'inertie aurait été supérieur (31,55 %). Mais, compte tenu des conclusions obtenues précédemment sur le rôle de la combinaison implication - dépendance, nous conservons cette analyse et gardons à l'esprit le niveau du taux d'inertie global. Nous présentons dans le tableau suivant les modalités les plus significatives sur lesquelles nous fonderons notre analyse. Ces points sont ceux dont la contribution à la formation des axes est la plus élevée et dont le cosinus carré est le plus faible (cos = 1).

Tableau 51 : Points les plus significatifs dans l'AFC.

Définition de l'axe 1	Définition de l'axe 2
Dépendance initiale Do très élevée	Dépendance initiale Do élevée
Dépendance initiale Do modérée	Dépendance initiale Do nulle
Dépendance finale Do très élevée	Implication Do modérée
Dépendance finale Do modérée	Dépendance initiale Po élevée
Implication Do très élevée	Dépendance initiale Po nulle
Dépendance initiale Po très élevée	Dépendance finale Po élevée
Dépendance initiale Po élevée	Dépendance finale Po modérée
Dépendance finale Po très élevée	Dépendance finale Po nulle
Implication Po très élevée	Satisfaction limitée
Satisfaction très étendue	
Aucune satisfaction	

Deux groupes sont clairement identifiables et s'opposent l'un à l'autre le long de l'axe des abscisses.

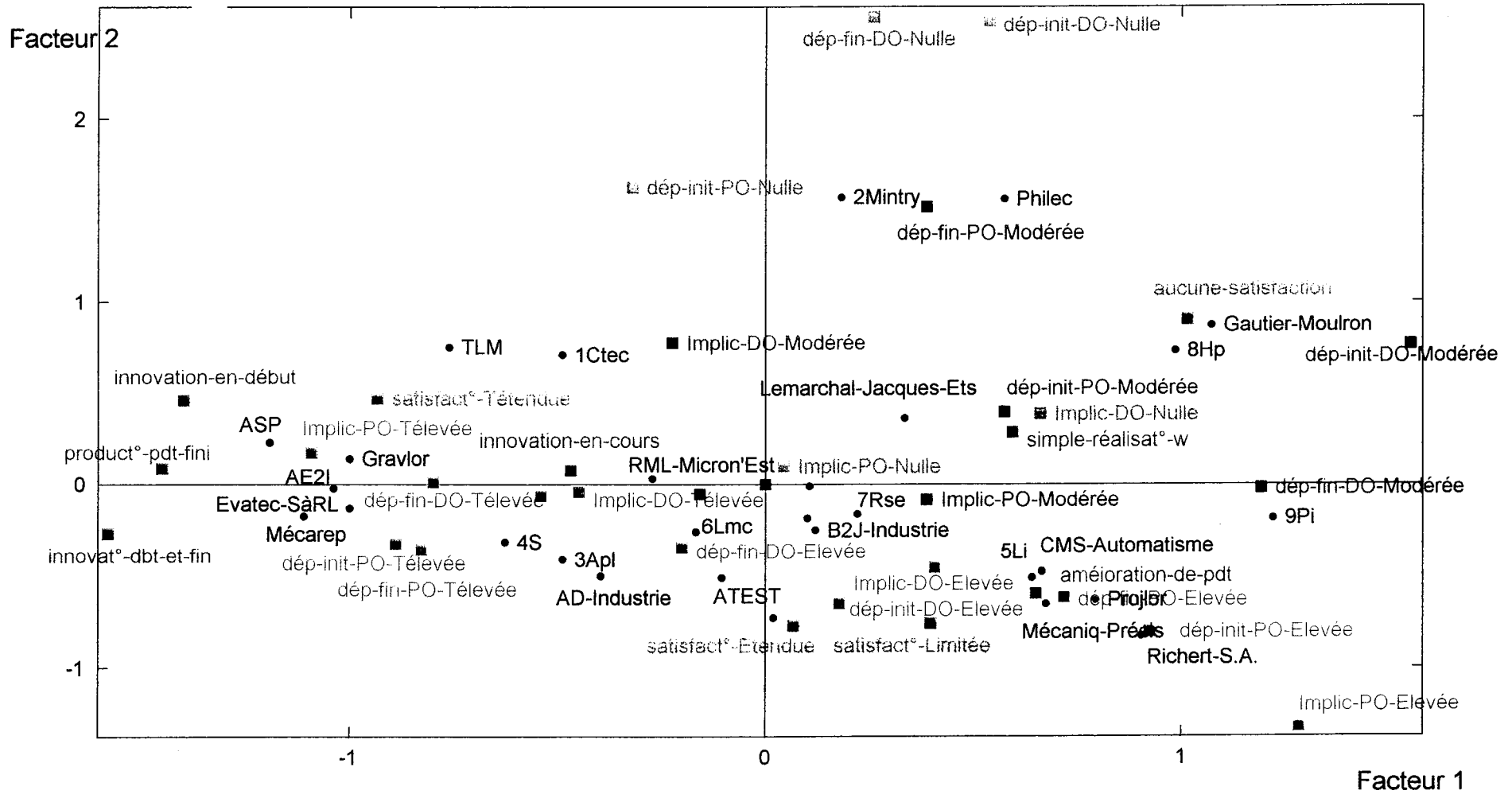
✧ Le premier groupe comprend quatre entreprises (Mécarep, Gravlor, ASP et AE2I) pour lesquelles la satisfaction est très élevée. Ce groupe se caractérise par des niveaux très élevés de dépendance des deux parties, en début comme en fin de relation. L'implication de l'offreur est également très élevée[192], comme celle du demandeur.

Si l'on accepte de considérer des points dont le niveau de contribution à la définition des axes est plus faible, il ressort que ces entreprises ont produit des **innovations en début** de relation ou sont parvenues à réaliser **un produit fini**.

✧ Le deuxième groupe identifiable dans l'analyse factorielle des correspondances concerne trois entreprises (8hp, Gautier-Moulron et 9Pi) qui ne retirent **aucune satisfaction** de la mise en place de l'impartition. Ces entreprises proposent des améliorations concernant la nature de leur prestation ou réalisent simplement le travail demandé. Leur principale caractéristique est relative à une dépendance modérée du demandeur, en début et en fin de relation.

[192] D'après l'analyse des méta-matrices, l'implication de Gravlor et de AE2I était nulle. Par contre, sur cette analyse factorielle des correspondances, les deux offreurs sont situés à proximité de la modalité " implication très élevée ". Cette divergence sera commentée en fin de cette première analyse factorielle.

Influence de la dépendance et de l'implication des partenaires.



Deux autres groupes sont identifiables et s'opposent le long de l'axe des ordonnées mais leur caractérisation est moins aisée. Les relations engageant Philec et 2Mintry S.A. reposent sur une dépendance des acteurs constamment nulle ou modérée et s'opposent aux impartitions impliquant Mécanique de Précision du Barrois, CMS Automatismes, 5Li, Richert S.A. et Projlor. Ces cinq dernières entreprises estiment que leur **satisfaction est limitée** et leur coopération est fondée sur une dépendance de l'offreur élevée en début et en fin de relation.
La dépendance du demandeur est soit élevée ou soit modérée : les entreprises étant représentées graphiquement à mi-distance entre ces deux modalités. Par référence à la méta-matrice croisant la dépendance, l'implication et la satisfaction, il est à noter que ces cinq entreprises sont celles dont le niveau de dépendance du demandeur recule au fil du temps.

Finalement, quatre niveaux de satisfaction ont été proposés initialement pour départager les entreprises, mais l'analyse factorielle des correspondances multiples fait ressortir distinctement trois groupes caractérisés ainsi :

Figure 28 : Trois niveaux de satisfaction de l'offreur.

Dépendance initiale et finale du demandeur très élevées Dépendance initiale et finale de l'offreur très élevées Implication du demandeur très élevée Implication de l'offreur très élevée	Innovation en début de relation Production d'un produit fini Retombées très élevées
Dépendance du demandeur en recul Dépendance initiale et finale de l'offreur élevées	Retombées limitées
Dépendance initiale et finale du demandeur modérées (faibles)	Aucune retombée

Deux autres éléments sont également à retenir suite à cette analyse factorielle.
Tout d'abord, aucune conclusion ne peut être émise concernant **le rôle de l'implication nulle** de l'offreur alors que plusieurs remarques avaient été faites dans l'analyse précédente. En analyse factorielle des correspondances, la contribution de ce point est nulle et sa représentation est au centre du graphe. Cela signifie, selon l'analyse factorielle des correspondances que cette modalité n'est pas discriminante.

En réalité, l'implication nulle se trouve dans différentes relations, quel que soit le niveau de satisfaction. Si une implication nulle de l'offreur est associée à une dépendance (très) élevée du demandeur et de l'offreur, alors il y a amélioration de procédé ou fabrication d'un produit fini. Par contre, si une implication nulle de l'offreur est associée à une dépendance modérée (faible) du demandeur ou de l'offreur, il y a amélioration de la nature de la prestation déléguée.

D'autre part, une **symétrie** entre les niveaux de dépendance et d'implication des acteurs ressort dans le graphe. Si la symétrie est nette, que les points sont proches et bien représentés (niveau très élevé), la satisfaction de l'offreur est très élevée. Si la symétrie est un peu plus floue, alors la satisfaction est de moindre ampleur.

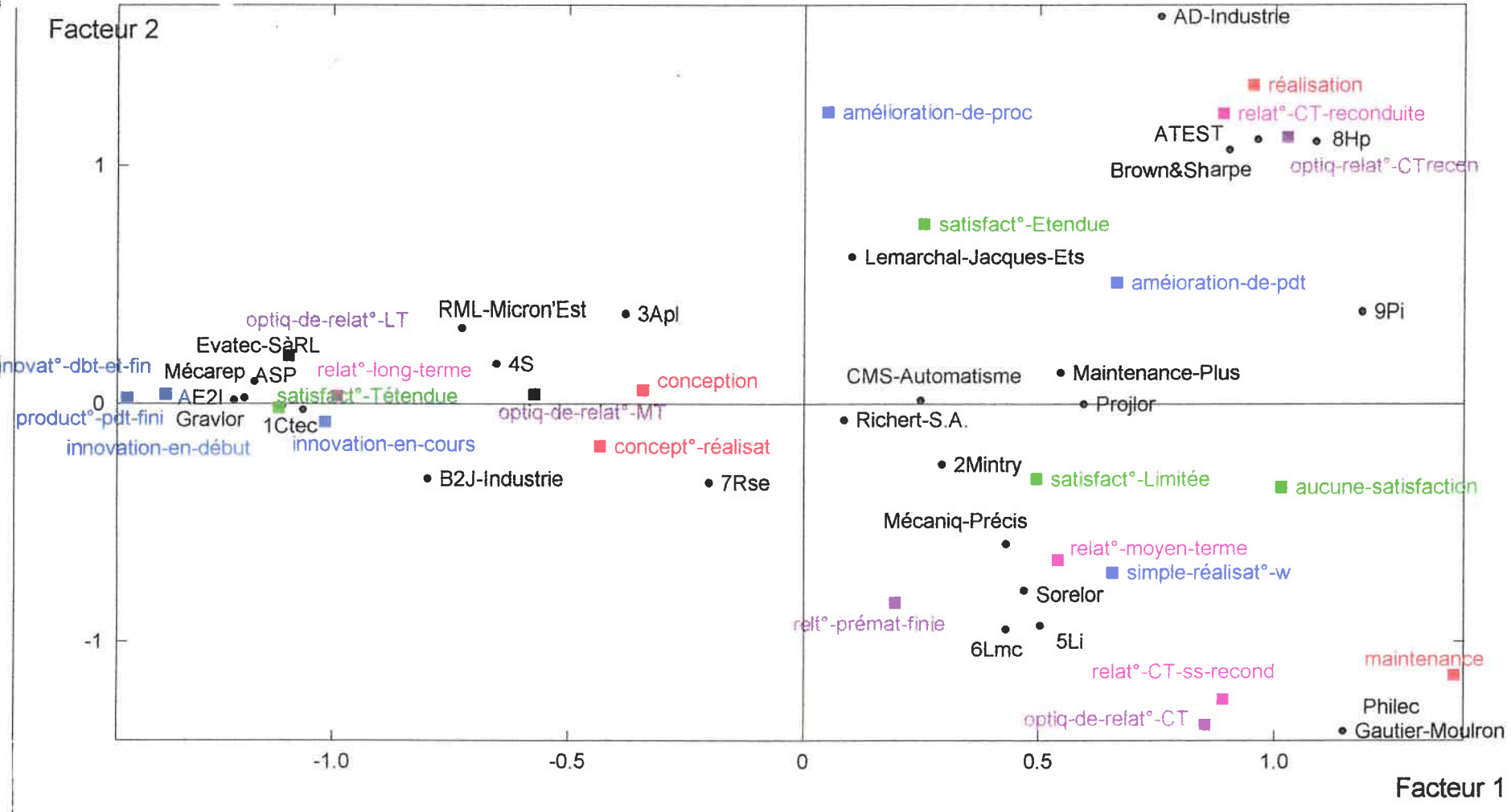
Une seconde analyse factorielle des correspondances prend en compte la durée de la relation, l'optique de travail des acteurs, la nature de la prestation réalisée et la satisfaction de l'offreur.

Les intérêts à coopérer et la connaissance entre les acteurs en début de relation d'impartition avaient été tout d'abord intégrés. Constatant que leur contribution était réellement très faible, nous avons choisi de réaliser une nouvelle analyse sans ces variables. Le niveau d'inertie de la première analyse factorielle atteignait 28,69 % et celui de l'analyse étudiée et intitulée " Influence de la durée et de l'optique sur l'évolution de l'impartition de compétences " est de 31,27 %. Le tableau suivant présente les modalités sur lesquelles cette analyse repose.

Tableau 52 : Modalités significatives de l'AFC.

Définition de l'axe 1	**Définition de l'axe 2**
Conception réalisation	Réalisation
Relation de long terme	Maintenance
Optique de relation LT	Relation CT sans reconduction
Optique de relation CT reconductible	Relation CT reconduite
Amélioration de produit	Optique de relation CT sans reconduction envisagée
Innovation en début et en cours de relation	Optique de relation CT reconductible
Satisfaction très élevée	Amélioration de procédé
Aucune satisfaction	

Influence de la durée et de l'optique sur l'évolution de l'impartition de compétences.



Il est tout d'abord possible **de rapprocher la nature de l'activité déléguée de la durée et de l'optique de travail**. En effet, un **premier groupe** de relations (Mécarep, Gravlor, AE2I, Evatec SàRL, ASP, 1ctec et TLM) est structuré autour d'activités de conception – réalisation et sur des accords long terme. Les partenaires considèrent également la coopération sur un long terme. Ces sept entreprises sont très satisfaites et proposent des innovations ou fabriquent des produits finis. RML Micron'Est, 4SE, 3apl, Richert S.A. et 7RSE Electronique se sont aussi vues confier une activité de conception – réalisation mais ces preneurs d'ordres envisagent la poursuite de l'impartition sur un moyen terme.

Ce groupe d'entreprises s'oppose, d'une part, à quatre entreprises qui bénéficient d'un accord court terme reconductible et qui travaillent en étant sûres que les échanges seront reconduits (Brown & Sharpe Roch, 8hp et Fils, Atest, AD Industrie). Ce **deuxième groupe** d'entreprises s'est vu confier une activité de réalisation.

Enfin, les sept premières entreprises s'opposent, d'autre part, à un **troisième groupe** constitué par les sociétés Philec, Gautier – Moulron, 6Lmc, 5Li, Sorelor ou Mécanique de Précision du Barrois. Les échanges menés par ces dernières se déroulent sur un court terme sans reconduction et leur satisfaction est quasiment nulle.

Il ressort de cette analyse factorielle des correspondances une **corrélation forte entre** la durée, l'optique, la nature de la prestation réalisée et la satisfaction des offreurs.

Pour conclure ce chapitre, nous retenons de l'analyse des méta-matrices et des analyses factorielles des correspondances multiples **trois profils** caractérisables de relations d'impartition. Les catégories d'offreurs que nous avions distinguées en " offreurs satisfaits " et " offreurs peu satisfaits " sont groupés par l'analyse factorielle. Cette nouvelle catégorie sera nommée " offreurs modérément satisfaits ".

Un premier type d'impartition repose sur un accord longue durée et une possibilité de poursuite de l'impartition envisagée sur un long terme. L'activité déléguée est spécifique, le savoir-faire nécessaire est de haute technicité. Le positionnement adopté par les partenaires est précis. L'implication, la dépendance initiale et finale du demandeur sont très élevées.

Les niveaux de dépendance initiale et finale de l'offreur sont très élevés. Enfin, l'implication de l'offreur est soit très élevée, soit faible. L'impartition aboutit à la production d'innovation et de prestations complètes ainsi qu'à un niveau de **satisfaction très élevé**.

Un deuxième type d'impartition donne lieu à délégation d'une activité de faible technicité dans le cadre d'un accord court terme sans reconduction. Les deux parties sont peu dépendantes et la coopération conduit à une simple réalisation de ce qui a été demandé ou, au mieux, une amélioration de la prestation déléguée. La satisfaction de l'offreur est **quasiment nulle**.

Un troisième type d'impartition concerne les relations reconductibles et dans lesquelles l'offreur espère une poursuite des échanges. Les activités déléguées - la réalisation - nécessitent un savoir-faire modérément spécifique. Il s'avère que si la dépendance et l'implication de l'offreur sont élevées mais que la dépendance du demandeur recule alors la relation n'évolue pas aussi bien qu'escompté. L'offreur améliore la prestation d'un point de vue technologique et propose parfois des innovations en cours d'impartition. Enfin, sa **satisfaction est modérée**.

Grâce aux analyses des méta-matrices, **nous retenons également que** :
- les innovations initiales résultent d'une implication très élevée de l'offreur, d'une dépendance et d'une implication également très élevée du demandeur,
- les innovations en cours résultent notamment d'une implication faible de l'offreur et d'une dépendance (très) élevée du demandeur,
- les améliorations de procédés proviennent d'une implication nulle de l'offreur et d'une dépendance très élevée du demandeur,
- les améliorations de prestation proviennent d'une implication faible de l'offreur et d'une dépendance modérée du demandeur,
- si la dépendance du demandeur est nulle, alors l'impartition est de capacité.

La nature de l'activité impartie, la durée et l'optique de la relation, les niveaux d'implication et de dépendance ont, tous trois et de manière liée, une influence sur le résultat et la satisfaction.

Troisième chapitre : Existe-t-il un lien entre le fonctionnement et la satisfaction des acteurs dans l'impartition de compétences ?

Le fonctionnement de la relation d'impartition a été caractérisé par la standardisation des modes de fonctionnement ainsi qu'à travers la structure des échanges entre les entreprises. D'une part et concernant la standardisation, nous distinguons les entreprises ayant rédigé un contrat avec clauses de celles qui passent une commande à partir d'un devis conforme à un cahier des charges. Nous considérons également les procédures de réalisation de la prestation, d'évaluation du travail fourni et de résolution des différends sur résultat.
D'autre part et concernant les échanges entre acteurs, nous prêtons attention aux flux de communication développés entre les entreprises et plus précisément, entre les responsables de projet, entre les techniciens, entre le dirigeant " demandeur " et les techniciens de l'entreprise " offreur ". Nous considérons aussi l'organisation du travail chez le preneur d'ordres pour déterminer si le personnel travaille en groupe ou séparément.

Tout comme pour le chapitre précédent, nous observons et tirons des conclusions à partir d'une méta-matrice ordonnée avant de travailler sur deux analyses factorielles des correspondances multiples. Ces analyses factorielles portent sur :

- l'influence des modes d'échanges sur la nature de la prestation réalisée et sur la satisfaction de l'offreur,
- l'influence des modes de coordination sur la nature de la prestation réalisée et sur la satisfaction de l'offreur.

I : Méta-matrice ordonnée en fonction de la nature de l'activité impartie et du résultat, croisant le fonctionnement de l'impartition et les niveaux de satisfaction.

L'ensemble des données sur lesquelles repose l'analyse est présenté ci-après, dans la méta-matrice ordonnée par activité impartie et nature de prestation réalisée. Les modes de fonctionnement des entreprises ayant eu une prestation de même nature sont commentés ensemble et appréhendés par la structure des échanges puis des modes de standardisation.

Tableau 53 : Les échanges entre acteurs et entre entreprises, selon l'offreur.

	Travail de groupe	Echanges obliques	Ajustements mutuels supérieurs : forme initiale	Ajustements mutuels inférieurs : forme initiale	Ajustements mutuels supérieurs : forme finale	Ajustements mutuels inférieurs : forme finale
Conception – réalisation avec innovation initiale						
ASP – Atelier systèmes de protection	Oui	Non	Inter-indiv	Collectifs	Inter-indiv Assez réguliers *Va évoluer car ISO 9002*	Collectifs
Evatec SàRL	Oui	Oui	Inter-indiv	Aucun	Inter-indiv, *adaptés besoins et rares*	Collectifs
Mécarep	Oui	Oui	Inter-indiv réguliers	Collectifs	Inter-indiv, continus	Inter-orga *Pour ne pas perdre info et pour les remplacements*
T.L.M. – Techniques Levage et Manutention	Oui	Non	Inter-indiv formalisés, rares	Aucun	Inter-indiv réguliers puis ralentissement Confiance puis changement interloc Do	Collectifs et inter-orga, réguliers
Conception – réalisation avec innovation en cours de relation						
B2J Industrie	Oui	Oui *Est privilégié, pour éviter perte infos*	Inter-indiv formalisés	Aucun	Inter-indiv formalisés *Assez réguliers*	Inter-orga et collectifs
Ictec	Oui	Oui, par téléphone	Inter-indiv	Collectifs	Inter-indiv, Réguliers, plus nombreux	Collectifs
4SE	Oui	Non	Inter-indiv formalisés, réguliers	Aucun	Inter-indiv formalisés ou non, continus	Aucun
Conception – réalisation avec réalisation de produit fini						
AE2I	Oui	Oui	Inter-indiv form ou non Confiance et efficacité	Collectifs	Inter-indiv form ou non Assez réguliers - continus	collectifs
Gravlor	Oui	Non	Inter-indiv formalisés ou non	Inter-orga	Inter-indiv formalisés	Inter-orga *Pour éviter perte infos*
Conception – réalisation avec amélioration innovante (Richert), de processus ou de prestation						
Richert S.A.	Oui	Oui, informel	Inter-indiv formalisés, Adaptés rares	Collectifs Rares	Inter-indiv	Collectifs, réguliers
3apl	Non	Non	Inter-indiv formalisés	Aucun	Inter-indiv formalisés Assez rares - continus	Inter-indiv formels ou non, rares
CMS Automatisme	Oui	Oui, téléphone	Inter-indiv formalisés	Aucun	Inter-indiv formalisés	Aucun
5Li	Oui	Oui	Inter-indiv formalisés	Inter-orga	Inter-indiv formalisés Réguliers, rares	Inter-orga Rares, adaptés besoins

	Travail de groupe	Echanges obliques	Ajustements mutuels supérieurs : forme initiale	Ajustements mutuels inférieurs : forme initiale	Ajustements mutuels supérieurs : forme finale	Ajustements mutuels inférieurs : forme finale
Lemarchal Jacques Ets	Oui	Non	Inter-indiv formalisés Rares	Aucun	Aucun	Intra-orga *Echanges quand montage*
6Lmc	Oui	Oui, par téléphone	Inter-indiv Permanents quand pb	Collectifs Rares, adaptés besoins	Inter indiv Permanents quand pb	Collectifs rares, adaptées besoins
Maintenance plus	Oui	Non, inverse	Inter-indiv formalisés	Aucun	Inter-indiv formalisés, réguliers	Aucun
Mécanique de Précision du Barrois	Non	Non	Inter-indiv formalisés	Aucun	Inter-indiv formalisés, continus	
Projor Bureau d'Etudes	Non	Non	Inter-indiv formalisés	Aucun	Inter-indiv formalisés *De plus en plus, pour traçabilité*	Aucun
RML - Micron'est	Oui	Non	Inter-indiv, réguliers	Collectifs, continus	Aucun	Collectifs, continus
7RSE	Oui	Non, inverse	Inter-indiv formalisés ou non, réguliers	Aucun	Inter-indiv formalisés, adaptés et rares	collectifs
Sorelor – Soudure et Réparations de Lorraine	Oui	Non	Inter-indiv formalisés ou non, réguliers	Inter-indiv formalisés ou non, réguliers	Inter-indiv formalisés ou non, réguliers	Inter-indiv formalisés ou non, réguliers
Réalisation						
AD Industrie	Non	Non	Inter-indiv form ou non	Inter-indiv form ou non	Inter-indiv form ou non *Continus - assez réguliers*	Inter-indiv form ou non
Atest – Laboratoire Industriel et d'Environnement HBL	Oui	Non	Inter-indiv form ou non	Inter-indiv form ou non	Inter-indiv form ou non	Inter-indiv form ou non
Brown & Sharpe Roch S.A.	Non	Non	Inter-indiv formalisés ou non, rares	Aucun	Inter-indiv formalisés, réguliers	Aucun
8hp et Fils	Oui	Non	Inter-indiv formalisés	Aucun	Aucun	Intra-orga
2Mintry S.A.	Oui	Oui	Inter-indiv formalisés ou non	Inter-orga Rares, adaptés besoins	Inter-indiv	Inter-orga Rares, adaptés besoins
Maintenance						
Gautier-Moulron S.A.	Oui	Non	Inter-indiv formalisés	Collectifs	Inter-indiv	Collectifs
Philec	Oui	Oui	Inter-indiv formalisés, adaptés mais rares	Aucun	Inter-indiv formalisés, adaptés mais rare	Aucun
9Pi	Oui	Non	Inter-indiv formalisés Continus	Collectifs Rares	Inter-indiv formalisés réguliers	Collectifs rares

Tableau 54 : La standardisation des modes de fonctionnement, selon l'offreur.

	Travail de groupe	Standardisation de procédés : forme initiale	Evaluation du travail final : forme initiale	Standardisation de procédés : forme finale	Evaluation du travail final : forme finale	Standardisation de résultat : contrat / accord	Désaccord sur résultat : forme initiale	Désaccord sur résultat : forme finale
Conception – réalisation avec innovation initiale								
ASP – Atelier systèmes de protection	Oui	Collective	Rien	Intra-orga	Rien	Intra-orga	Collectif	Collectif
Evatec SàRL	Oui	Collective	Collective	Intra-orga *suite problèmes*	Collective	Non	Intra-orga *Pour souvenir*	Intra-orga
Mécarep	Oui	Intra-orga	Perte collective	Intra-orga *de moins en moins détaillées*	Perte intra-orga	Aucune	Intra-orga	Intra-orga
T.L.M. – Techniques Levage et Manutention	Oui	Intra-orga	Perte intra-orga	Intra-orga	Perte collective	Intra-orga	Collectif	Collectif
Conception – réalisation avec innovation en cours de relation								
B2J Industrie	Oui	Collective	Collective	Collective	Collective	Non	Collectif	Collectif
Ictec	Oui	Collective	Perte collective	Intra-orga	Perte collective	Non	Intra-orga	Intra-orga
4SE	Oui	Collective	Intra-orga	Collective	Intra-orga	Intra-orga	Intra-orga	Intra-orga
Conception – réalisation avec réalisation de produit fini								
AE2I	Oui	Collective	Perte intra-orga	Collective	Perte intra-orga	Intra-orga	Intra-orga	Intra-orga
Gravlor	Oui	Intra-orga	Perte intra-orga	Intra-orga *De plus en plus détaillée*	Perte intra-orga	Intra-orga	Intra-orga	Intra-orga
Conception – réalisation avec amélioration innovante (Richert), de processus ou de prestation								
Richert S.A.	Oui	Collective	Rien	Collective	Rien	Aucune	Collectif	Collectif
3apl	Non	Individuelle	Aucun retour	Individuelle formalisée	Aucun retour	Individuelle formalisée	Individuel	Individuel formalisé
CMS Automatisme	Oui	Collective	Perte intra-orga	Collective	Intra-orga	Intra-orga	Collectif	Intra-orga
5Li	Oui	Intra-orga	Intra-orga	Intra-orga	Intra-orga	Intra-orga	Intra-orga	Intra-orga
Lemarchal Jacques Ets	Oui	Intra-orga	Rien	Intra-orga *De plus en plus détaillée*	Rien	Intra-orga	Intra-orga	Intra-orga

	Travail de groupe	Standardisation de procédés : forme initiale	Evaluation du travail final : forme initiale	Standardisation de procédés : forme finale	Evaluation du travail final : forme finale	Standardisation de résultat : contrat / accord	Désaccord sur résultat : forme initiale	Désaccord sur résultat : forme finale
6Lmc	Oui	Intra-orga.	Intra-orga.	Intra-orga.	Intra-orga.	Intra-orga.	Intra-orga.	Intra-orga.
Maintenance plus	Oui	Collective.	Intra-orga.	Collective.	Intra-orga.	Intra-orga.	Collectif.	Collectif.
Mécanique de Précision du Barrois	Non	Indiv formalisée.	Individuelle formalisée.	Indiv formalisée.	Individuelle formalisée.	Indiv formalisée.	Indiv formalisé.	Indiv formalisé.
Projor Bureau d'Etudes	Non	Individuelle.	Perte individuelle.	Individuelle.	Perte individuelle.	Indiv formalisée.	Individuel.	Individuel.
RML - Micron'est	Oui	Intra-orga.	Rien.	Intra-orga.	Rien.	Aucune.	Collectif.	Collectif.
7RSE	Oui	Intra-orga.	Intra-orga.	Intra-orga.	Intra-orga.	Intra-orga.	Intra-orga.	Intra-orga.
Sorelor – Soudure et Réparations de Lorraine	Oui	Collective.	Rien.	Collective.	Rien.	Intra-orga.	Intra-orga.	Intra-orga.
Réalisation								
AD Industrie	Non	Individuelle formalisée.	Individuelle.	Individuelle formalisée.	Perte individuelle.	Individuelle formalisée.	Individuel formalisé.	Individuel formalisé.
Atest – Laboratoire Industriel et d'Environnement HBL	Oui	Intra-orga.	Aucun retour.	Intra-orga.	Aucun retour.	Intra-orga.	Intra-orga.	Intra-orga.
Brown & Sharpe Roch S.A.	Non	Individuelle formalisée.	Aucun retour.	Individuelle formalisée.	Aucun retour.	Non.	Individuel.	Individuel.
8hp et Fils	Oui	Collective.	Rien.	Intra-orga *Quand séries répétitives.*	Rien.	Intra-orga.	Collectif.	Collectif.
2Mintry S.A.	Oui	Intra-orga.	Intra-orga.	Intra-orga.	Intra-orga.	Intra-orga.	Intra-orga.	Intra-orga.
Maintenance								
Gautier – Moulron S.A.	Oui	Aucune.	Collective.	Aucune.	Collective.	Intra-orga *Constitue trace, mémoire*	Intra-orga.	Intra-orga.
Philec	Oui	Collective.	Collective.	Collective.	Collective.	Aucune.	Collectif.	Collectif.
9Pi	Oui	Intra-orga.	Aucun retour.	Intra-oga.	Aucun retour.	Intra-orga.	Intra-orga.	Intra-orga.

D'une manière générale, les techniciens employés par les entreprises chargées de la conception – réalisation travaillent en groupe, sauf dans trois relations d'impartition.

A : L'analyse des impartitions dans lesquelles il y a innovation ou réalisation d'un produit fini.

Un premier constat est émis. Parmi les offreurs ayant été chargé d'une prestation de conception et de réalisation, les entreprises B2J, 1ctec, Mécarep et 4SE ont développé une innovation en cours de relation. Par comparaison avec les entreprises chargées de la même activité mais n'ayant pas obtenu les mêmes résultats, B2J, 1ctec et Mécarep ont développé des relations entre responsables, entre techniciens des deux sociétés ainsi qu'entre le dirigeant demandeur et les techniciens offreur. Par contre, les échanges entre 4SE et son client se limitent aux relations entre responsables. B2J, 1ctec et Mécarep ont obtenu une satisfaction très élevée suite à l'impartition alors que 4SE a noté l'obtention de conséquences plus limitées. Nous en déduisons que **la structure des échanges influe** sur le niveau de satisfaction retirée par l'offreur.

Un deuxième constat réalisé concerne les relations entre dirigeants. La fréquence des échanges entre B2J et son client est régulière et constante au cours de la relation alors que les relations entre dirigeants des trois autres relations sont en pleine croissance. Les relations entre B2J et son client ont pris fin d'une part suite au départ de l'interlocuteur client et d'autre part car le client a intégré l'innovation de B2J dans ses activités. Ainsi, **le développement des échanges entre dirigeants** traduit une volonté de développer la coopération.

Un troisième constat tient au fait suivant. Les entreprises Evatec et ASP ont proposé des innovations en début de relation. Quelques différences peuvent être relevées. Les relations entre ASP et son client ne comprennent pas d'échanges obliques, mais les échanges entre dirigeants et entre techniciens sont réguliers. L'impartition engageant Evatec repose sur des échanges entre dirigeants assez rares, sur des échanges entre techniciens quasiment inexistants en début et qui se développent en cours de relation. Tenant compte de l'évolution des relations d'impartition et de la satisfaction, nous en déduisons **le rôle majeur des échanges entre dirigeants et techniciens**.

Enfin, **le quatrième constat** est le suivant. AE2I et Gravlor sont des offreurs parvenus au fil de la relation à concevoir et à réaliser toutes les parties d'un produit fini. Nous constatons concernant la société AE2I que les échanges entre dirigeants se développent et qu'il existe des échanges obliques. Par contre, aucun échange oblique n'est mis en place entre le dirigeant demandeur et les techniciens de la société Gravlor, les relations entre dirigeants étant constantes. La **structure des échanges** explique, pour partie au moins, les différences de satisfaction éprouvées par les offreurs mais il faut également souligner que le client de la société Gravlor n'attend pas de proposition d'amélioration de son offreur.

Finalement, les impartitions conduisant à un accroissement du volume et de l'étendue des échanges, à des innovations en cours de stratégie et à une satisfaction très élevée de l'offreur, sont fondées sur **un système d'échanges très sophistiqué** : échanges entre dirigeants et de préférence croissants, échanges entre techniciens dès le début de la relation –informels en début et qui se formalisent par la suite pour limiter les pertes d'information, savoir ce qui a été fait et donc enrichir le potentiel de connaissances de l'organisation offreur -, échanges obliques de préférence. Lorsque les échanges entre techniciens se développent en cours de relation et / ou que les échanges entre les dirigeants sont rares, il n'y a pas innovation et la satisfaction de l'offreur est moindre.

La délégation d'un nombre de prestations plus élevé - les prestations étant elles-mêmes plus étendues – et l'obtention d'une innovation en cours de relation, n'existent que si les **relations entre dirigeants sont de plus en plus fréquentes** (4SE, B2J). Si les relations entre dirigeants sont constantes, il n'y a pas de développement des échanges mais simplement poursuite (même chiffre d'affaires). Aussi, les **échanges entre techniciens dès le début** de la relation sont indispensables à la poursuite de l'impartition et à une satisfaction étendue, dès lors que le système d'échanges entre dirigeants est au moins régulier (ASP, Evatec).

Considérons les modes de standardisation de procédés, de résultats et l'évaluation des prestations réalisées par l'offreur dans les relations d'impartition ayant conduit à une innovation initiale, en cours ou à la réalisation d'un produit fini. Lorsqu'il y a innovation, la satisfaction des offreurs est d'autant plus élevée que les **évaluations** des prestations sont **inexistantes ou informelles** (1ctec, Mécarep, ASP, Evatec).

S'il s'avère que l'évaluation est formelle (4SE, TLM en fin de relation), les échanges ne sont plus aussi importants et les retombées sont moindres. Nous en déduisons que le degré de formalisation de l'évaluation témoigne de la confiance entre les acteurs.

Enfin, si le processus de réalisation de la prestation est formalisé, les niveaux de satisfaction sont plus élevés que lorsque aucune standardisation interne n'existe (B2J, Richert). La **formalisation du processus de travail** en interne témoigne d'une structuration de la relation d'impartition ; elle permet de réduire les risques de pertes d'information, de faciliter la polyvalence et la traçabilité tout en renforçant les connaissances organisationnelles.

B : L'analyse des impartitions dans lesquelles il y a simple réalisation de la prestation déléguée ou amélioration.

Neuf entreprises sont considérées compte tenu de la nature de la prestation réalisée et réparties en deux sous-groupes : un des quatre offreurs qui se disent déçus de l'évolution de l'impartition de compétences, et un second de cinq autres offreurs assez peu satisfaits des retombées obtenues.

L'analyse des relations d'impartition développées par les entreprises 5Li, RML Micron'Est, 7RSE et TLM conduit à considérer l'influence d'un **recul du niveau d'échanges entre les dirigeants**. Les quatre offreurs font part de leur ***déception*** résultant d'un **ralentissement** des échanges ou de l'obtention d'un marché moins important que ce qu'ils envisageaient. Mais ces offreurs retirent des retombées de l'impartition et éprouvent donc une certaine satisfaction, au-delà de l'évolution du flux d'échanges. Le niveau de satisfaction des quatre offreurs est différent.

Il est intéressant de tenir compte de deux faits concernant l'impartition engagée par TLM. La société TLM a été sous-traitante puis partenaire de son client. Le passage à une relation de coopération a été engagé lorsque le demandeur a associé l'offreur à la conception d'un ensemble câble-tendeur, élément innovant. Le travail conjoint entre les deux entreprises a donné lieu à un accroissement des relations entre dirigeants et à la mise en place d'échanges entre techniciens. A la différence des entreprises Evatec ou ASP qui ont proposé une prestation innovante, TLM a développé son innovation en début de relation d'impartition avec le concours du demandeur.

D'autre part, un nouveau responsable de projet est arrivé dans l'entreprise cliente de TLM et a poursuivi le travail de son prédécesseur. Au fil du temps, la fréquence des échanges a diminué tout comme le volume des échanges. Par conséquent, l'ensemble des retombées retirées par l'offreur est lié aux échanges menés avec l'ancien interlocuteur.

Un premier constat est réalisé. **Les échanges entre techniciens** dans les sociétés RML Micron'Est et TLM sont informels, continus et existent dès le début de l'impartition. Les échanges entre techniciens dans la société 5Li sont formels et rares et ceux chez 7RSE n'ont été mis en place qu'au cours de l'impartition. RML Micron'Est et TLM bénéficient de retombées très étendues alors que 5Li et 7RSE ont bénéficié de retombées très limitées.

D'autre part, lorsque le dirigeant de l'entreprise RML échangeait avec le responsable client, les échanges étaient informels. Par contre, **les échanges entre dirigeants**, dans les quatre autres relations d'impartition, sont formels.

Les comparaisons entre cinq relations d'impartition conduite par 3apl, 5Li, Maintenance Plus, RML Micron'Est et 7RSE nous permettent de souligner un dernier point qui semble important pour comprendre les différences de satisfaction, alors que les activités imparties sont de même nature (conception et réalisation) et que les résultats sont identiques (réalisation de la prestation impartie). 3apl et RML Micron'Est, offreurs " satisfaits " (3apl) et " très satisfaits " (RML), **n'ont pas de retour écrit d'une évaluation** éventuelle par le demandeur, du travail qu'ils réalisent. Par contre, 5Li, 7RSE et Maintenance Plus disent être évalués de manière formelle par leur client.

Ainsi, un lien apparaît, sans toutefois être très net, entre le niveau de satisfaction, le degré de formalisation des échanges entre dirigeants et entre techniciens et l'évaluation du travail de l'offreur.

Evoquons les modes de coordination mis en place par cinq offreurs qui ont fait part d'une satisfaction limitée : CMS Automatisme, 6Lmc, Mécanique de Précision du Barrois et Sorelor. Les impartitions mises en place dans les sociétés 6Lmc et Sorelor ont pris fin, l'offreur ne pouvant se prononcer sur l'avenir des relations avec son client. La relation d'impartition dans laquelle Mécanique de Précision du Barrois était impliquée, a pris fin prématurément et depuis, les dirigeants travaillent ensembles sur une autre affaire. La relation impliquant CMS Automatisme va s'arrêter car la prestation confiée est réalisée. Toutefois, une nouvelle affaire va être scellée entre l'offreur et le demandeur, pérennisant les relations d'impartition.

Par comparaison, nous constatons que les **échanges entre techniciens** dans les relations impliquant CMS Automatisme, 6Lmc et Mécanique de Précision du Barrois sont inexistants ou très rares ; les **échanges entre dirigeants** sont formels entre CMS Automatisme, Mécanique de Précision du Barrois et Sorelor. Enfin, **l'évaluation du travail** par le demandeur est formelle dans les relations dans lesquelles se trouvent CMS Automatisme, 6Lmc et Mécanique de Précision du Barrois.

Il est difficile d'établir un lien entre les modes de coordination et la satisfaction des offreurs.

Finalement, il ressort de l'analyse des relations d'impartition dans lesquelles la réalisation de la prestation demandée a simplement été effectuée que, si les communications entre dirigeants sont de moins en moins fréquentes, alors le volume des échanges diminue. Si aucun échange n'est développé entre techniciens, alors la satisfaction est moindre. Toutefois, lorsque aucun échange entre techniciens n'est relevé mais que les échanges entre responsables sont informels ou que l'évaluation du travail est informelle, alors la satisfaction est plus importante que si les échanges sont formels.

C : L'analyse des impartitions dans lesquelles il y a délégation d'une activité de réalisation ou de maintenance.

Sept relations d'impartition portant sur une activité de réalisation ou de maintenance sont analysées afin de préciser s'il est possible d'établir des liens entre la standardisation des modes de fonctionnement, la structure des échanges et la satisfaction des offreurs. Ces sept offreurs sont 2Mintry S.A., Atest, AD Industrie, Brown&Sharpe Roch S.A., Gautier-Moulron S.A., Philec ou 9Pi.

2Mintry S.A., Atest et AD Industrie mènent des coopérations dans lesquelles existent des échanges entre dirigeants et techniciens. 2Mintry S.A. S.A. est l'entreprise qui a obtenu le plus de retombées mais l'impartition a pris fin. Comme cela a déjà été mentionné, l'impartition était de capacité plutôt que de compétences. AD Industrie et Atest développent des relations sur une longue durée, elles n'ont mis en place aucun échange oblique et retirent des retombées limitées.

AD Industrie et Brown&Sharpe Roch S.A. sont deux entreprises qui ont la même étendue de retombées mais une structure d'échanges différente. La fréquence des échanges entre dirigeants recule chez AD Industrie alors qu'elle se développe chez Brown&Sharpe Roch S.A. De plus, il existe des échanges entre les techniciens AD Industrie et ceux de son client mais tel n'est pas le cas chez Brown&Sharpe Roch. Les conséquences d'un ralentissement des échanges ou d'une absence de relation entre techniciens sont nettement moins importantes lorsque l'activité impartie est une activité de réalisation, comparativement aux impartitions basées sur une activité de conception et réalisation.

Enfin, les offreurs Gautier-Moulron S.A., Philec ou 9Pi se sont vu confier des activités de maintenance et estiment ne retirer aucune satisfaction de l'impartition. Les échanges entre entreprises sont assez limités et ont essentiellement lieu entre dirigeants. Sur les sept exemples d'impartition, six disposent d'un système d'évaluation informel ou ne reçoivent aucun retour de l'évaluation de leur travail. Seule 2Mintry S.A. était formellement évaluée par son client.

Nous n'avons pas pris en compte jusqu'à présent le fonctionnement des entreprises Lemarchal Jacques Ets et 8hp, offreurs n'ayant pas encore bénéficié de retombées. Ces relations sont récentes et le système d'échanges entre sociétés est partiel. Il n'y a aucune relation entre les techniciens et aucune relation oblique. Les deux offreurs entretiennent des relations formelles et rares avec les dirigeants demandeurs et tous deux envisagent de formaliser les procédures de réalisation de la prestation.

Nous retenons qu'il est difficile d'identifier une structure de fonctionnement expliquant clairement les différents niveaux de satisfaction dont bénéficient les offreurs impliqués dans des activités de réalisation ou de maintenance. Il ressort en général que les systèmes **d'échanges entre entreprises sont assez peu sophistiqués** car les échanges entre techniciens sont rares ou inexistants, une seule une relation sur les sept comporte des échanges obliques et il arrive que les échanges entre dirigeants reculent.

D'un point de vue général,

Suite à l'analyse de ces vingt-neuf relations d'impartition, les points majeurs qui tendent à démontrer que le fonctionnement a une incidence sur le résultat obtenu ainsi que sur les retombées et donc sur la satisfaction de l'offreur sont les suivants.

- Si les échanges entre dirigeants sont croissants et informels, si les techniciens des deux organisations communiquent dès le début de l'impartition, si l'évaluation des prestations est informelle et que l'offreur formalise les procédés de travail pour garder une trace des actes, alors **la satisfaction est très élevée et il y a innovation ou production d'un produit fini.**

- Lorsque les échanges entre dirigeants sont constants ou reculent, la **pérennité** de la relation est affectée.

- Enfin, des échanges entre techniciens des deux sociétés développés en cours de relation, des échanges formels entre dirigeants ou une évaluation formelle de la prestation réalisée constituent trois éléments qui tendent à **réduire les retombées et la satisfaction de l'offreur** car ces éléments témoignent d'un manque de confiance ou d'une faille de structuration.

Il n'a toutefois pas été possible d'identifier le rôle que pouvait jouer la rédaction d'un contrat très détaillé en début de relation ainsi que le mode de résolution des désaccords sur résultat pour comprendre la formation des résultats et de la satisfaction. Considérons donc ces facteurs (rédaction détaillée d'un contrat et mode de résolution des désaccords) ainsi que les éléments du fonctionnement dans les analyses factorielles qui suivent.

II : Analyses factorielles des correspondances multiples croisant le fonctionnement et la satisfaction de l'offreur.

Le fonctionnement de l'impartition a été appréhendé par les échanges entre acteurs partenaires et par la mise en place de procédures de standardisation. L'objectif est d'identifier les connaissances produites dans ces deux domaines par les deux entreprises, connaissances individuelles et organisationnelles.

La première des deux analyses factorielles des correspondances, intitulée " Influence des échanges entre partenaires " est analysée. Son niveau d'inertie global de 31,36 %. Les modalités retenues pour fonder notre interprétation sont reprises dans le tableau ci-dessous.

Tableau 55 : Modalités significatives de l'AFC.

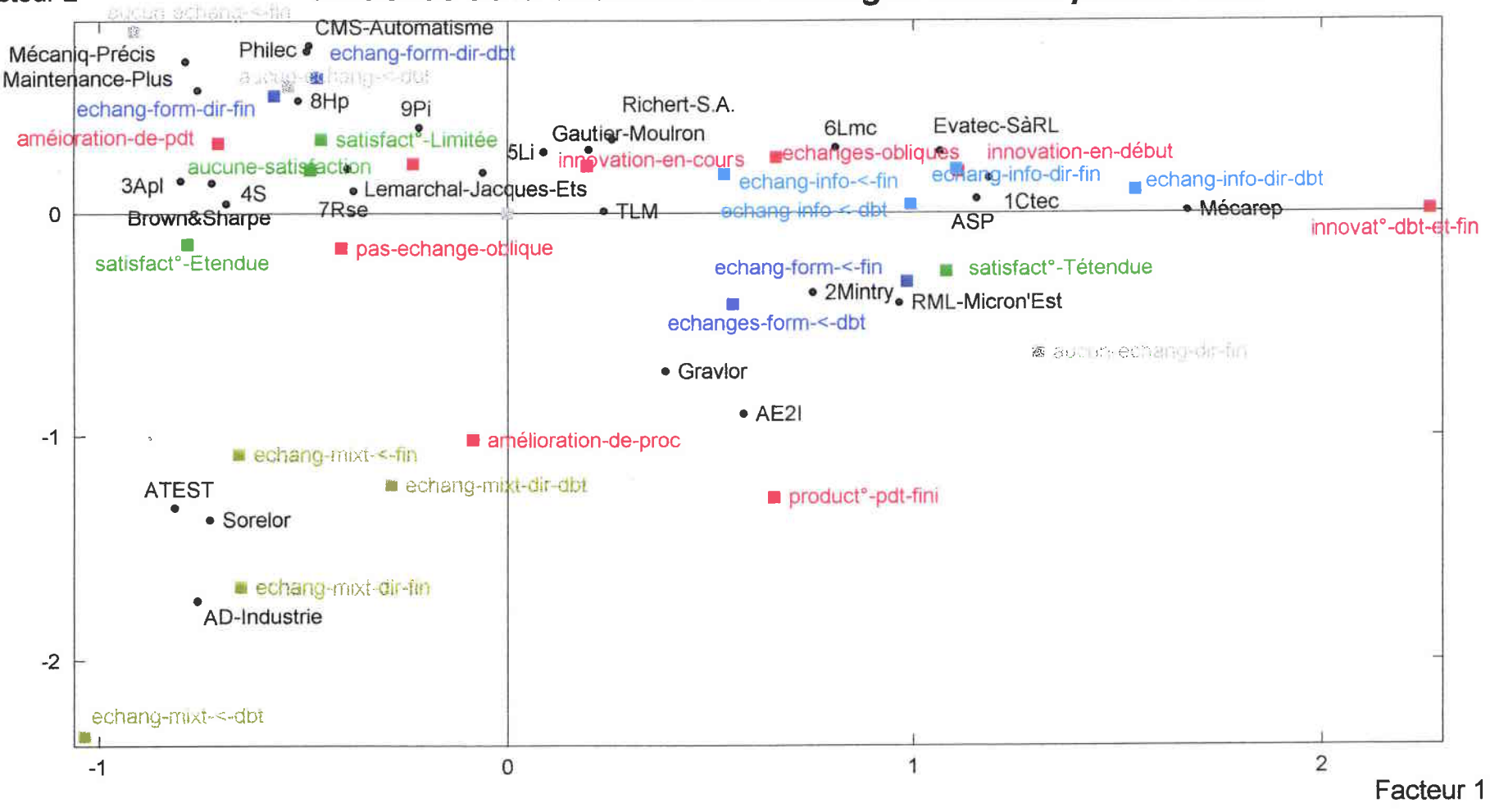
Définition de l'axe 1	Définition de l'axe 2
Echanges obliques	Echanges mixtes entre dirigeants en début
Aucun échange oblique	Echanges mixtes entre dirigeants en fin
Echanges formels et informels entre dirigeants en début	Echanges mixtes entre techniciens en début
Echanges formels et informels entre dirigeants en fin	Echanges mixtes entre techniciens en fin
Echanges informels entre techniciens en début	Satisfaction limitée
Aucun échange entre techniciens en début	Amélioration de procédé
Echanges formels entre techniciens en fin	Simple réalisation du travail
Aucun échange entre techniciens en fin	
Satisfaction étendue et très étendue	
Amélioration de produit	
Innovation en début et en cours de relation	

Trois structures d'échanges entre les dirigeants et les techniciens sont identifiables. Ces structures sont situées à chaque sommet d'un triangle équilatéral. Une première structure se trouve d'un côté de l'axe des abscisses, elle est caractérisée par l'existence d'échanges obliques et s'oppose à deux autres structures. Ces dernières s'opposent entre elles mais le long de l'axe des ordonnées et sont caractérisées par l'inexistence d'échange oblique.

La première structure repose sur des échanges entre dirigeants constamment informels, sur des échanges entre techniciens informels en début puis formels en fin de relation. La satisfaction associée à cette structure est très élevée et généralement, ces organisations innovent ou fabriquent des produits finis.

La deuxième structure fait référence à un système d'échanges formels et informels entre le personnel de même statut et est généralement mise en place lorsqu'il y a amélioration de procédés. La qualité de représentation de la modalité " satisfaction élevée " est faible, mais ce deuxième type de structure concerne les offreurs retirant une satisfaction importante.

Influence de la structure des échanges entre les partenaires.



Enfin, **le troisième type de structure** est caractérisé par des échanges formels entre dirigeants, en début comme en fin de relation. Par contre, aucun échange entre technicien n'est mis en place. Les impartitions de ce type aboutissent généralement à la simple réalisation de ce qui est demandé et à une satisfaction limitée, voire nulle de l'offreur.

Ainsi, **nous retenons** qu'un premier système " complet ", informel entre dirigeants et qui se formalise au fil de la relation entre techniciens des deux organisations permet à l'offreur de bénéficier d'innovation ou d'amélioration et d'une satisfaction très élevée. Cette structure d'échanges est employée lorsque l'activité déléguée est d'une technicité très élevée.
Le deuxième système comprend des échanges mixtes et correspond à des activités de réalisation. La satisfaction est difficilement qualifiable et probablement élevée.
Enfin, le troisième type de structure est partiel, les échanges entre dirigeants sont formels. Les entreprises concernées sont généralement chargées de tâches de technicité modérée mais figée une fois la commande passée. Dans ce cas, la satisfaction est limitée.

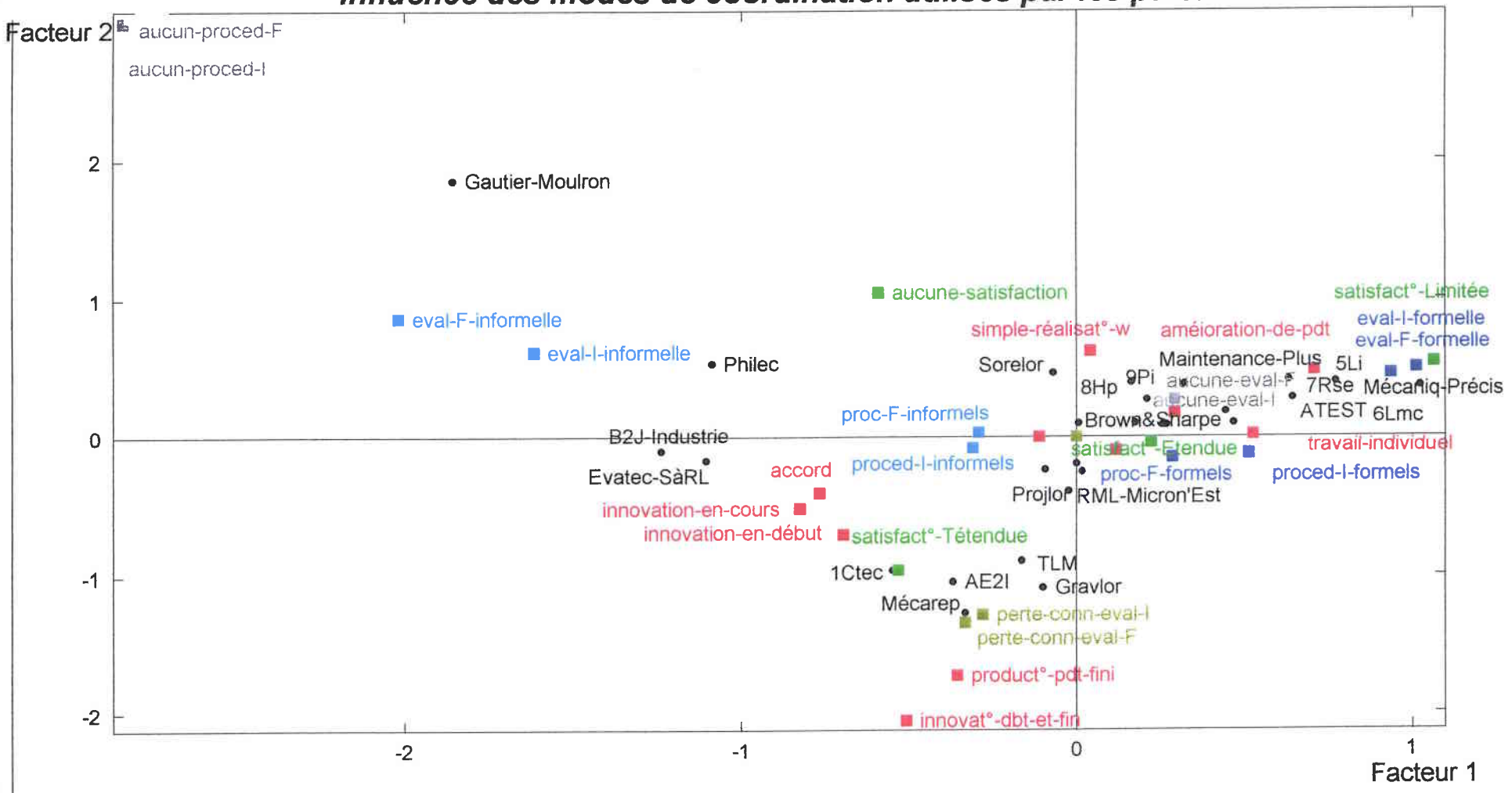
Finalement, la structure du système d'échanges est liée à la nature de l'activité déléguée et aux niveaux de satisfaction dont bénéficie l'offreur. Les échanges obliques jouent un rôle important dans l'étendue des retombées et sur le niveau de satisfaction de l'offreur.

Analysons **la seconde analyse factorielle** des correspondances réalisée suite au croisement entre la standardisation des modes de fonctionnement, les résultats de l'impartition et la satisfaction de l'offreur. Cette analyse est intitulée " Influence des modes de coordination utilisés par les partenaires ". Le niveau d'inertie de cette analyse est de 31,36 %. Comme précédemment, nous établissons un tableau présentant les modalités significatives.

Tableau 56 : Modalités significatives de l'AFC.

Définition de l'axe 1	**Définition de l'axe 2**
Standardisation initiale de procédés formelle	Aucune standardisation de procédé en début ni en fin
Evaluation initiale formelle et informelle	Perte de connaissance des évaluations initiales - finales
Evaluation finale formelle et informelle	Satisfaction très étendue - aucune satisfaction
Contrat - accord	Simple réalisation du travail demandé
Satisfaction limitée	Innovation en début et en cours, produit fini

Influence des modes de coordination utilisés par les partenaires.



Une relation dont la satisfaction de l'offreur est quasiment nulle est associée à une évaluation non formelle et à l'absence de standardisation des modes de réalisation de la prestation.

Une relation dont la satisfaction est limitée est caractérisée par une évaluation formelle et des procédures formelles de travail.

Enfin, une relation d'impartition dans laquelle les niveaux de satisfaction sont très élevés repose sur une évaluation très rarement pratiquée et des procédures de travail informelles en début de relation, procédures qui pour certaines sont progressivement formalisées en cours de relation.

Finalement, une corrélation apparaît entre le niveau de formalisation de chaque mode de fonctionnement et le niveau de satisfaction de l'offreur.

Pour conclure ce chapitre, nous retiendrons que :

Les échanges et la standardisation ont une influence sur le résultat mais surtout sur les retombées de l'impartition et donc sur la satisfaction de l'offreur.

Trois structures sont identifiables.

- Des échanges entre dirigeants informels et croissants, des échanges entre techniciens qui se formalisent, l'existence d'échanges obliques, une évaluation irrégulière ou non restituée, une résolution formelle des désaccords sur résultat et une formalisation des procédés de travail sont associés à une satisfaction très élevée.
- Des échanges formels entre dirigeants, aucun échange entre techniciens des deux sociétés, une résolution informelle des désaccords sur résultat conduisent à une satisfaction quasi nulle de l'offreur.
- Enfin, une troisième structure aux retombées limitées repose sur des échanges mixtes entre dirigeants, mixtes ou formels entre techniciens. Les relations entre dirigeants tendent à se réduire et il n'existe pas de relation oblique. Les évaluations, les procédés de production et la résolution des désaccords sont formels.

Quatrième chapitre : Le niveau de confiance est-il associable à la satisfaction de l'offreur ?

La présence de la confiance dans les relations d'impartition a été identifiée par différentes questions fermées et ouvertes. Le tableau suivant reprend les termes traduisant le degré et le développement de la confiance dans chaque cas d'impartition de compétences.
L'offreur a précisé s'il considérait que l'impartition développée repose sur une relation uniquement marchande ou sur une relation marchande et de confiance. L'offreur a également précisé, si nécessaire, si la confiance est réciproque ou non.
Cette approche directe de la confiance a été complétée en déterminant les raisons qui ont conduit le demandeur à s'en remettre à l'offreur et ce, en début de relation puis lors d'un renouvellement des échanges. L'offreur indique si le demandeur lui confie un travail uniquement après avoir reçu une proposition adaptée, s'il lui confie un travail par référence à une proposition adaptée mais également par référence à une image favorable que le demandeur a de l'offreur ou alors, sur simple considération de l'image de l'offreur. Il est ainsi possible de déterminer si les motivations du demandeur ont évolué et par ce biais, si la confiance que le demandeur accorde à l'offreur s'est développée.

Suite à cet état de la confiance dans les relations, l'objectif est de rapprocher cette variable des facteurs initiaux puis des résultats et de la satisfaction afin de mettre en évidence d'éventuels liens issus de l'étude d'une méta-matrice et de différentes analyses factorielles des correspondances.

I : Analyse d'une méta-matrice ordonnée en fonction de l'intensité de la confiance.

La méta-matrice ordonnée en fonction du niveau de confiance est établie à partir des qualificatifs avancés par l'offreur lors des questions ouvertes sur le niveau de confiance dans la coopération. Les degrés d'implication et de dépendance des demandeurs et offreurs sont portés dans cette méta-matrice.

Tableau 57 : La confiance entre les acteurs dans la relation d'impartition, approche directe et indirecte.

	Motivations du client lors du choix de son offreur à la première commande	**Motivations récentes du client lors de ses choix**	**Nature de la relation d'impartition**	**Réciprocité de la confiance**	**Degré de la confiance stipulé par l'offreur**
AD Industrie	Proposition adaptée et image favorable	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et confiance	Oui	Solide mais peu se casser
AE2I	Proposition adaptée et image favorable	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et confiance	Oui, *avec responsable service technique*	Mutuel mais à entretenir
3apl	Image favorable *Est un petit marché*	Image favorable	Marchande et confiance	Oui	Très solide
ASP – Atelier systèmes de protection	Proposition adaptée *Compétences à prouver*	Image favorable	Marchande et confiance	Oui	Solide car progressive, remis en cause si gros problème
Atest – Laboratoire Industriel et d'Environnement HBL	Proposition adaptée et image positive	Proposition adaptée et image positive	Marchande et confiance	Oui	Confiance forte Correction immédiate si problème
B2J Industrie	Proposition adaptée et image favorable	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et confiance	Oui	Confiance remise en cause à chaque affaire mais le passé joue progressivement un rôle
Brown & Sharpe Roch S.A.	*Le demandeur savait que offreur saurait faire*	*Le demandeur sait que offreur sait faire*	Marchande		-
Ictec	Proposition adaptée et image favorable	Image favorable	Marchande et de confiance	Oui	
CMS Automatisme	Proposition adaptée	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et de confiance	Oui	
Evatec SàRL	Proposition adaptée et image favorable	Image favorable	Marchande et de confiance	Oui mais asymétrique	A entretenir car est toujours au début
Gautier – Moulron S.A.	Proposition adaptée	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et de confiance	Oui	
Gravlor	Proposition adaptée	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et de confiance	Oui	Confiance solide
8hp et Fils	Proposition adaptée	Proposition adaptée et première appréciation favorable	Marchande, début d'une relation de confiance	Ne sait pas	
5Li	Proposition adaptée et image favorable	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et de confiance	Oui	

	Motivations du client lors du choix de son offreur à la première commande	**Motivations récentes du client lors de ses choix**	**Nature de la relation d'impartition**	**Réciprocité de la confiance**	**Degré de la confiance stipulé par l'offreur**
Lemarchal Jacques Ets	Proposition adaptée	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et de confiance	Oui	
6Lmc	Proposition adaptée et image favorable	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et de confiance	Ne sait pas	Solide et fragile
2Mintry S.A.	Proposition adaptée et image favorable	Proposition adaptée	Marchande et de confiance	Oui	
Maintenance plus	Proposition adaptée et image favorable	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et de confiance	Oui	
Mécanique de Précision du Barrois	Proposition adaptée et image favorable	Proposition adaptée et image favorable *essentiellement*	Marchande et de confiance	Oui mais de manière limitée	
Mécarep	Proposition adaptée et image favorable	Proposition adaptée et image favorable *essentiellement*	Marchande et de confiance	Oui	Solide
Philec	Proposition adaptée et image favorable	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et de confiance	Oui	Solide mais vite perdue
9Pi	Proposition adaptée	Proposition adaptée et image favorable	Marchande puis selon les résultat	Oui	Si la qualité est mauvaise, la confiance saute
Projlor Bureau d'Etudes	Proposition adaptée et image favorable	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et de confiance	Oui	Confiance assez importante
Richert S.A.	Proposition adaptée	Proposition adaptée	Marchande et de confiance	Ne sait pas	Est importante mais se perd vite
RML - Micron'est	Image favorable	Image favorable	Marchande et de confiance	Oui	
7RSE	Proposition adaptée et image favorable	Proposition adaptée et image favorable	Marchande puis de confiance	Oui	Est à consolider
4SE	Proposition adaptée et image favorable	Connaissance favorable	Marchande et de confiance	Oui	
Sorelor – Soudure et Réparations de Lorraine	Proposition adaptée et image favorable	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et de confiance *Aspect marchand reste le plus important*	Oui	
T.L.M. – Techniques Levage et Manutention	Image favorable	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et de confiance	Ne sait pas	

A première vue, il est difficile d'établir un lien entre confiance, dépendance et implication, car aucun rapprochement ni aucune ressemblance entre cas d'impartition n'apparaît dans cette méta-matrice. Cette difficulté résulte probablement du fait que le niveau de confiance stipulé est celui atteint au moment de l'entretien alors que l'implication est celle du début de relation. Il s'avère donc nécessaire de considérer le niveau de confiance en début de relation.

Pour cela, nous allons faire référence aux motivations du demandeur. En effet, s'il bâtit son choix sur une proposition de l'offreur sans tenir compte de l'image de ce dernier, cela signifie que le demandeur ne prête pas attention à la réputation de l'offreur et qu'il n'a pas établi de relation de confiance qui influerait sur son choix. Certes, faute de pourvoir interroger le demandeur, l'étude repose sur l'opinion de l'offreur. Toutefois, ce dernier justifie toujours sa réponse : lorsque l'offreur estime que le demandeur ne l'a choisi que du fait d'une proposition adaptée, il explique généralement avoir compris que le demandeur attendait des preuves concrètes pour asseoir son opinion et se construire une image de l'offreur ou il dit ne pas avoir ressenti que le demandeur lui faisait confiance comme cela a pu l'être ultérieurement.

La méta-matrice ci-dessous est ordonnée en fonction du niveau de confiance qualifié par l'offreur et comprend la dépendance, l'implication et les motivations initiales qui ont conduit le demandeur à s'en remettre à l'offreur. L'objectif est d'identifier si le niveau de confiance initial, contenu dans les fondements du choix de l'offreur, est en lien avec l'implication et la dépendance du début de relation.

Tableau 58 : Confiance stipulée, motifs initiaux de choix de l'offreur, dépendance et implication des acteurs.

	Niveau stipulé de confiance	Motifs initiaux de choix de l'offreur	Dépendance globale initiale du donneur d'ordres	Dépendance globale finale du donneur d'ordres	Implication du donneur d'ordres	Dépendance globale initiale du preneur d'ordres	Dépendance globale finale du preneur d'ordres	Implication du preneur d'ordres
AE2I	Mutuel et à entretenir	Proposition adaptée et image favorable	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Très élevée	Très élevée	Très élevée	Aucune implication
3apl	Très solide	Image favorable	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Très élevée	Très élevée	Très élevée	Aucune implication
ASP – Atelier systèmes de protection	Solide car progressive	Proposition adaptée	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Faible	Très élevée	Très élevée	Implication très élevée
Atest – Laboratoire Industriel et d'Environnement HBL	Confiance forte	Proposition adaptée et image positive	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Elevée Très élevée	Elevée	Très élevée	Aucune implication
Ictec	Confiance solide avec l'interlocuteur client	Proposition adaptée et image favorable	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Très élevée	Nulle	Faible	Implication faible
Gravlor	Confiance solide	Proposition adaptée	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Faible	Très élevée	Très élevée	Aucune implication
Mécarep	Solide	Proposition adaptée et image favorable	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Elevée	Très élevée	Très élevée	Implication très élevée
Projlor Bureau d'Etudes	Confiance assez importante	Proposition adaptée et image favorable	Elevée dans un domaine	Modérée dans deux domaines	Elevée	Elevée	Elevée	Implication faible
AD Industrie	Solide mais peu se casser	Proposition adaptée et image favorable	Elevée dans un domaine	Elevée dans un domaine	Très élevée	Très élevée	Très élevée	Aucune implication
Evatec SàRL	A entretenir car est toujours au début	Proposition adaptée et image favorable	Elevée dans un domaine	Elevée dans un domaine	Très élevée	Très élevée	Très élevée	Implication très élevée
6Lmc	" Solide et fragile "	Proposition adaptée et image favorable	Elevée dans un domaine	Elevée dans un domaine	Faible	Très élevée	Très élevée	Aucune implication

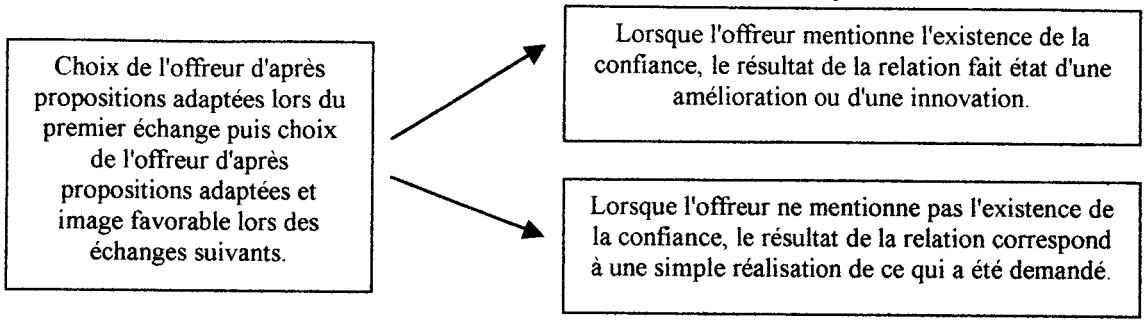
	Niveau stipulé de confiance	Motifs initiaux de choix de l'offreur	Dépendance globale initiale du donneur d'ordres	Dépendance globale finale du donneur d'ordres	Implication du donneur d'ordres	Dépendance globale initiale du preneur d'ordres	Dépendance globale finale du preneur d'ordres	Implication du preneur d'ordres
Philec	Solide mais vite perdue	Proposition adaptée et image favorable	Quasi nulle dans les deux domaines	Modérée dans deux domaines	Faible	Nulle	Faible	Aucune implication
Richert S.A.	Est importante mais se perd vite	Proposition adaptée	Elevée dans un seul domaine	Modérée dans deux domaines	Elevée	Faible	Elevée	Implication élevée
CMS Automatisme		Proposition adaptée	Très élevée dans deux domaines	Modérée dans deux domaines	Elevée	Elevée	Elevée	Aucune implication
Gautier – Moulron S.A.		Proposition adaptée	Modérée dans deux domaines	Modérée dans deux domaines	Quasi nulle	Faible	Faible	Aucune implication
5Li		Proposition adaptée et image favorable	Elevée dans un domaine	Modérée dans deux domaines	Très élevée	Elevée	Elevée	Aucune implication
Lemarchal Jacques Ets		Proposition adaptée	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Elevée	Faible	Faible	Implication faible
2Mintry S.A.		Proposition adaptée et image favorable	Nulle dans les deux domaines	Quasi nulle dans deux domaines	(Très) élevée	Faible	Faible	Aucune implication
Maintenance plus		Proposition adaptée et image favorable	Elevée dans un seul domaine	Elevée dans un seul domaine	Elevée	Très élevée	Très élevée	Implication faible
Mécanique de Précision du Barrois		Proposition adaptée et image favorable	Très élevée dans deux domaines	Modérée dans deux domaines	Elevée	Elevée	Elevée	Aucune implication
RML - Micron'est		Image favorable	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Très élevée	Faible	Elevée	Aucune implication
4SE		Proposition adaptée et image favorable	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Très élevée	Très élevée	Très élevée	Implication faible
T.L.M. – Techniques Levage et Manutention		Image favorable	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Elevée	Nulle	Faible	Implication très élevée

	Niveau stipulé de confiance	**Motifs initiaux de choix de l'offreur**	**Dépendance globale initiale du donneur d'ordres**	**Dépendance globale finale du donneur d'ordres**	**Implication du donneur d'ordres**	**Dépendance globale initiale du preneur d'ordres**	**Dépendance globale finale du preneur d'ordres**	**Implication du preneur d'ordres**
B2J Industrie	Confiance remise en cause à chaque affaire mais le passé joue progressivement un rôle	Proposition adaptée et image favorable	Elevée dans un domaine	Elevée dans un domaine	Elevée	Faible	Elevée	Implication faible
8hp et Fils	La confiance n'est qu'à ses débuts	Proposition adaptée	Modérée dans deux domaines	Modérée dans deux domaines	Faible	Faible	Faible	Implication faible
7RSE	Est apparu progressivement, est à consolider	Proposition adaptée et image favorable	Elevée dans un domaine	Très élevée dans deux domaines	Quasi nulle	Faible	Elevée	Implication très élevée
Sorelor – Soudure et Réparations de Lorraine	Faible car la relation est avant tout marchande	Proposition adaptée et image favorable	Elevée dans un domaine	Elevée dans un domaine	Quasi nulle	Très élevée	Très élevée	Aucune implication
Brown & Sharpe Roch S.A.	L'offreur estime qu'il n'y a pas de confiance	*Le demandeur savait que offreur saurait faire*	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Très élevée	Faible	Elevée	Implication faible
9Pi	L'offreur estime qu'il n'y a pas de confiance	Proposition adaptée	Modérée dans deux domaines	Modérée dans deux domaines	Elevée	Elevée	Elevée	Implication faible

Lorsque le demandeur choisit initialement l'offreur parce que ce dernier a émis une **proposition adaptée**, l'implication du demandeur est faible. Dans ces circonstances, si au cours de la relation, l'offreur propose une amélioration ou une innovation, la motivation ultérieure du demandeur progresse et l'offreur mentionne l'existence d'une confiance solide au moment de l'entretien.

Par contre, si aucune amélioration n'est intervenue, l'image que le demandeur a de l'offreur évolue mais l'offreur ne signale pas la présence d'une relation de confiance solide.

Figure 29 : Conditions au développement de la confiance.



Seule la relation dans laquelle est engagée l'entreprise Richert a été initiée au regard de la proposition de l'offreur, motivation qui n'a pas évolué. L'offreur estime toutefois que la relation est d'abord marchande puis de confiance mais il ne s'est pas avancé à indiquer le niveau de confiance atteint le jour de l'entrevue avec lui.

Lorsqu'un demandeur s'en remet à un offreur en tenant compte de ses **propositions émises et de son image** dès les premiers échanges, le demandeur a généralement une implication élevée. Il ressort que si l'offreur réalise la prestation qui lui est demandée, les motivations du demandeur restent constantes alors que lorsque l'offreur émet des améliorations ou innove, les motivations du demandeur évoluent. Le demandeur tient de plus en plus compte de l'image de l'offreur lors de son choix.

Souvent, les offreurs estiment que la relation d'impartition repose sur la confiance mais ils la qualifient rarement de solide. La majorité des offreurs estime plutôt que la confiance est limitée.

Enfin, rares sont les entreprises qui ont été choisies uniquement en fonction de **leur image** dès les premiers échanges. Sur trois relations concernées, deux durent depuis plusieurs années et reposent sur un flux d'affaires qui tend à diminuer. La troisième relation vient de débuter, mais les partenaires se connaissaient depuis longtemps. Les trois offreurs ont expliqué que les premiers échanges se sont progressivement développés puis les offreurs ont été considérés par leur client comme partenaires et non plus comme sous-traitants.

De ces différents constats, il ressort que lorsque la relation d'impartition initiale est de nature **marchande** - l'offreur est choisi au regard de sa proposition -, le demandeur s'implique faiblement en début de relation. Une image favorable de l'offreur se construit au fil des échanges. Dans ce cas, la confiance se développe et la relation débouche généralement sur une amélioration ou une innovation.
D'autre part, lorsque le demandeur choisit initialement l'offreur à partir de sa **proposition et de son image,** l'implication du demandeur est initialement élevée. Les améliorations ou innovations sont généralement obtenues dans ce cas de figure.
Enfin, l'offreur peut être retenu seulement pour son **image**.
Par contre, il est difficile d'établir un lien entre les motivations de l'offreur et la dépendance. Par conséquent, ces deux facteurs seront considérés dans l'analyse factorielle des correspondances.

Ainsi, lorsque le demandeur a une certaine confiance en l'offreur en phase initiale, son **implication est supérieure** à celle du demandeur qui ne se fonde pas sur une image favorable de l'offreur pour le choisir. Nous en déduisons que le degré d'implication du demandeur est un indicateur de la confiance initiale du demandeur envers l'offreur.

Une seconde méta-matrice, ordonnée en fonction du degré de confiance atteint, est construite en tenant compte de la durée de l'accord, de l'horizon sur lequel les acteurs travaillent, indépendamment de la durée de l'accord et de la nature de l'activité.

Tableau 59 : Méta-matrice ordonnée en fonction du degré de confiance stipulé par l'offreur, croisant la durée, l'optique et la nature de l'activité.

	Degré stipulé de confiance	Durée de l'accord	Horizon de l'accord	Nature de l'activité
AE2I	Mutuel et à entretenir	LT	LT	Conception - réalisation
3apl	Très solide	LT	LT	Conception - réalisation
ASP – Atelier systèmes de protection	Solide car progressive	Affaire par affaire	LT	Conception - réalisation
Atest – Laboratoire Industriel et d'Environnement HBL	Confiance forte	Affaire par affaire	LT	Réalisation
1ctec	Confiance importante	LT	LT	Conception - réalisation
Gravlor	Confiance solide	Affaire par affaire	LT	Conception - réalisation
Mécarep	Solide	LT	LT	Conception - réalisation
Projlor Bureau d'Etudes	Confiance assez importante	Affaire par affaire	LT	Conception
AD Industrie	Solide mais peu se casser	Annuel renégociable	LT	Réalisation
Evatec SàRL	A entretenir car est toujours au début	LT	MT	Conception – maintenance
6Lmc	Solide et fragile	Affaire par affaire	CT	Conception - réalisation
Philec	Solide mais vite perdue	Affaire par affaire	MT	Maintenance
Richert S.A.	Est importante mais se perd vite			
CMS Automatisme	Confiance limitée	Affaire par affaire	LT	Conception - réalisation
Gautier – Moulron S.A.	Confiance limitée	Affaire par affaire	CT	Maintenance
5Li	Confiance limitée	LT	MT, ralentissement	Conception - réalisation
Lemarchal Jacques Ets	Confiance limitée	LT	MT	Conception - réalisation
2Mintry S.A.	Confiance limitée	LT	Fini	Réalisation
Maintenance plus	Confiance limitée	Affaire par affaire	CT	Conception - réalisation
Mécanique de Précision du Barrois	Confiance limitée	Affaire par affaire	fini	Conception - réalisation
RML - Micron'est	Confiance limitée	LT	MT ralentissement	Conception - réalisation
4SE	Confiance limitée	Annuel renégociable	LT	Conception - réalisation
T.L.M. – Techniques Levage et Manutention	Confiance limitée	Annuel renégociable	CT / MT ralentissement	Conception - réalisation

	Degré stipulé de confiance	Durée de l'accord	Horizon de l'accord	Nature de l'activité
B2J Industrie	Confiance remise en cause à chaque affaire mais rôle du passé était apparu	Affaire par affaire	Fini	Conception - réalisation
8hp et Fils	La confiance n'est qu'à ses débuts	Affaire par affaire	Début, CT	Réalisation
7RSE	Est apparu progressivement, est à consolider	Affaire par affaire	MT	Conception - réalisation
Sorelor – Soudure et Réparations de Lorraine	Faible car est avant tout marchande	Affaire par affaire	Fini	Conception - réalisation
Brown & Sharpe Roch S.A.	L'offreur estime qu'il n'y a pas de confiance	LT	MT	Réalisation
9Pi	L'offreur estime qu'il n'y a pas de confiance	Annuel renégociable	MT	Maintenance

L'analyse du **croisement entre confiance atteinte et optique de travail** est très intéressante. Il ressort très nettement que les offreurs ayant précisé que la confiance était devenue solide sont ceux qui travaillent dans une optique long terme. Lorsque la confiance est, selon certains offreurs, à consolider, limitée ou qu'elle se perd vite, les acteurs envisagent la coopération sur une durée moyen terme, c'est-à-dire que l'offreur a déjà engagé des négociations pour poursuivre les échanges. Enfin, lorsque l'offreur ne sait pas s'il va continuer à travailler avec le demandeur une fois la relation d'impartition étudiée terminée, le discours de l'offreur laisse comprendre que la confiance est fragile.

Les deux entreprises impartitrices, qui estiment que les échanges avec leur client ne reposent pas sur une relation de confiance, n'ont aucun retour d'une éventuelle évaluation de leur travail. Les deux offreurs ont expliqué que la seule appréciation qui leur importe est l'obtention d'une nouvelle commande car d'après eux, le client s'adressera à une autre entreprise dès le premier mauvais résultat, propos qu'aucun autre offreur n'a tenu.

En rapprochant **la nature de l'activité du niveau de confiance**, il ressort qu'un degré élevé de confiance est généralement associé à une activité de (conception-) réalisation, activité dans laquelle l'offreur a la possibilité de faire preuve de créativité en cours de relation.
Si l'offreur a eu en charge une activité de (conception-) réalisation mais qu'il n'a pas fait état d'une confiance solide, il est systématique qu'en cours d'entretien, cet acteur précise que soit la relation vient de débuter, soit il ne lui est pas possible de proposer des améliorations car la prestation confiée est figée une fois la commande passée.
D'autres offreurs estiment normal que la confiance soit restée constante et assez fragile car le volume des échanges a reculé ou car la relation a prématurément été arrêtée.

Nous retenons, d'après les propos des offreurs, que l'impartition repose sur un échange marchand et une relation de confiance qui devient solide au fil du temps, lorsque aucun problème n'est survenu depuis plusieurs années.

Enfin, à partir de la matrice suivante croisant **le niveau de confiance et la satisfaction**, nous constatons que si le niveau de confiance a été qualifié de solide ou à entretenir, la satisfaction est (très) élevée. Par contre, une confiance à consolider ou fragile est associée à une satisfaction faible ou nulle.

Tableau 60 : Méta-matrice ordonnée en fonction du niveaux de confiance stipulé, croisant le résultat et la satisfaction.

	Niveau stipulé de confiance	**Résultat de l'impartition**	**Groupe de rattachement**	**Satisfaction de l'impartition**
AE2I	Mutuel et à entretenir	Développement prévu Réalisation produit fini	1	Très satisfait TS1+
3apl	Très solide	Vient de débuter, Amélioration prestation	2	Satisfait nouveau marché S3
ASP – Atelier systèmes de protection	Solide car progressive	Développement imprévu, Amélioration techno logiq Innovation de produit : objet de l'impartition	1	Très satisfait TS1
Atest – Laboratoire Industriel et d'Environnement HBL	Confiance forte	Développement imprévu	3	Satisfaction limitée SL5
1ctec	Confiance élevée	Développement prévu Innovation produit en cours de relation	1	Très satisfait TS1
Gravlor	Confiance solide	Développement imprévu Amélioration processus Réalisation produit fini	1	Très satisfait TS2- (inversion)
Mécarep	Solide	Est fini, se poursuit avec autre affaire plus impte, Deux innovations produit : une initiale et une en cours de relation	1	Très grande satisfaction TS0 (objectifs initiaux très ambitieux et atteints)
Projor Bureau d'Etudes	Confiance assez importante	Fini comme prévu, espère avoir autre affaire	2	Satisfait S3
AD Industrie	Solide mais peu se casser	Développement prévu, Amélioration technologiq	2	Satisfait S3
Evatec SàRL	A entretenir car est toujours au début	Développement prévu Innovation de procédé : objet de la relation	1	Très satisfait TS2
6Lmc	Solide et fragile	Fini, espère avoir autre marché	3	Satisfaction limitée SL5

	Niveau stipulé de confiance	Résultat de l'impartition	Groupe de rattachement	Retombées de l'impartition
Philec	Solide mais vite perdue	Fini comme prévu, espère avoir autre affaire, Amélioration prestation	4	Aucune satisfaction AS6
Richert S.A.	Est importante mais se perd vite	Se poursuit Amélioration technique	2	Satisfait S4 (inversion)
CMS Automatisme	Confiance limitée	Fini, suivi par autre marché	3	Satisfaction limitée SL5
Gautier – Moulron S.A.	Confiance limitée	Fini, pense avoir d'autres affaires	4	Aucune satisfaction AS6
5Li	Confiance limitée	Ralentissement Figé	3	Satisfaction limitée SL5
Lemarchal Jacques Ets	Confiance limitée	Vient de débuter	4	Aucune satisfaction Nouveau marché AS6
2Mintry S.A.	Confiance limitée	Arrêt prématuré	1	Déception mais satisfait des retombées TS1
Maintenance plus	Confiance limitée	Se poursuit, Amélioration prestation	3	Satisfaction limitée SL5
Mécanique de Précision du Barrois	Confiance limitée	Arrêt prématuré, Amélioration prestation et technologique	3	Déception et satisfaction limitée SL5
RML - Micron'est	Confiance limitée	Développement puis ralentissement, Amélioration technique et technologie	1	Très satisfait TS1+
4SE	Confiance limitée	Développement imprévu Innovation produit en cours de relation et récente	2	Satisfait S3
T.L.M. – Techniques Levage et Manutention	Confiance limitée	Développement puis ralentissement, Innovation de produit en début de relation	1	Déception concernant l'évolution mais satisfait des retombées TS1

	Niveau stipulé de confiance	Résultat de l'impartition	Groupe de rattachement	Retombées de l'impartition
B2J Industrie	Confiance remise en cause à chaque affaire mais rôle du passé était apparu	Fin prématurée Innovation de procédé en cours de relation	1	Déception mais très satisfait des retombées TS1+
8hp et Fils	La confiance n'est qu'à ses débuts	Vient de débuter, Amélioration prestation	4	Aucune satisfaction Nouveau marché AS6
7RSE	Est apparu progressivement, est à consolider	Se poursuit, inférieur à ce qui était escompté	3	Satisfaction limitée SL5
Sorelor – Soudure et Réparations de Lorraine	Faible car est avant tout marchande	Est fini, comme prévu	4	Aucune satisfaction AS6
Brown & Sharpe Roch S.A.	L'offreur estime qu'il n'y a pas de confiance	Développement imprévu figé	2	Satisfait S3
9Pi	L'offreur estime qu'il n'y a pas de confiance	Est reconduit chaque année	4	Aucune satisfaction AS6

II : Analyses factorielles des correspondances multiples croisant le positionnement des partenaires, la confiance et la satisfaction.

Deux analyses factorielles successives sont réalisées afin de confirmer et d'enrichir nos premières conclusions sur la formation et l'influence de la confiance dans l'impartition de compétences.

L'analyse factorielle intitulée " Lien entre la dépendance, l'implication et la confiance entre partenaires " croise **le positionnement des partenaires, la motivation du demandeur lors du choix de l'offreur avec les niveaux de confiance** et a une inertie de 26,43 %. Les variables discriminantes sur lesquelles cette analyse repose sont les suivantes.

Tableau 61 : Modalités significatives de l'AFC.

Définition de l'axe 1	Définition de l'axe 2
Confiance solide	Confiance fragile
Pas de confiance	Dépendance initiale du demandeur très élevée
Choix d'une proposition adaptée	Dépendance initiale du demandeur élevée
Activité de maintenance	Dépendance initiale du demandeur nulle
Dépendance initiale du demandeur modérée	Dépendance finale du demandeur très élevée
Dépendance finale du demandeur modérée	Dépendance finale du demandeur élevée
Dépendance initiale de l'offreur très élevée	Dépendance finale du demandeur nulle
Dépendance initiale de l'offreur modérée	Implication du demandeur élevée
Dépendance finale de l'offreur très élevée	Dépendance finale de l'offreur élevée
	Dépendance finale de l'offreur modérée

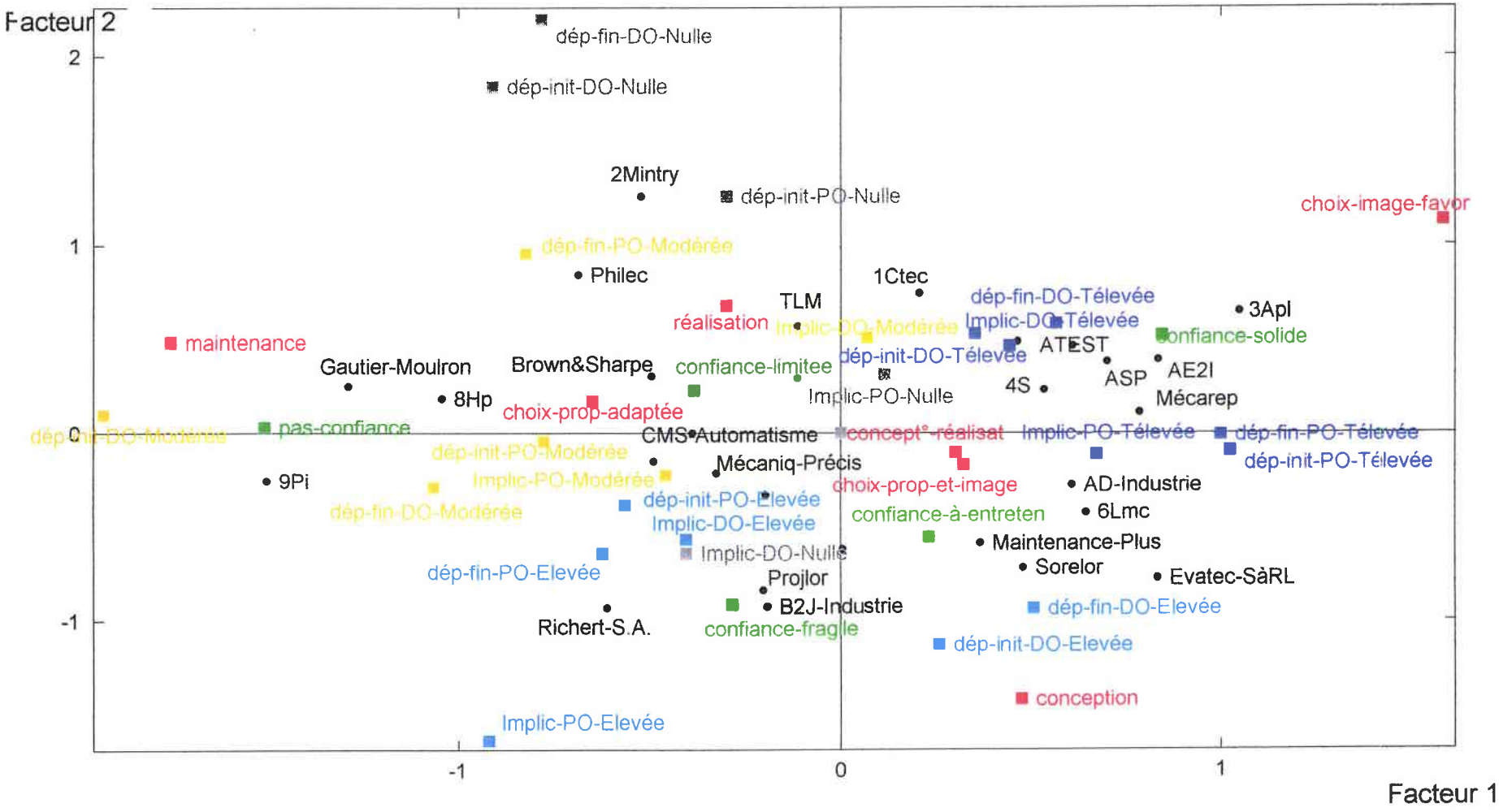
Trois groupes de modalités ressortent lors de l'analyse du croisement entre dépendance, implication et confiance.

Un premier groupe tourne autour d'une relation d'impartition fondée sur une **confiance solide**, dans laquelle les dépendances de l'offreur et du demandeur sont constamment très élevées. Si l'on accepte de considérer l'implication du demandeur, celle-ci est très élevée lorsque la confiance est solide.

Lorsque la dépendance et l'implication du demandeur sont élevées, la dépendance finale de l'offreur est également élevée et l'impartition mise en place repose sur une confiance qualifiée de **limitée**.

Enfin, il ressort clairement que lorsque la dépendance des deux partenaires est modérée (faible), la confiance est fragile ou la relation **n'est pas fondée sur la confiance**.

Lien entre la dépendance, l'implication et la confiance entre partenaires.



L'analyse factorielle des correspondances multiples, intitulée " Influence de la durée et de l'anticipation des échanges futurs sur le niveau de confiance " croisant **la durée, l'optique de travail, la nature de l'activité, le niveau de confiance avec la satisfaction** a une inertie de 27,09 %. Les modalités les plus significatives fondent l'analyse et sont présentées ci-dessous.

Tableau 62 : Modalités significatives de l'AFC.

Définition de l'axe 1	Définition de l'axe 2
Confiance solide	Confiance limitée
Aucune confiance	Choix en fonction de la proposition de l'offreur
Activité de conception - réalisation	Choix en fonction de la proposition et de l'image de l'offreur
Activité de réalisation	Relation moyen terme
Activité de maintenance	Satisfaction limitée
Relation long terme	
Relation court terme reconduite	
Optique long terme	
Optique court terme avec reconduction	
Satisfaction étendue	
Aucune satisfaction	

Trois groupes de facteurs sont identifiables et répartis le long de l'axe des abscisses, chacun étant caractérisé par un niveau de satisfaction de l'offreur.

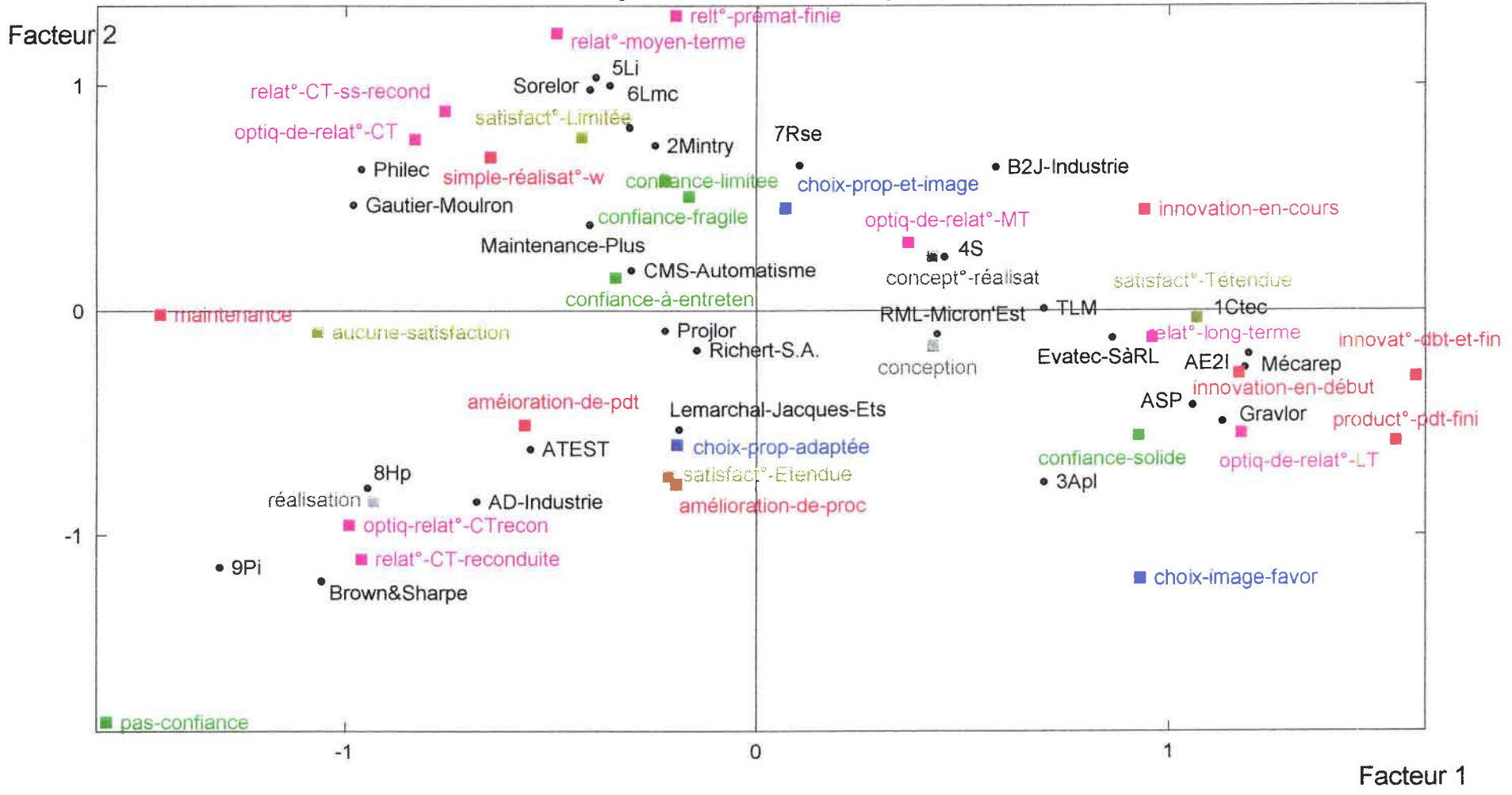
L'offreur éprouve une satisfaction élevée lorsque l'impartition est engagée sur un long terme, qu'elle est envisagée comme pouvant être durable et qu'elle est fondée sur une **confiance solide**.

Ce groupe s'oppose à un ensemble de facteurs caractérisant une situation dans laquelle l'offreur ne tire aucun bénéfice indirect de l'impartition. L'offreur effectue généralement une prestation de réalisation ou de maintenance, il a été choisi en fonction de sa proposition et est engagé dans une relation court terme reconductible après renégociation. La confiance entre les partenaires est **nulle**.

Une situation intermédiaire est observable et correspond à une relation d'impartition fondée sur une relation moyen terme, dans laquelle la confiance et la satisfaction de l'offreur sont **limitées**. L'offreur est généralement choisi en fonction du devis qu'il a établi mais également en fonction de son image, de sa réputation.

Les impartitions dans lesquelles sont déléguées des prestations de conception – réalisation sont, pour partie, fondées sur une confiance solide et pour partie sur une confiance limitée.

Influence de la durée et de l'anticipation des échanges futurs sur le niveau de confiance.



Ces analyses factorielles confirment les observations effectuées à partir de la méta-matrice précédente et permettent de dégager **trois structures** d'impartition.

- L'impartition repose sur un niveau de confiance solide lorsque la dépendance et l'implication des acteurs sont élevées. L'activité déléguée est relative à une prestation de conception réalisation dans le cadre d'un accord de long terme. Les deux partenaires envisagent de poursuivre la coopération sur une longue durée. La satisfaction de l'offreur est très élevée.

- L'impartition repose sur une confiance modérée lorsque la dépendance et l'implication des partenaires sont modérées. L'activité impartie requiert généralement un niveau de technicité moyen. Les partenaires développent un partenariat sur un moyen terme grâce à des accords courts termes reconductibles. La satisfaction de l'offreur est modérée.

- L'impartition purement marchande concerne des activités de maintenance déléguées sur un court terme. Les partenaires développement une dépendance et une implication très limitées et l'offreur ne mentionne aucune retombée. Sa satisfaction est quasi nulle.

Les résultats obtenus font état :
- d'une influence de l'implication et de la dépendance sur le niveau de confiance,
- d'une influence de la durée et de l'optique de travail sur le niveau de confiance,
- d'une influence du niveau de confiance sur la satisfaction.

Nous allons pour conclure réaliser deux dernières analyses factorielles des correspondances entre les groupes de variables sur lesquels nous venons de nous centrer.

Conclusion : L'approche dynamique des relations d'impartition étudiées à partir des témoignages des offreurs.

A quelles conditions et dans quelle mesure le positionnement des partenaires dans l'impartition de compétences génèrent des échanges donnant satisfaction aux offreurs ? Deux analyses factorielles des correspondances multiples permettent d'expliquer d'un point de vue global le fonctionnement de l'impartition. Une première analyse repose sur le croisement de toutes les variables clés de notre étude et une seconde analyse vient mettre l'accent sur les échanges car les conclusions sont les plus nettes concernant ce point.

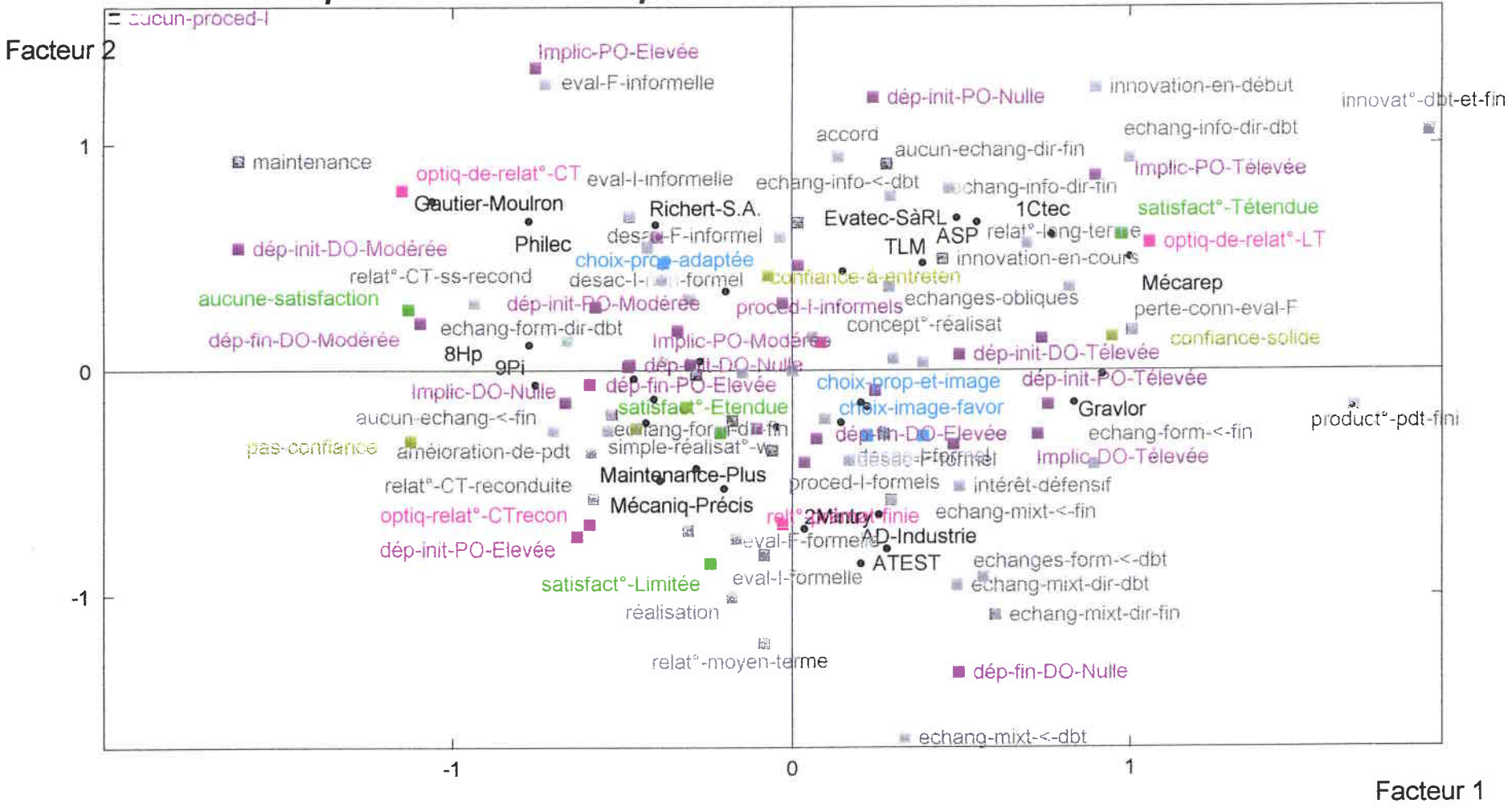
Ces deux analyses sont présentées simultanément. Le degré d'inertie de l'analyse factorielle intitulée " Influence du positionnement des partenaires sur le fonctionnement et sur la confiance " intégrant les modalités caractéristiques du positionnement des partenaires, du fonctionnement, de la confiance, du résultat de la prestation et de la satisfaction de l'offreur est de 20,44 %.

Le niveau d'inertie de l'analyse factorielle intitulée " Influence du positionnement sur les échanges et sur l'impartition de compétences " associant positionnement des partenaires et échanges entre acteurs impliqués dans l'impartition est de 25,62 %.

Trois types d'impartition de compétences se détachent et se différencient en fonction du niveau de satisfaction de l'offreur.

↳ Le premier groupe d'impartition de compétences a conféré une **satisfaction très élevée** à l'offreur car ce dernier a non seulement conçu et réalisé une prestation innovante ou intégrant des améliorations, ce qui a conduit à l'accroissement des échanges, mais l'offreur a également retiré des retombées importantes compte tenu de ses objectifs initiaux.

Influence du positionnement des partenaires sur le fonctionnement et sur la confiance.



Le positionnement des partenaires est clairement caractérisable. La dépendance initiale et finale des deux partenaires est très élevée. En effet, les partenaires accordent de l'importance à l'impartition car le demandeur recherche des compétences particulières dont il n'a pas la maîtrise et l'offreur accède à un réseau de client ou décroche ainsi un important marché.

L'implication du demandeur est également très élevée car l'accord passé avec l'offreur porte sur une longue durée. Les partenaires travaillent aussi au maintien de l'impartition sur une longue durée en menant plusieurs affaires en parallèle. L'implication de l'offreur est variable et influe sur le résultat de la prestation.

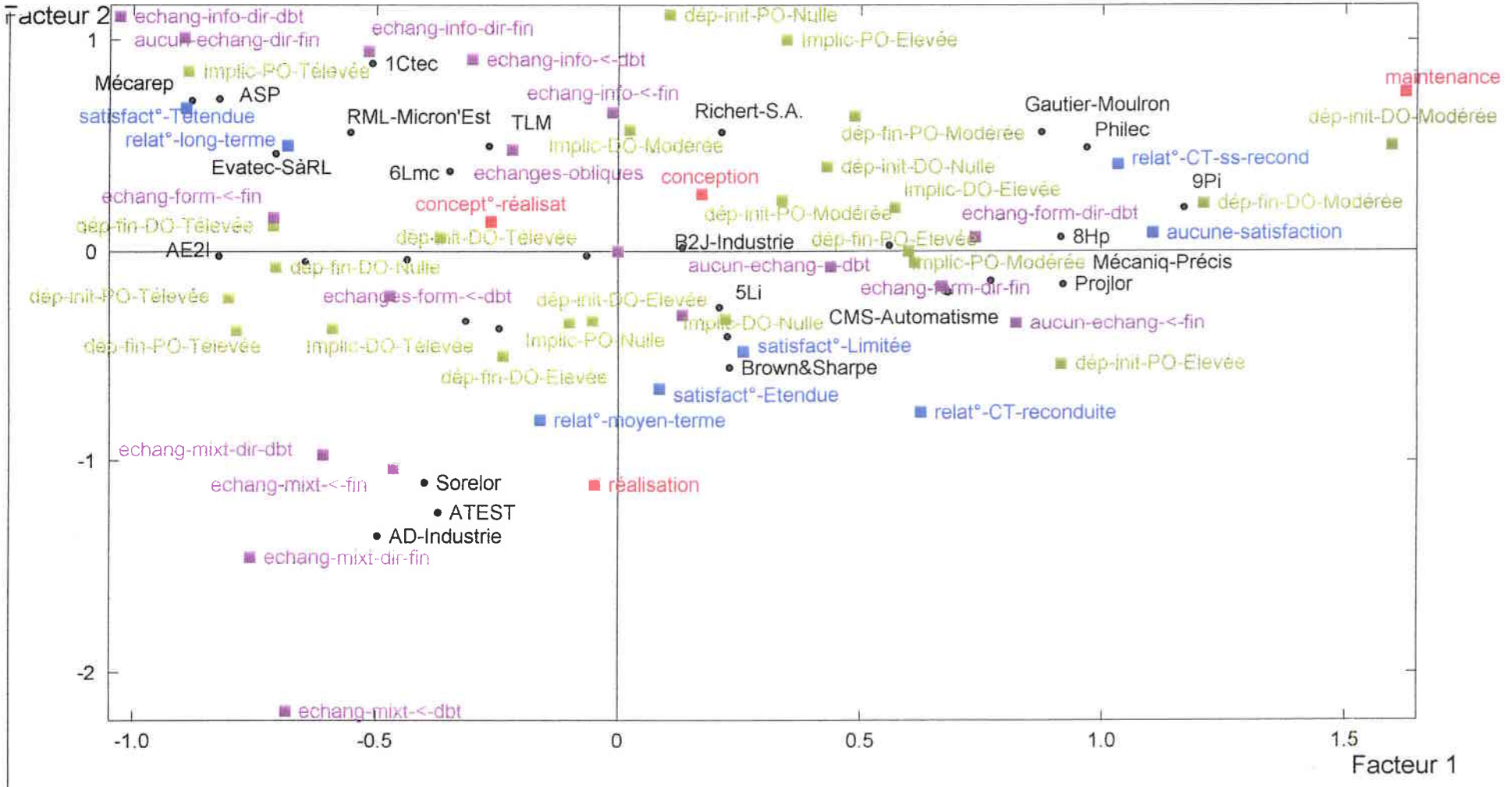
* Lorsque l'offreur s'implique avant l'obtention du marché en s'associant par exemple à la rédaction du cahier des charges ou en rédigeant une proposition particulièrement adaptée au demandeur, la prestation réalisée dès la mise en place de l'impartition est innovante. Elle répond à des besoins que le demandeur n'avait pas définis clairement ou comporte des éléments issus d'un savoir-faire spécifique et modifiant la prestation initialement envisagée.
* Si l'implication de l'offreur est modérée, cet acteur apporte un changement majeur à la prestation impartie en cours de coopération et du fait de son savoir-faire.
* Enfin, si l'implication est faible ou nulle, l'offreur réalise des améliorations techniques ou technologiques mais dont les conséquences ne conduisent pas à un changement de la prestation.

Le fonctionnement de ce type d'impartition est caractéristique. D'une part, il y a production de connaissances et d'autre part développement ou renforcement d'une relation de confiance entre le responsable offreur et le responsable demandeur.
La prestation est nouvelle lorsqu'elle est confiée à l'offreur. Par conséquent, celui-ci ne formalise pas de suite le processus de fabrication. Mais, cette démarche est engagée après avoir réalisée plusieurs prestations de même nature afin de conserver le savoir-faire ainsi que quelques indications sur les actions et les modifications réalisées. Au niveau organisationnel, la formalisation permet à chaque salarié de connaître l'avancement des travaux et de pouvoir éventuellement poursuivre ou informer le client.

Cette structuration de la démarche de réalisation va de pair avec l'évolution des échanges entre techniciens des deux sociétés comme le montre clairement la seconde analyse factorielle. Les échanges inter–entreprises entre techniciens sont réguliers, souvent initiés dès le début de l'impartition et sont de plus en plus formalisés. Ceci accroît la capacité d'amélioration, d'innovation car l'identification ou l'anticipation des besoins est facilitée. Ces échanges sont renforcés dans la majorité des cas par l'existence d'échanges obliques entre le responsable demandeur et les techniciens offreurs afin d'accroître la réactivité.
Les échanges entre dirigeants sont informels et sont de plus en plus fréquents lorsqu'il y a accroissement du flux d'affaires.
Par contre, si les échanges entre techniciens et les processus de fabrication sont de plus en plus mis par écrit, les évaluations des prestations réalisées par l'offreur sont presque inexistantes ou rares et informelles. La raison majeure avancée est le manque de référence car la prestation est nouvelle et requiert une technicité élevée.

Les responsables développent ou renforcent une confiance réciproque qui se traduit par la considération de la personne de l'offreur lors du choix fait par le demandeur ou alors par le démarrage des travaux sans que la commande ferme soit parvenue à l'offreur. Il peut également arriver que l'offreur soit sollicité lors d'un problème ou qu'il dispose d'une marge de liberté importante dans la réalisation de son travail. D'autre part, les offreurs expliquent que les conversations entre responsables sont plus riches et plus variées lorsque la confiance existe. Il est possible d'évoquer sereinement les problèmes et de chercher la solution la plus favorable pour tous.
Il est possible de conclure en retenant que **l'aspect relationnel** est tout aussi important que l'aspect marchand et constitue le moteur de la dynamique de la relation car il initie les améliorations ou les innovations et conduit à un développement de la satisfaction, de la confiance et des échanges marchands.

Influence du positionnement sur les échanges et sur l'impartition de compétences.



↳ **Le deuxième type d'impartition de compétences** conduit à une satisfaction modérée de l'offreur. Celui-ci parvient à améliorer la prestation déléguée et estime retirer les avantages de l'impartition mais dans un nombre de domaines restreints. Les prestations imparties concernent généralement la réalisation et rarement la conception d'un outil et sont déléguées sur une durée court terme reconductible ou renégociable. L'offreur est presque assuré que les affaires se poursuivront avec le demandeur mais l'horizon envisagé est moyen terme.

La dépendance des partenaires est élevée et en recul en cours de relation concernant le demandeur. Cette réduction de la dépendance résulte essentiellement d'une meilleure maîtrise par le demandeur de la réalisation de la prestation et donc d'une surveillance renforcée. Aussi, il s'avère que les flux d'affaires ne se développent pas ou régressent. L'implication du demandeur est plus limitée car la durée de la relation est plus courte.

Le fonctionnement de ce deuxième type d'impartition de compétences est plus standardisé et moins sophistiqué ou adaptable que dans le cas présenté ci-dessus. Un ordonnancement du travail ainsi qu'une procédure de production sont généralement réalisés afin de guider la réalisation de la prestation. Les améliorations sont moins nombreuses.
Les échanges entre techniciens sont plus rares et plus formels, ce qui explique en partie la plus faible propension à innover ou à améliorer de l'offreur. Les échanges obliques sont rares. Les échanges entre dirigeants sont également formels et informels, " selon les situations ".
Enfin, la confiance entre responsable est plus limitée, elle est souvent qualifiée de fragile, à entretenir ou à confirmer.

Dans ce style d'impartition, l'aspect marchand prévaut sur l'aspect relationnel, ce qui explique la faible dynamique et donc le développement limité de certaines impartitions.

↳ **Le troisième type d'impartition** concerne les activités de réalisation et de maintenance pour lesquelles le savoir-faire nécessaire n'est pas spécifique. L'offreur estime ne pas bénéficier de retombées particulières après la mise en place de la coopération.

Ces impartitions sont ponctuelles et les partenaires ont une dépendance modérée. Les procédures de réalisation des prestations sont rarement formalisées du fait de la courte durée des contrats et de la non-reconduction de la même affaire. Les offreurs expliquent qu'ils conservent les devis et les commandes comme support d'information afin de savoir ce qui a été réalisé. Il s'avère également que seuls les responsables des deux organisations communiquent lors de la mise en place de l'impartition et à la fin, pour la remise des travaux. Ces échanges sont formels. L'évaluation des travaux, rarement présentée à l'offreur, est généralement informelle. Enfin, l'offreur explique ne pas particulièrement accorder sa confiance au responsable demandeur. L'aspect marchand de l'impartition est prédominant.

Il est possible de conclure que le positionnement des partenaires joue un rôle déterminant sur le développement de l'impartition de compétences. Les modes de fonctionnement sont plus ou moins sophistiqués et le niveau de confiance est différent, selon le degré de dépendance et d'implication des partenaires dans l'impartition de compétences. L'offreur réalise des prestations de nature diverses et mentionne l'obtention de retombées dans les domaines plus ou moins vastes. Ainsi, l'offreur éprouve un niveau de satisfaction propre à chaque situation.
De plus, l'intensité de la satisfaction, le niveau de confiance entre responsable et le degré de sophistication du fonctionnement de l'impartition varient dans le même sens que l'importance de la dépendance et de l'implication des partenaires.

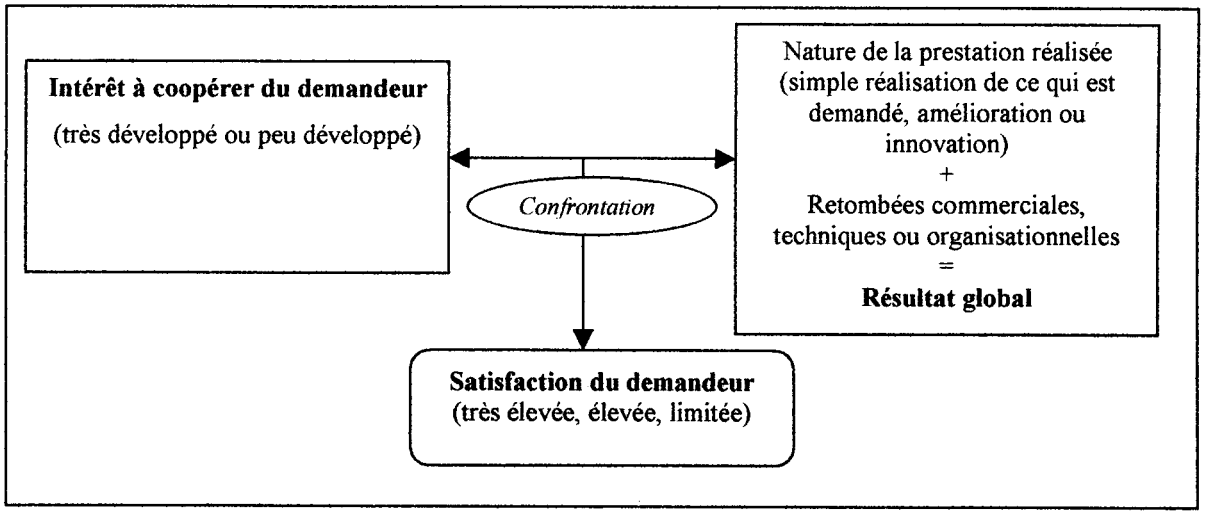
La nature du positionnement des partenaires conduit à un certain fonctionnement de l'impartition de compétences et à une satisfaction particulière de l'offreur.

Cinquième chapitre : L'analyse des relations d'impartition à partir des témoignages des neuf demandeurs et des neuf offreurs.

Parmi les vingt-neuf offreurs qui ont présenté une relation d'impartition, neuf ont accepté de donner le nom de leur partenaire afin de pouvoir recueillir ses propos. L'obtention des deux témoignages permet d'analyser l'influence du positionnement des partenaires et du fonctionnement de l'impartition sur le résultat et la satisfaction, mais également de comparer la vision que chacun a de l'impartition. Les résultats et la satisfaction signalés par les demandeurs sont présentés puis comparés aux données recueillies auprès de l'offreur.

La satisfaction du demandeur est définie par confrontation entre le résultat global obtenu et son intérêt à coopérer en début d'impartition. Le résultat global fait référence d'une part, à la prestation réalisée par l'offreur – simple réalisation de ce qui est demandé, amélioration ou innovation - et d'autre part, aux retombées commerciales, techniques et organisationnelles dont bénéficie le demandeur.

Figure 30 : Evaluation de la satisfaction du demandeur.



I : Résultats et satisfaction des partenaires.

Trois niveaux de satisfaction du demandeur sont définis par comparaison entre les objectifs initiaux et le résultat global. **Les neuf cas d'impartition** sont présentés en fonction du *niveau d'exigence* du demandeur lors de la mise en place de l'impartition et par la suite, un tableau rappelle les objectifs, résultats et niveau de satisfaction des interlocuteurs rencontrés.

◆ Cinq demandeurs (France Transfo – Mécarep ; Php – Projlor ; Perrier Vittel France – Lemarchal Jacques Ets ; Pont-à-Mousson S.A. – AE2I, Schlumberger Industrie – Ictec) avaient de **très fortes attentes** en début de relation d'impartition concernant les améliorations que l'offreur pouvait apporter aux activités qui lui étaient confiées. Ces progrès permettent au demandeur de mieux réaliser son métier.

France Transfo et Pont-à-Mousson S.A. ont non seulement obtenu la prestation qu'ils attendaient ainsi que différentes améliorations ou innovations et ont également noté un développement de la relation de partenariat avec leur offreur. Le responsable à France Transfo a retiré des bénéfices découlant de la qualité de la relation partenariale avec Mécarep car, comme il l'a dit, il a pu totalement se concentrer sur son métier. Par contre, le responsable rencontré à Pont-à-Mousson S.A. attend un accroissement de l'autonomie et du rôle moteur de AE2I. Le demandeur explique qu'ainsi, il obtiendra des avantages supplémentaires car l'aspect " partenariat " dans la relation d'échanges sera renforcé.

Schlumberger Industrie a permis à son offreur de développer ses compétences en début de relation. Cette grande entreprise est satisfaite des progrès et des améliorations réalisés par Ictec mais elle attend des retombées supplémentaires afin d'atteindre le niveau de retour sur investissement escompté.

Php et Perrier Vittel France sont deux demandeurs qui n'ont pas encore pu évaluer la prestation de l'offreur car les machines spéciales réalisées ne sont pas encore en service. Les apports de Projlor et Lemarchal Jacques Ets, leurs partenaires respectifs, sont tels que les demandeurs entrevoient les retombées dont ils vont bénéficier. Il ressort que Php obtient des retombées plus étendues que Perrier Vittel France.

◆ L'impartition entre PGA et ASP est particulière du fait que l'offreur est allé vers le demandeur afin de le convaincre de l'intérêt de son produit. Cette démarche a suscité un besoin nouveau chez PGA et après réflexion, le demandeur a trouvé un **intérêt certain à établir cette coopération**. Sa satisfaction est très élevée et il projète de développer des échanges avec son offreur.

◆ Trois autres demandeurs (Happich France, Sogérail et Vem) ont des **intérêts à impartir peu développés**. Happich est très satisfait des résultats obtenus. La prestation impartie a été menée à bien, différentes améliorations ont été mises en œuvre et l'offreur a eu une réactivité et un comportement très appréciés du demandeur. Sogérail est satisfait du travail réalisé mais souhaite que se développe une relation plus proche avec Richert. Enfin, Vem est assez déçu car il ne parvient pas à tirer de bénéfice du partenariat. Le responsable explique devoir perdre son temps à encadrer et contrôler son offreur.

Finalement et comme le présente le tableau suivant, l'évaluation des neufs relations d'impartition conduit à retenir que quatre demandeurs (France Transfo, Pont-à-Mousson S.A., Happich et PGA) éprouvent **une satisfaction très élevée**. Ces demandeurs ont obtenu ce qu'ils avaient demandé ainsi que différentes retombées inattendues. Trois entreprises impartitrices (Php, Schlumberger Industrie et Sogérail) sont **satisfaites** de l'impartition, elles obtiennent pour partie ce qu'elles souhaitent mais attendent des résultats supérieurs. Deux entreprises (Perrier Vittel France et Vem) sont **peu satisfaites** des échanges, leurs besoins sont mal satisfaits.

Aux vues des commentaires des demandeurs, la différence entre une satisfaction très élevée et élevée repose essentiellement sur **la qualité de la relation partenariale**. Cet aspect de l'impartition permet au demandeur de tirer un avantage spécifique découlant d'une meilleure valorisation de son temps de travail : le demandeur ne perd pas son temps, il se consacre à son métier quand les relations sont " de qualité ".

Tableau 63 : Méta-matrice ordonnée présentant l'intérêt à coopérer du demandeur et le résultat de la prestation impartie, selon son témoignage.

	Intérêt à coopérer du demandeur	**Objectifs cités par le demandeur**	**Qualité de la prestation réalisée**	**Durée de l'impartition**	**Améliorations réalisées**
France Transfo	▪ Concentrer ses ressources sur ses compétences fondamentales, ▪ Bénéficier de compétences dont ne dispose pas.	Recentrage sur la fabrication de transformateurs, Nouvelle conception de l'outillage en intégrant l'offreur afin de réaliser un travail de groupe.	Aussi satisfaisant que souhaité (très élevé).	Etait prévu court terme, est long terme.	Oui, concernant la prestation, la technique, la technologie. Innovation initiale commune et en cours.
Pont-à-Mousson	▪ Gain de temps, ▪ Concentrer ses ressources sur ses compétences fondamentales, ▪ Bénéficier de compétences que n'a pas, ▪ Eviter certains investissements.	Réduire les frais généraux en confiant la réaliser de progiciels spécifiques à un prestataire extérieur compétent.	Conforme à ce qui est attendu, " lorsque le preneur d'ordres ne fait pas ce qui est souhaité, il recommence ".	Continue car convient. N'avait pas de durée prévue initialement.	Oui, concernant les aspects techniques de la prestation. Réalise un ensemble complet, un produit fini.
Happich	▪ Gain de temps.	Le demandeur fait les plans et rédige un cahier des charges sommaire. Cherche un offreur qui usine et fabrique, qui est flexible et sait travailler.	Aussi bien que souhaité.	Initialement, était un test, s'est progressivement développé car convient bien.	Oui, concernant la nature de la prestation et la technologie. Donne lieu à une machine plus simple permettant une réduction des coûts de revient.
PGA	▪ Gain de temps, ▪ Bénéficier de compétences que n'a pas, ▪ Eviter certains investissements.	Tester la proposition de l'offreur, car permettrait de réduire les frais d'entretien et de réparations des robots.	Conforme à ce qui est attendu, " le preneur d'ordres vient sur place pour répondre aux attentes ".	Plus long que prévu car était un essai. Est finalement une relation de long terme.	Oui, concernant la nature du produit (housses accordéon) ainsi que la technologie (nature du tissu). Est venu avec une innovation.
Schlumberger Industrie	▪ Concentrer ses ressources sur ses compétences fondamentales, ▪ Bénéficier de compétences que n'a pas, ▪ Eviter certains investissements industriels.	Le demandeur souhaite profiter de compétences développées par l'offreur grâce à lui. L'offreur a également su concrétiser ses compétences et est sérieux. Le demandeur souhaite obtenir un retour sur investissement.	Inférieur à ce qui est attendu mais en amélioration constante.	Poursuit car convient et retire des avantages.	Oui, dans le processus de réalisation. " L'offreur travaillait artisanalement et maintenant développe ses moyens, il devient plus sérieux ".

	Intérêt à coopérer du demandeur	**Objectifs cités par le demandeur**	**Qualité de la prestation réalisée**	**Durée de l'impartition**	**Améliorations réalisées**
Php	▪ Gain de temps ▪ Concentrer ses ressources sur ses compétences fondamentales.	Se recentrent sur leur métier qui est de faire des lampes. Cherchent à externaliser tout ce qui est connexe.	Aussi satisfaisant qu'escompté (très élevé).	" Ne se projètent pas dans l'avenir car ne maîtrisent pas la politique d'entreprise ", poursuivent tant que peuvent et que correspond à leurs besoins.	Oui, sur la prestation, a été souhaité en cours de relation.
Sogérail	▪ Bénéficier de compétences dont ne dispose pas.	N'ont pas les compétences en interne donc ont cherché un spécialiste de la pompe pour réaliser les réparations.	Le niveau attendu a été atteint (très satisfaisant).	Continuent tant que la coopération fonctionne. Comme a su réparer la première pompe, lui ont donné les autres.	Oui, au niveau technologique.
Perrier Vittel France	▪ Gain de temps, ▪ Concentrer ses ressources sur ses compétences fondamentales.	La politique du groupe est de se recentrer sur notre métier, à savoir l'embouteillage. Par conséquent, il y a externalisation et transfert des problèmes.	Aussi satisfaisant qu'attendu sur le plan mécanique et sécurité.	Est en début de relation	Oui, sur la prestation confiée. Concerne la réalisation d'un kit de découpe et l'entretien de la machine.
Vem	Aucune des propositions.	N'ont pas les capacités dans le service méthode pour réaliser cette prestation.	Inférieur à ce qui est attendu.	Est plus long et plus important en volume que le pensait initialement.	Non

Tableau 64 : Méta-matrice ordonnée présentant les retombées dont bénéficient le demandeur, selon son témoignage.

	Conséquences commerciales	**Conséquences techniques**	**Autres conséquences**	**Groupe**	**Satisfaction du demandeur**
France Transfo	Fournit transformateurs qui permettent de faire des produits moins coûteux.	Le savoir-faire de Mécarep permet de faire des outils plus performants.	La qualité des relation permet au demandeur de réellement se concentrer sur son métier, ne perd pas de temps, notamment en négociation.	1	Très élevée Poursuit avec nouvelle affaire plus importante.
Pont-à-Mousson	Est parvenu à réaliser un produit fini.	L'offreur a développé certaines fonctionnalités comme l'attendait le demandeur.	L'offreur se charge d'un ensemble de prestations (industrialisation et maintenance). L'offreur devient partenaire du demandeur.	1	Très élevée, mais le demandeur attend plus d'initiatives, souhaite que l'offreur soit plus moteur.
Happich France	Produits moins coûteux car les machines sont plus performantes, elles permettent de prendre plus de nouveaux marchés. " Les améliorations sont communes et il y a un bon amortissement. "	Machines plus performantes.	Développement de l'aspect extérieur de l'usine par l'achat de machines neuves. Développement conjoint des deux sociétés par l'automatisation et l'accroissement des parts de marchés.	1	Très élevée, le demandeur apprécie beaucoup que l'offreur n'hésite pas à modifier son travail même si le cahier des charges ne prévoyait pas explicitement un élément.
PGA	Comme passent moins de temps à réparer les robots, lancent plus en production et ont une production de plus grande qualité.	La housse était fixée par le bas, ce qui nécessitait des arrêts. L'est maintenant par le haut, il y a donc moins d'aléas.	Souhaitent protéger d'autres matériels pour profiter encore plus des compétences de l'offreur.	1	Très élevée, souhaite aller encore plus loin.
Schlumberger Industrie	Si le partenariat dure, alors l'offreur maîtrisera mieux le produit, ce qui aura conséquences sur le marché, sur les besoins du client. Pour le moment, répond mieux aux besoins, anticipe.	Réalise des produits de meilleure qualité.		2	Satisfaction élevée, le demandeur estime que sa tolérance et l'existence de liens étroits permettent le maintien de la relation.
Php	Pas pour le moment, mais dans l'avenir, devrait produire à cadence supérieure.	Dans le futur, chercheront à dupliquer le principe de l'appareil.	Devrait réduire la pénibilité du travail.	2	Satisfaction élevée, attend les retombées car les machines ne sont pas encore mises en route.

	Conséquences commerciales	Conséquences techniques	Autres conséquences	Groupe	Satisfaction
Sogérail		Réduction des coûts d'entretien en augmentant le délai entre deux interventions.	Disposent " d'un plus " car le preneur d'ordres est compétent, il propose des solutions pour accroître la longévité de la pièce.	2	Satisfaction élevée, le demandeur cherche une complicité plus importante avec l'offreur.
Perrier Vittel France	-	-	Réduction des problèmes de maladies professionnelles (tendinites ...) : Amélioration des conditions de travail et enrichissement du poste.	3	Satisfaction limitée, est en début et attend.
Vem	Le coût de production sera plus faible car il y a eu fusion de deux machines.	-	Connaît mieux l'offreur et sait maintenant quoi lui confier. Encadrera plus l'offreur sur les prochaines affaires, lorsque les délais seront importants. Accroissement des connaissances en gestion des coopérations.	3	Satisfaction limitée, mais envisage de réagir plus rapidement aux dérives de l'offreur, estime avoir trop fait confiance.

Le tableau suivant juxtapose les visions et satisfactions des partenaires. De son analyse, trois constats sont émis.

Une comparaison entre les résultats de l'impartition spécifiés par les deux parties souligne que quatre offreurs mentionnent la réalisation **d'améliorations** contre huit demandeurs. Vem est le seul demandeur qui précise ne pas avoir bénéficier d'amélioration alors que Maintenance Plus, son offreur, dit avoir amélioré la prestation confiée.

Par contre, demandeurs et offreurs ont mentionné l'existence des mêmes **innovations** initiales et obtenues en cours de relation, sauf Schlumberger Industrie. Ce dernier considère que l'offreur a réalisé une amélioration technologique alors que l'offreur estime avoir innové.

Enfin, six relations sur neuf ont le même **niveau de satisfaction** et deux relations ont une satisfaction quasi-équivalente. La relation impliquant Happich et CMS Automatisme donne lieu a une satisfaction plus élevée pour le demandeur que pour l'offreur.

Afin de comprendre comment les partenaires sont parvenus à de tels niveaux de satisfaction, nous allons nous centrer sur l'influence des facteurs initiaux, du fonctionnement et de la confiance sur le résultat global. Aussi, nous comparerons régulièrement les visions des deux partenaires.

Tableau 65 : Résultats de l'impartition selon chaque acteur et satisfaction respectives.

	Améliorations selon le demandeur	**Améliorations selon l'offreur**	**Groupe du Do**	**Satisfaction d'après le demandeur**	**Groupe du Po**	**Satisfaction d'après l'offreur**
France Transfo	Oui, concernant la prestation, la technique et la technologie. Innovation initiale et en cours.	Innovation initiale et en cours.	1	Très élevée, Poursuite avec nouvelle affaire plus importante.	1	Très satisfait TS0
Pont-à-Mousson	Oui, concernant les aspects techniques de la prestation. Réalisation prestation complète.	Réalisation d'un produit fini.	1	Très élevée, mais le demandeur attend plus d'initiatives, souhaite que l'offreur soit plus moteur.	1	Très satisfait TS1
Happich	Oui, concernant la nature de la prestation et la technologie. Permet d'obtenir une machine plus simple et qui permet une réduction des coûts de revient.		1	Très élevée, le demandeur apprécie beaucoup que l'offreur n'hésite pas à modifier son travail, même si le cahier des charges ne prévoyait pas explicitement un élément.	3	Retombées limitées SL5
PGA	Oui, concernant la nature du produit (housses accordéon) ainsi que la technologie (nature du tissu). Innovation initiale.	Amélioration technologique et de produit. Innovation initiale.	1	Très élevée.	1	Très satisfait TS1
Schlumberger Industrie	Oui, dans le processus de réalisation. L'offreur travaillait artisanalement et développe progressivement ses moyens. Il devient " plus sérieux ".	Amélioration de prestation. Innovation en cours.	2	Satisfaction élevée, le demandeur estime que sa tolérance et l'existence de liens étroits permettent le maintien de la relation.	1	Très satisfait TS1
Php	Oui, sur la prestation, a été souhaité en cours de relation.		2	Satisfait, attend les retombées car les machines ne sont pas encore mises en route.	2	Satisfait S3
Sogérail	Oui, au niveau technologique.	Amélioration de la prestation	2	Satisfaction élevée, le demandeur cherche une complicité plus importante avec l'offreur.	2	Satisfait S4
Perrier Vittel France	Oui, sur la prestation confiée. Concerne la réalisation d'un kit de découpe et l'entretien de l'appareil.		3	Satisfaction limitée, est en début de relation, attend.	4	Aucune retombée
Vem	Non.	Amélioration de la prestation	3	Satisfaction limitée, mais envisage de réagir plus rapidement aux dérives de l'offreur, estime avoir trop fait confiance.	3	Retombées limitées

II : Influence de l'implication et de la dépendance sur le résultat global et la satisfaction.

Sachant que certains offreurs n'accepteraient pas que nous contactions leur client, il leur a été demandé d'estimer les niveaux de dépendance et d'implication de leur partenaire. Comme neuf offreurs ont permis de rencontrer leur partenaire, une comparaison entre les niveaux estimés par les offreurs et les niveaux réels mentionnés par les demandeurs va être réalisée. Ainsi, il sera possible de porter une appréciation sur la connaissance du partenaire dans les neuf " relations doubles ". Une telle approche de l'impartition conduit à approfondir l'influence éventuelle des facteurs initiaux sur la relation d'impartition.

Une comparaison entre les niveaux estimés et réels de dépendance et d'implication du demandeur montre qu'une seule relation (Schlumberger Industrie – Ictec) repose sur une convergence des témoignages. Presque une fois sur deux, l'offreur sur-estime la dépendance du demandeur et sous-estime son implication. Généralement, lorsque l'offreur sur-estime la dépendance, il estime avec justesse l'implication du demandeur et lorsque l'offreur évalue correctement la dépendance, il sous-estime l'implication. Le tableau ci-dessous présente les niveaux de dépendance et d'implication réels et estimés du demandeur.

A première vue, il ne ressort pas de lien entre la convergence ou la divergence des opinions et les résultats ou la satisfaction des partenaires. Pour cette raison, les niveaux de dépendance et d'implication vont être introduits dans notre observation afin de pouvoir conclure sur l'influence de ces facteurs et des différences de points de vue.

A : L'implication, le résultat global et la satisfaction.

Aucun lien n'apparaît entre le niveau réel d'**implication du demandeur** et son niveau de satisfaction. Par contre, l'implication du demandeur est généralement très élevée alors que son intérêt à coopérer est faible. Inversement, une implication élevée est développée par un demandeur très exigeant en début de relation.

Seules les impartitions menées par France Transfo et PGA reposent sur un niveau **d'implication de l'offreur équivalent à celui du demandeur**. Rappelons que l'objet de ces deux relations est l'exploitation d'une innovation initiale.

En comparant le niveau d'implication du demandeur et celui estimé par l'offreur, nous constatons qu'à cinq reprises, il y a divergence des points de vue. Les implications de Happich, PGA, Perrier Vittel France et Sogérail sont sous-estimées par l'offreur alors que AE2I surestime l'implication de son demandeur.

Malgré ces trois axes d'observation, aucun lien clair ne se dégage entre le niveau d'implication du demandeur, les niveaux d'implication des partenaires ou la convergence des points de vue et la satisfaction.
Suite à l'observation des impartitions impliquant France Transfo et PGA, il est toutefois possible d'avancer que les implications des partenaires sont au minimum élevées lorsqu'il y a innovation initiale. Rappelons que lorsque nous avions analysé l'influence des implications dans les relations simples, nous avions évoqué le cas ASP – PGA[193]. ASP estimait que l'implication de son client, PGA, était faible car ce dernier ne croyait pas en l'intérêt des protèges robots. Il s'avère que le demandeur qualifie son implication d'élevée **confortant** ainsi la conclusion faite précédemment et rappelée en note de bas de page.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des différents points de vue relatifs à la dépendance et à l'implication du demandeur. Les données détaillées sont présentées en annexe.

[193] Lors de l'analyse de l'influence des niveaux de dépendance et d'implication sur les résultats de l'impartition, nous avions souligné que si la dépendance et l'implication du demandeur était au minimum élevée et si l'implication de l'offreur était au minimum faible, alors l'impartition était associée à une innovation initiale ou en cours. Cependant ASP faisait exception car l'implication estimée du demandeur était faible. L'offreur a expliqué que son client ne croyait pas en l'intérêt de son innovation et que par conséquent son implication était faible.

Tableau 66 : Comparaison entre les niveaux de dépendance et d'implication estimés et réels du demandeur.

	Selon le demandeur		Selon l'offreur		Comparaison des estimations concernant la dépendance du demandeur.	Selon le demandeur	Selon l'offreur	Comparaison des estimations concernant l'implication du demandeur
	Dépendance initiale du Do	Dépendance finale du Do	Dépendance initiale du Do	Dépendance finale du Do		Implication initiale Do	Implication finale du Do	
Pont-à-Mousson S.A.	Modérée dans deux domaines	Modérée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	L'offreur surestime la dépendance du demandeur	Elevée	Très élevée	L'offreur sur-estime l'implication du demandeur
France Transfo	Elevée dans un seul domaine	Modérée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	L'offreur surestime la dépendance du demandeur	Elevée	Elevée	L'offreur évalue exactement l'implication du demandeur
Php	Modérée dans deux domaines	Modérée dans deux domaines	Elevée dans un domaine	Modérée dans deux domaines	L'offreur surestime légèrement la dépendance du demandeur	Elevée	Elevée	L'offreur évalue exactement l'implication du demandeur
Perrier Vittel France	Modérée dans deux domaines		Très élevée dans deux domaines		L'offreur surestime la dépendance du demandeur	Très élevée	Elevée	L'offreur sous-estime l'implication du demandeur
Schlumberger Industrie	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	L'offreur évalue exactement la dépendance du demandeur	Très élevée	Très élevée	L'offreur évalue exactement l'implication du demandeur
Happich	Très élevée dans deux domaines	Modérée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Modérée dans deux domaines	L'offreur évalue exactement la dépendance du demandeur	Très élevée	Elevée	L'offreur sous-estime l'implication du demandeur
PGA	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	L'offreur évalue exactement la dépendance du demandeur	Elevée	Faible	L'offreur sous-estime l'implication du demandeur
Sogéraîl	Elevée dans un seul domaine	Modérée dans deux domaines	Elevé dans un seul domaine	Modérée dans deux domaines	L'offreur évalue exactement la dépendance du demandeur	Très élevée	Elevée	L'offreur sous-estime l'implication du demandeur
Vem	Très élevée dans deux domaines	Très élevée dans deux domaines	Elevée dans un seul domaine	Elevée dans un seul domaine	L'offreur sous-estime la dépendance du demandeur	Elevée	Elevée	L'offreur évalue exactement l'implication du demandeur

B : La dépendance, le résultat global et la satisfaction.

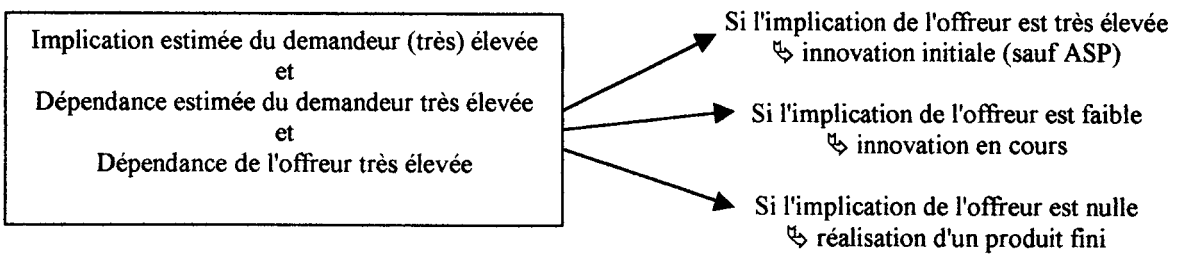
Aucune influence du niveau réel de **dépendance du demandeur** sur le résultat ou sur son niveau de satisfaction ne peut être relevée.

En comparant les niveaux de dépendance réels et estimés du demandeur avec les résultats de la prestation, nous constatons que l'offreur innove ou fournit un produit fini lorsqu'il estime la dépendance de son client comme **très élevée**, que cette estimation soit juste ou sur-évaluée. Dans ce cas, la satisfaction des partenaires est également très élevée car ils bénéficient de retombées étendues grâce à l'impartition.
Par contre, si l'offreur pense que la dépendance du demandeur est (très) élevée puis **modérée**, il met en œuvre des améliorations. Les retombées et la satisfaction des partenaires sont élevées.
Enfin, lorsque l'offreur **sous-estime** la dépendance du demandeur, il réalise simplement ce qui lui est demandé, la satisfaction des deux partenaires étant limitée.

Pour conclure, nous retenons que la dépendance et l'implication réelles du demandeur n'ont pas d'influence sur le résultat ni sur la satisfaction. Par contre, **l'évaluation de l'offreur joue un rôle certain** dans la formation des résultats et de la satisfaction des acteurs, que l'offreur sur-estime ou évalue avec justesse la dépendance et l'implication du demandeur. L'offreur agit en fonction de ce qu'il pense du comportement du demandeur.
D'après l'analyse des neuf relations d'impartition, nous constatons en juxtaposant les niveaux d'implication et de dépendance que deux cas de figure se distinguent - demandeurs très satisfaits et peu satisfaits -, le troisième cas correspondant à une satisfaction élevée du demandeur n'est pas clairement caractérisable.

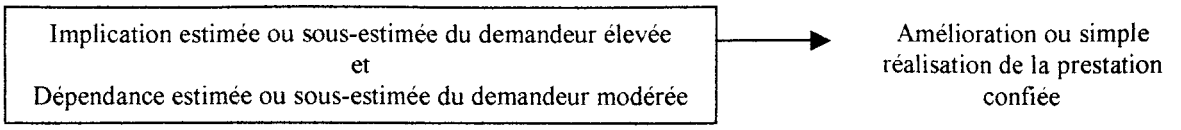
◆ Lorsque la **satisfaction du demandeur est très élevée**, la combinaison dépendance - implication est :

Figure 31 : Trois résultats associés à l'impartition de compétences.



◆ Lorsque la **satisfaction du demandeur est limitée**, la combinaison dépendance - implication est :

Figure 32 : Quatrième résultat associé à l'impartition de compétences.



III : Influence de la confiance sur le résultat global et la satisfaction.

Les neuf impartitions étudiées sont des relations marchandes et de confiance, même si le responsable de la société Sogérail estime qu'il se construit plutôt une " appréciation sur l'offreur " qu'une confiance en l'offreur.

L'approche de la confiance est directe et indirecte. Concernant l'approche directe, il est demandé à l'interlocuteur de préciser si la relation est marchande et de confiance, de qualifier le niveau éventuel de confiance et de commenter ce sujet. L'approche indirecte consiste à faire préciser à l'interlocuteur les éléments qu'il estime importants dans la construction d'une relation partenariale. De-là, l'acteur interrogé doit expliquer le processus de développement de la confiance s'il reconnaît son existence dans la coopération.

Les données recueillies concernant l'approche directe de la confiance sont présentées dans le tableau suivant. Les motivations et le niveau de confiance indiqué par le demandeur sont observés pour présenter la relation que le demandeur développe avec son offreur.

A : Le niveau de confiance et son évolution dans la relation d'impartition.

A partir des motivations du demandeur pour choisir l'offreur, nous constatons que généralement, il y a passage d'un choix reposant sur " une proposition adaptée " à une décision fondée sur " une proposition adaptée et une image favorable ". Dans certaines relations, il y a même décision uniquement à partir de l'image. Nous en déduisons que les coopérations ont permis **le développement de la confiance.**

Trois coopérations ne sont toutefois pas concernées. Elles impliquent Perrier Vittel France car la relation vient de débuter, Vem car ce demandeur est déçu des prestations de l'offreur et Sogérail qui ne reconnaît pas la notion de confiance.

Tableau 67 : Construction de la confiance d'après les partenaires.

	Motivations du client lors de la première commande	**Nature de la relation récemment**	**Nature de la relation**	**Réciprocité de la confiance**	**Degré de la confiance**	**Témoignages pour démontrer que l'offreur est digne de confiance**	**Remarques émises par le demandeur**
Pont-à-Mousson S.A.	Proposition adaptée et image favorable *" Venaient de se créer, était possible affiner les méthodes. En plus étaient petits ".*	Proposition adaptée essentiellement et image favorable	Marchande et confiance	Oui	Equivalente à 7 sur une échelle allant de 1 à 10.	Le dirigeant est sérieux et rigoureux, compétent dans le travail, le suivi et l'organisation.	*Le demandeur estime que l'offreur devrait plus maîtriser son personnel, qu'il y ait une cohérence de tous sur le projet. Aussi, le demandeur souhaite que l'offreur soit plus une force de proposition dans la conception.*
AE2I	Proposition adaptée et image favorable	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et confiance	Oui, *avec responsable services techniques*	Mutuel mais à entretenir	-	
PGA	Proposition adaptée	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et de confiance	Oui	Confiance importante	Travaillent ensemble depuis 10 ans. Le demandeur a aidé l'offreur a démarré, attend maintenant un retour.	*La confiance progresse linéairement.* *Aussi, la proximité géographique a beaucoup contribué au développement de la confiance. En venant sur le terrain, l'offreur a permis, par le contact direct, de construire une confiance.* *Aujourd'hui, la présence physique permet de l'entretenir.*
ASP – Atelier systèmes de protection	Proposition adaptée *Compétences à prouver*	Image favorable	Marchande et confiance	Oui	Solide car progressive, remise en cause si gros problème	L'offreur est le seul.	*La confiance ne doit pas reposer sur l'affinité mais sur le produit.*
Schlumberger Industrie	Proposition adaptée principalement, relationnel faible	Proposition adaptée et sur un crédit confiance qui a augmenté	Marchande et de confiance	Oui			*Le demandeur explique que lorsqu'il y a un problème, laisse le temps à l'offreur de réagir. Ce n'est pas parce qu'il y a une relation amicale mais car l'offreur a réagi que continue, même si intervient un peu.*
Ictec	Proposition adaptée et image favorable	Image favorable	Marchande et de confiance	Oui		Confier des informations sur la société.	

	Motivations du client lors de la première commande	Nature de la relation récemment	Nature de la relation	Réciprocité de la confiance	Degré de la confiance	Témoignages pour démontrer que l'offreur est digne de confiance	Remarques émises par le demandeur
Happich	Au hasard, pour tester	Image favorable *Relations privilégiées*	Marchande et de confiance	Oui		Travaille avant que passe commande, respect de la parole, dépanne.	*Le demandeur explique que lorsque l'offreur a un problème (retard notamment), il accepte et en retour, si le demandeur a un problème, l'offreur vient et dépanne.*
CMS Automatisme	Proposition adaptée	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et de confiance	Oui		Réactivité quand il y a problème.	*La relation conduit à la création de liens mais si la personne change, la relation continue.*
Perrier Vittel France	Proposition adaptée et image favorable	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et de confiance	Oui			*Le demandeur estime la confiance indispensable car il y a recherche de compétences.*
Lemarchal Jacques Ets	Proposition adaptée	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et de confiance	Oui		Fait du mieux possible.	*Réserve sur la dimension amicale dans la construction de la confiance en affaire.*
Vem	Proposition adaptée	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et de confiance	Oui	La confiance s'est écroulée durant la seconde affaire		*Le demandeur estime que finalement, l'offreur n'est pas adapté pour réaliser le travail à faire.*
Maintenance plus	Proposition adaptée et image favorable	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et de confiance	Oui			*La dimension affective n'est pas le fondement de la confiance.*
France Transfo	Proposition adaptée	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et de confiance	Oui	Solide, repose sur plusieurs années d'expériences	Heures d'études gratuites. Déplacement de techniciens en début quand problèmes, sans évoquer problème financier.	*La base de la relation de travail est de faire ce qu'il faut pour que ça marche sans parler argent. Une fois fini, alors calculent le coût et traitent le problème. Le résultat de la coopération est la qualité des rapports humains. Enfin, pérennité et confiance sont liées, l'un ne peut exister sans l'autre.*

	Motivations du client lors de la première commande	Nature de la relation récemment	Nature de la relation	Réciprocité de la confiance	Degré de la confiance	Témoignages pour démontrer que l'offreur est digne de confiance	Remarques émises par le demandeur
Mécarep	Proposition adaptée et image favorable	Proposition adaptée et image favorable *essentiellement*	Marchande et de confiance	Oui	Solide	Respecter, écouter, relativiser, prendre en compte l'autre et paraître digne.	*La dimension effective est insuffisante mais constitue un plus. La confiance repose sur le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.*
Php	Proposition adaptée	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et de confiance	Oui	Assez solide		*Il est plus difficile de déléguer réalisation machine spéciale ou petit appareillage à l'extérieur qu'à un service interne. Si le besoin n'est pas bien identifié, il y aura des manques et toute modification demandée à un extérieur est payante.*
Projlor Bureau d'Etudes	Proposition adaptée et image favorable	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et de confiance	Oui	Confiance assez importante	Travailler sans contrat écrit, commande faite après	*La relation donne lieu à aide sur un point différent du projet. La confiance est perdue si non satisfaction régulièrement*
Sogérail	Proposition adaptée et image favorable	Proposition adaptée et image favorable	Marchande et de confiance	Oui			*Se fie essentiellement à la compétence et à la fiabilité pour se former une opinion et non une confiance.* *Si les compétences ne sont plus bonnes, alors l'appréciation diminue.*
Richert S.A.	Proposition adaptée	Proposition adaptée	Marchande et de confiance	Ne sait pas	Est importante mais se perd vite		

Le **niveau de confiance précisé** par chaque acteur interrogé est fortement **lié à** l'étendue de la satisfaction retirée. Les partenaires qui qualifient la confiance de solide retirent un niveau de satisfaction **très élevé** (Pont-à-Mousson et AE2I ; PGA et ASP ; Ictec ; Happich ; France Transfo et Mécarep).

Php et Projlor estiment que la confiance qui les lie est selon le premier " assez solide " et selon le second " assez importante ". Ces acteurs sont **satisfaits** des résultats globaux de l'impartition.
Remarquons que Schlumberger Industrie, Richert et Sogérail sont trois entreprises qui n'accordent pas une grande importance à la confiance mais qui retirent des résultats satisfaisants.

Enfin, certains partenaires reconnaissent l'existence de la confiance, mais estiment que son rôle est tout à fait mineur dans le fonctionnement de l'impartition. Il s'avère que ces acteurs retirent un niveau de **retombés limité** (CMS Automatisme ; Perrier Vittel France et Lemarchal Jacques Ets ; Maintenance Plus et Vem).

B : La construction de la confiance dans la relation d'impartition.

Certains indicateurs ont été utilisés pour parvenir à déterminer la manière dont la confiance entre les partenaires est construite dans la relation d'impartition. Il n'a pas été possible de tirer de conclusion à partir des témoignages obtenus concernant les vingt-neuf relations d'impartition simples car les offreurs avaient des cheminements (chaque offreur ordonnait différemment les cinq facteurs pouvant contribuer à expliquer la construction de la confiance) très différents. Par contre, l'analyse des neuf relations à partir des propos des demandeurs permet de formuler quelques remarques intéressantes.
Les acteurs interrogés doivent tout d'abord préciser si, selon eux, les compétences, la réputation, la fiabilité, les propositions d'amélioration, la liberté laissée par le demandeur et la dimension affective sont des éléments qui fondent le partenariat et la confiance. Dans l'affirmative, les acteurs interrogés précisent ensuite la manière dont interviennent ces facteurs pour faire émerger et pour entretenir la confiance.

Le tableau suivant présente le classement proposé par chaque demandeur.

Tableau 68 : La formation de la confiance selon les demandeurs.

	confiance et dimension affective	**compétences**	**réputation**	**fiabilité**	**initiatives**	**liberté**	**dimension affective**
Pont-à-Mousson	oui, *est un plus mais n'a rien à voir avec choix part*	1	1	1	1	5	
AE2I	oui	1	5	2	3	4	5
PGA	oui, *amicale*	2	4	1	3	5	6
ASP – Atelier systèmes de protection	oui	2	4	1	3		5
Schlumberger Industrie	oui, *amicale*	2		1	4	3	
Ictec	oui	3	6	1	2	4	5
Happich	oui, *qualité relations humaines*	1	1	1	1	1	1
CMS Automatisme	oui	1	1	5	3	4	6
Perrier Vittel France	oui, *amicale*	1	6	2	3	4	5
Lemarchal Jacques Ets	oui	1	4	2	3	5	6
Vem	oui	1	5	2	3	4	6
Maintenance plus	oui	1	4	3	2	5	6
France Transfo	oui	2	6	1	4	3	5
Mécarep	oui	1	4	3	5	2	6
Php	non	1	3	2	4		
Projlor Bureau d'Etudes	oui	1	6	2	3	4	5
Sogérail	non	1		2			
Richert S.A.	non	1	2	3	4	5	

La compétence et la fiabilité sont les premiers facteurs cités pour expliquer l'émergence de la confiance entre offreurs et demandeurs. Si la compétence a été choisie en premier, vient en second la fiabilité et inversement.
Toutefois, il est intéressant de remarquer que les compétences ont été choisies six fois par les demandeurs et la fiabilité cinq fois (Pont-à-Mousson S.A. et Happich estiment que ces deux facteurs interviennent ensembles en début de relation). Par contre, les offreurs ont choisi sept fois les compétences et deux fois la fiabilité comme les deux premiers facteurs déterminants. Les offreurs estiment les demandeurs très attachés aux compétences alors que les demandeurs accordent une place non négligeable à la fiabilité.

La réputation, les propositions d'amélioration et la liberté laissée par le demandeur sont des facteurs qui, parfois, ne sont pas reconnus par les acteurs interrogés et qui interviennent généralement en troisième, quatrième ou cinquième position.

Enfin, la **dimension affective** n'a été reconnue que par cinq demandeurs sur neuf et huit offreurs sur neuf. Ce facteur est presque systématiquement cité comme intervenant en dernier et accessoirement.

En rapprochant les données directes et indirectes relatives à la confiance, nous constatons que les demandeurs qui estiment que la confiance est très importante sont ceux qui citent en premier la fiabilité comme facteur déterminant dans les relations de confiance. Par contre, les demandeurs qui choisissent la compétence puis la fiabilité comme facteurs structurant les relations de confiance sont les demandeurs qui reconnaissent un rôle mineur à la confiance.

En comparant ces choix avec les niveaux de satisfaction, il ressort nettement un lien important. Les demandeurs qui choisissent la fiabilité comme premier facteur déterminant dans l'émergence de la confiance, sont très satisfaits de l'impartition. Les demandeurs qui fondent leur opinion sur les compétences de l'offreur sont satisfaits ou peu satisfaits.
Php, Sogérail et Schlumberger Industrie sont trois demandeurs qui reconnaissent la confiance mais refusent de considérer qu'il peut y avoir une dimension affective dans la coopération. Ces demandeurs ont un niveau de satisfaction élevé.

Finalement, non seulement la confiance est liée à la satisfaction et aux résultats, mais le niveau de confiance développé peut être associé aux considérations des demandeurs.

Pour conclure cette analyse des neuf relations d'impartition pour lesquelles les propos des demandeurs et des offreurs ont été recueillis, nous concluons que les demandeurs se différencient clairement par deux niveaux de satisfaction.

Les demandeurs les plus satisfaits sont ceux qui accordent une part importante à la fiabilité de leur offreur, qui reconnaissent pouvoir se centrer totalement sur leur métier car ils n'ont pas à surveiller l'offreur. Ces demandeurs estiment que la relation d'impartition repose sur une confiance très solide et il s'avère que l'offreur partage le même avis.
Ces demandeurs bénéficient d'innovations ou de prestations complètes réalisées par des offreurs qui évaluent la dépendance et l'implication du demandeur comme très élevées. Il est intéressant de remarquer que si certains offreurs estiment à leur juste niveau la dépendance et l'implication, d'autres les surestiment.

Les demandeurs les moins satisfaits reconnaissent un rôle mineur à la confiance et fondent leur opinion sur les compétences de l'offreur en premier lieu. Ces demandeurs attendent plus de leur offreur et sont parfois déçus. L'offreur est également plus réservé sur le niveau de confiance développé dans la relation et il ressort que ces acteurs évaluent la dépendance du demandeur comme étant modérée. Dans ces conditions, les offreurs mettent en place certaines améliorations ou ne font que ce qui leur est demandé. Les deux partenaires retirent des retombées limitées.

Retenons que :

- La satisfaction du demandeur repose en grande partie sur la qualité de la relation avec l'offreur.
- L'évaluation que se fait l'offreur du positionnement du demandeur est très importante dans la conduite et pour l'évaluation de l'impartition de compétences.
- L'évaluation de l'offreur repose sur la fiabilité pour les demandeurs qui accordent de l'importance à la confiance et sinon, sur les compétences.

CONCLUSION.

I : Rappel des intentions de recherche puis du modèle de fonctionnement de l'impartition de compétences.

II : Influence du positionnement des partenaires sur le fonctionnement et sur le résultat de l'impartition de compétences. Conclusions de l'étude empirique.

III : Discussion.

IV : Apports de cette recherche.

V : Prolongements de cette recherche.

CONCLUSION.

L'impartition de compétences ne constitue pas un objet de recherche aussi prisé que les alliances ou les joint-ventures alors qu'elle est souvent mise en place dans l'industrie et qu'elle conduit à des résultats bénéfiques pour chaque partenaire. Au niveau opérationnel, l'objectif de notre recherche visait à expliquer le fonctionnement de l'impartition de compétences et à identifier les facteurs favorables à l'obtention de retombées avantageuses pour chacun. Cette étude avait également pour intention d'enrichir les connaissances théoriques relatives à la maîtrise du fonctionnement de la stratégie relationnelle qu'est l'impartition de compétences.

Suite à une analyse critique de recherches menées par des gestionnaires et des économistes industriels sur les conditions propices à un recours à des organisations hybrides et sur les déterminants du fonctionnement des stratégies relationnelles, nous avons choisi de montrer l'importance du positionnement des partenaires dans le déroulement de l'impartition. En début et en cours de coopération, l'offreur et le demandeur émettent différentes propositions qui les conduisent à prendre des décisions pour ensuite satisfaire leurs engagements. Les implications des choix et des comportements des partenaires sont soulignées et évaluées par l'étude de leur influence sur le fonctionnement de cette stratégie et sur les résultats obtenus.

Cette conclusion vise à **rappeler la recherche menée et à dresser un bilan de ces apports**.

- Pour cela, les intentions de recherche déduites des différents apports théoriques et empiriques sont rappelées dans **le premier paragraphe de cette conclusion** et conduisent aux propositions émises en réponse à la problématique. L'articulation de ces propositions donne lieu à un modèle expliquant l'incidence du positionnement des partenaires sur le fonctionnement de l'impartition et sur la satisfaction des partenaires.
- Les résultats tirés de l'étude empirique menée auprès de vingt-neuf entreprises imparties et de neuf entreprises impartitrices sont présentés dans **un deuxième paragraphe**.
- Une discussion est menée dans un **troisième paragraphe** concernant la méthode définie pour conduire cette étude et notamment l'opérationnalisation des concepts clés choisis, les données recueillies et les résultats obtenus.
- Un bilan des apports de cette recherche et des prolongements qui mériteraient d'être développés est dressé **en fin de conclusion**.

I : Rappel des intentions de recherche puis du modèle de fonctionnement de l'impartition de compétences.

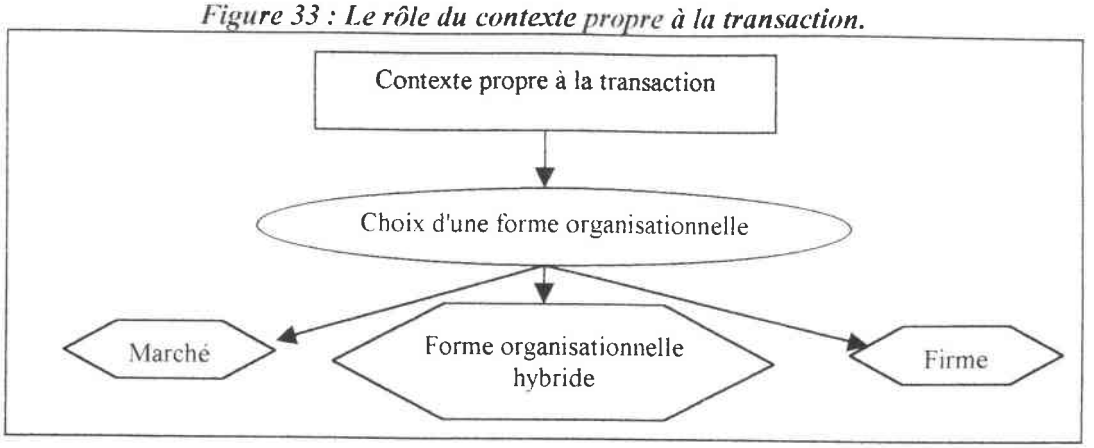
A : Les apports des contributions théoriques de référence dans l'élaboration de la question de recherche.

L'analyse des travaux d'économistes, de théoriciens des organisations et de sociologues sur la firme, le marché et les formes organisationnelles intermédiaires a tout d'abord permis de préciser la place et l'intérêt des formes hybrides. Le fonctionnement de ces trois modes d'allocation des ressources a ensuite été abordé afin de conclure par la présentation d'un rapprochement entre contexte, forme organisationnelle et fonctionnement.

Coase (1937) définit les coûts de fonctionnement du marché que Williamson (1981) complètera et nommera les coûts de transaction afin de déterminer s'il est préférable de recourir à la firme ou au marché. Ouchi (1980) se centre également sur cette problématique sans toutefois retenir la même optique pour évaluer les coûts de transaction. Il s'avère d'ailleurs que Ouchi (1980), Arndt (1979), Powell (1990) ou encore Williamson (1991) précisent progressivement les conditions dans lesquelles les formes organisationnelles hybrides sont préférables au marché ou à la hiérarchie. La mise en œuvre de mécanismes de coordination et de contrôle permet la minimisation des coûts de transaction.

Ces auteurs font référence à différents facteurs tels que l'incertitude, l'asymétrie d'information, la rationalité limitée ou encore le degré de spécificité des actifs, pour se prononcer sur la supériorité d'un mode d'allocation sur l'autre. Blanchot (1997) remarque que ces facteurs sont souvent opposés car ils appartiennent à différents courants alors qu'en fait, ils sont complémentaires.
Pour cette raison, nous avons décidé de grouper ces facteurs en **trois catégories** pour définir le contexte général propre à la transaction et définir les circonstances favorables à la mise en place d'une forme hybride. L'environnement de la transaction, les caractéristiques de l'échange et le comportement et les capacités de l'acteur impliqué dans la transaction sont retenus.

Figure 33 : Le rôle du contexte propre à la transaction.

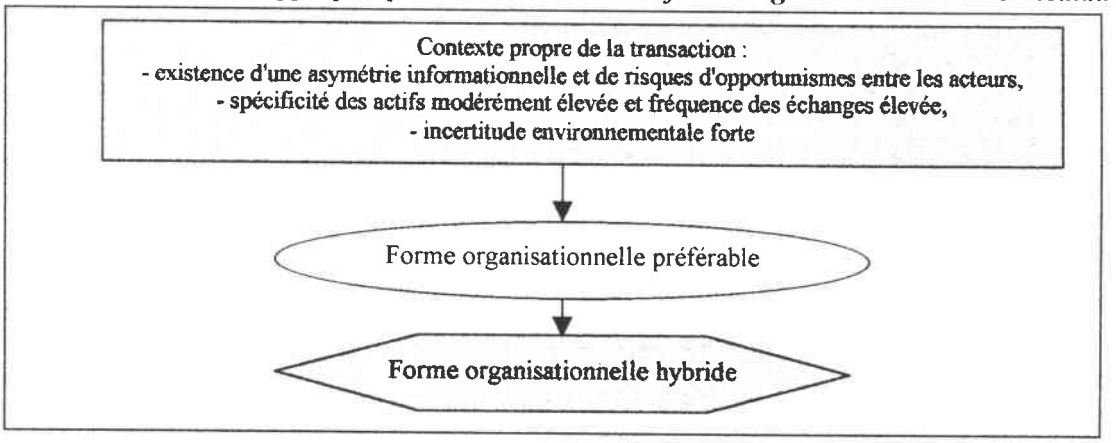


Les travaux de Arndt (1979) et de Ouchi (1980) permettent de conclure que le fonctionnement d'une forme organisationnelle hybride réduit les effets de la rationalité limitée et de l'opportunisme par la maîtrise de l'information et la réduction des divergences entre les partenaires.

Ménard (1997) avance que les formes hybrides sont appropriées pour régir une transaction nécessitant des actifs spécifiques dans un contexte d'incertitude élevée. Combe (1998) ajoute que les investissements spécifiques sont réalisés dans le cadre de transactions contractuelles de long terme régies par la confiance. Ceci est également valable selon Blanchot (1997) si le savoir est tacite.

Enfin, Powell (1990), Blanchot (1997) ou Ménard (1997) soulignent que les formes organisationnelles intermédiaires à la firme et au marché limitent les conséquences liées à l'incertitude de l'environnement.

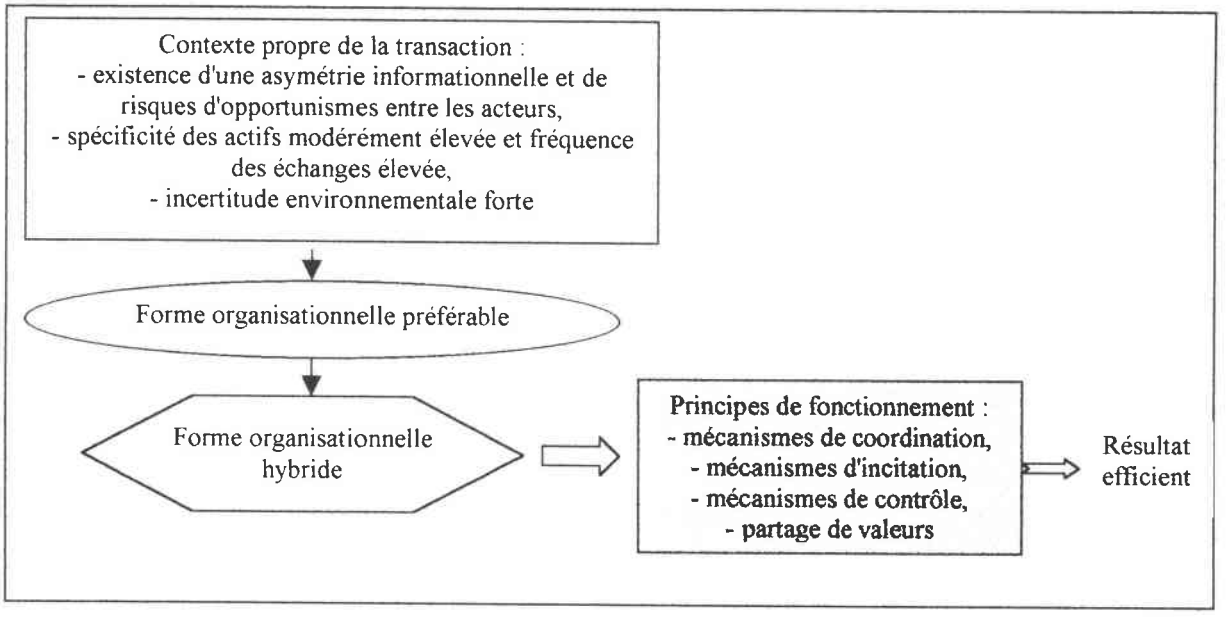
Figure 34 : Contexte approprié pour un recours à une forme organisationnelle intermédiaire.



Les mécanismes de coordination, de contrôle et de résolution des conflits ainsi que les arrangements contractuels sont à l'origine de l'avantage conféré par les formes organisationnelles intermédiaires au marché ou à la hiérarchie (Arndt 1979 ; Ouchi 1980 ; Powell 1990 ; Williamson 1991 ; Blanchot 1997 ; Ménard 1997). Ces principes de fonctionnement limitent les risques d'opportunisme, conduisant à une réduction des coûts de transaction et de bureaucratie.

Il est apparu opportun, dans ce travail, de poursuivre et d'approfondir la démarche de Blanchot en **liant** les caractéristiques du contexte entourant la transaction au choix de la forme organisationnelle et aux mécanismes de coordination adaptés. De ce fait et en considérant les travaux développés en économie néo-institutionnelle et en économie industrielle, nous en déduisons que le fonctionnement des formes organisationnelles intermédiaires est efficient dès lors qu'il y a **combinaison entre mécanisme de contrôle, d'incitation et partage des valeurs**.

Figure 35 : Principes de fonctionnement requis pour une efficience des formes organisationnelles hybrides.



Dans un second temps, afin de ne pas rester à un niveau général et de se rapprocher de l'objet d'étude qu'est l'impartition de compétences, une démarche similaire à celle présentée ci-dessus a été menée à un niveau opérationnel. Parmi les formes organisationnelles hybrides, il est possible de distinguer les stratégies concurrentielles et relationnelles. La définition des stratégies relationnelles puis des manœuvres associées a conduit à caractériser les coopérations puis, à un niveau inférieur les impartitions, les alliances et les partenariats.

Pour conclure, les impartitions de compétences reposent sur la **délégation** de la réalisation d'une prestation à un offreur qui possède des **compétences spécifiques**. De plus, l'offreur et le demandeur ont des entités organisationnelles autonomes. L'objectif du demandeur est d'incorporer à son cycle productif une prestation intégrant un savoir spécifique qu'il ne détient pas ou qu'il ne serait pas parvenu à mobiliser à moindre coût.

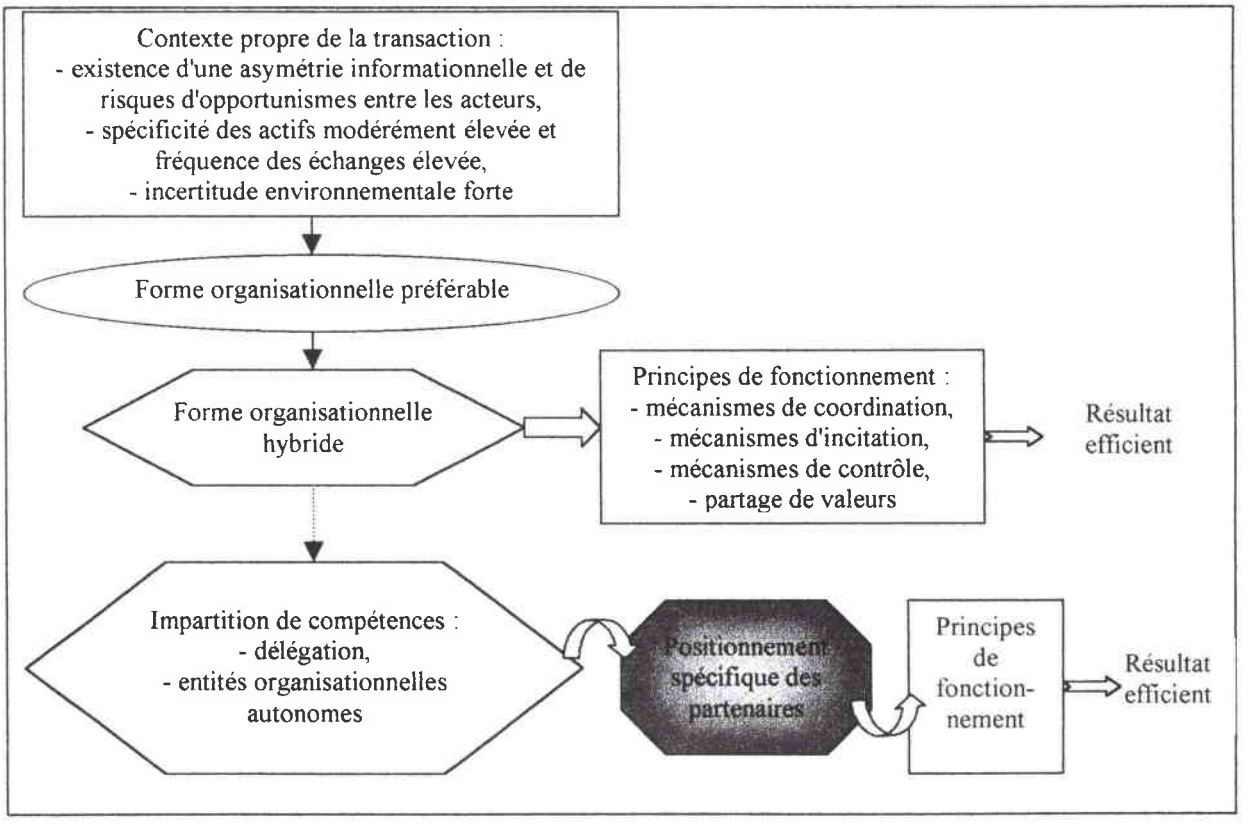
L'analyse de ces contributions conduit à un constat et à une interrogation.

Les formes organisationnelles hybrides sont adaptées dans un certain contexte car elles reposent sur des principes de fonctionnement particuliers, capables de conduire à l'efficience des échanges. Toutefois, il apparaît que chaque manœuvre stratégique envisageable lors d'un recours à une forme organisationnelle hybride a ses caractéristiques et ses objectifs propres.

Par conséquent, il est nécessaire de devoir considérer un nouveau facteur, le positionnement des partenaires, pour expliquer que des manœuvres stratégiques différentes peuvent conduire à un résultat efficient grâce aux mêmes principes de fonctionnement.

Ainsi, la question de recherche posée consiste à mettre en évidence **l'influence des partenaires**, notamment par leur choix et leur positionnement, sur le déroulement et le résultat de cette stratégie. Les principes de fonctionnement sont efficients si le positionnement des partenaires est adapté aux caractéristiques de l'impartition et à l'objectif recherché.

Figure 36 : Emergence de la question de recherche.



B : Les définitions retenues pour chaque concept clé structurant la question de recherche.

Notre question de recherche concernait l'influence du positionnement des partenaires sur la mise en place de principes de fonctionnement et sur le résultat global de l'impartition de compétences.

Il est nécessaire que soient précisés les concepts clés relatifs au positionnement des partenaires, aux principes de fonctionnement mis en place et aux résultats globaux obtenus par chaque partenaire.

Le positionnement fait référence aux intentions affichées par chaque partenaire, à leur comportement et à leurs décisions, tant lors de la mise en place qu'en cours de déroulement de l'impartition de compétences.
Le positionnement est appréhendé à l'aide des concepts de dépendance et d'implication éprouvées par chaque partenaire envers l'impartition. La *dépendance de l'offreur* est définie d'un point de vue commercial et technique. La dépendance commerciale de l'offreur dépend de l'importance de l'activité impartie pour la pérennité de son organisation ainsi que de l'accession à un réseau de clients potentiels. Elle peut évoluer durant la relation, en fonction de l'étendue et du volume du flux d'activités. D'autre part, la dépendance de l'offreur est également technique dès lors que la réalisation de l'activité impartie favorise celle d'une autre commande.
La *dépendance du demandeur* revêt également deux dimensions : une stratégique et une technique. La dépendance stratégique du demandeur découle du degré de technicité de l'activité impartie, du caractère déterminant des ressources fournies par l'offreur et de la substituabilité de l'offreur. La dépendance stratégique du demandeur varie au cours de la relation d'impartition avec l'évolution du flux d'affaires, de même que pour l'offreur. La dépendance technique du demandeur est appréhendée par ses possibilités d'intervention en cours et en fin de réalisation de la prestation confiée. Un changement dans l'intervention du demandeur conduit à une évolution de la dépendance technique.
L'implication de l'offreur repose sur les investissements réalisés afin de mener à bien le travail demandé ainsi que sur l'effort déployé en répondre à l'appel d'offres. *L'implication du demandeur* est mesurée par la nature et la durée de l'accord passé avec l'offreur.

Le **fonctionnement** de l'impartition est abordé grâce à la production de *connaissances* et au développement d'une relation de *confiance*. Afin d'organiser la réalisation de la prestation déléguée, les partenaires recourent à des routines ou à des procédures de production et d'évaluation et parallèlement, ils communiquent par oral ou par écrit. La forme et la fréquence avec laquelle chacun utilise ces modes de coordination conduisent à créer des connaissances individuelles ou organisationnelles.
L'évolution des pratiques de coordination et donc de production de connaissances ainsi que le développement de la confiance entre partenaires témoignent de la dynamique du fonctionnement de l'impartition.

Notons enfin que le **résultat global** de l'impartition fait référence à la prestation réalisée par l'offreur ainsi qu'à la satisfaction de chaque partenaire. La satisfaction est obtenue par comparaison entre les objectifs d'un des partenaires et les retombées de sa stratégie. Ces retombées sont d'ordre technique dans l'acquisition de nouvelles connaissances ou savoir-faire, d'ordre commercial par l'obtention de nouveaux marchés ou le développement de nouveaux produits ou services. Les retombées peuvent être organisationnelles dans la mesure où l'importance des retombées techniques ou commerciales peut engendrer une réorganisation interne.

Une remarque mérite d'être faite pour mieux comprendre la démarche de recherche adoptée. Cette problématique a été traitée en deux phases. Après avoir constaté l'existence d'un lien entre les types de positionnements et les niveaux de résultats globaux obtenus, nous avons souhaité expliquer cette corrélation. Pour cela, la manière dont le positionnement des partenaires détermine les principes de fonctionnement mis en œuvre a été analysée. Ainsi, parvenant à montrer qu'un type de positionnement des partenaires conduit à la mise en place de certains principes de fonctionnement et à l'obtention d'un niveau particulier de résultat global, nous avons pu **évaluer** l'influence du positionnement des partenaires. De ce fait, différentes échelles ont été construites afin d'apprécier le degré et la portée de chaque concept.

C : Les propositions en réponse à la question de recherche et le modèle de fonctionnement de l'impartition de compétences.

Plusieurs propositions ont été émises en réponse à la question de recherche afin de structurer la compréhension de l'influence du positionnement sur le fonctionnement et le résultat de l'impartition de compétences. Ces propositions et leurs articulations sont présentées dans un modèle du déroulement de l'impartition. Le premier groupe de propositions relatif à l'influence du positionnement est abordé et sera suivi d'un second groupe relatif au fonctionnement de l'impartition.

✓ **Le niveau de satisfaction des partenaires est fonction de leur positionnement lors de la mise en place de l'impartition de compétences.** Les partenaires sont d'autant plus satisfaits qu'il y a au moins amélioration de l'activité impartie et que chaque acteur retire des retombées conformes à leurs objectifs initiaux.

✓ **Le positionnement adéquat des partenaires, afin d'initier un bon déroulement de l'impartition et la satisfaction des acteurs, repose sur la symétrie des niveaux de dépendance et des niveaux d'implication de l'offreur et du demandeur.** Aussi, la satisfaction est d'autant plus élevée que les niveaux de dépendance et d'implication sont **élevés**.

La définition des niveaux de dépendance et d'implication a été construite en considération des caractéristiques de l'impartition de compétences. Il s'avère que le niveau de dépendance du demandeur est élevé, voire très élevé, lors de la mise en place de cette stratégie. En effet, la prestation confiée est déterminante pour la réalisation de la production du demandeur, elle correspond à un sous-ensemble de son produit final. Aussi, la prestation confiée comporte un savoir-faire spécifique non détenu par le demandeur. Enfin, ce dernier peut difficilement s'adresser indifféremment à un offreur ou à l'autre compte tenu des compétences requises et il n'est pas non plus facile de changer d'offreur car leur nombre est faible.

Comme le demandeur est dépendant de l'impartition, il est souhaitable que l'offreur le soit dans les mêmes proportions afin que le demandeur soit satisfait du travail réalisé. Dans ce dessein, l'impartition doit constituer un marché important pour l'offreur.
La présence de mécanismes d'incitation comme la possibilité d'étendre les relations commerciales à d'autres clients ou l'amélioration des conditions de réalisation de la prestation sont également des facteurs qui favorisent l'accroissement de la dépendance de l'offreur.

D'autre part, la satisfaction des acteurs requiert un effort important de l'offreur dans la rédaction d'une proposition, en réponse à l'appel d'offres du demandeur. La proposition doit concorder avec les besoins du demandeur. De ce fait, l'implication de l'offreur sera forte. Par conséquent, il est nécessaire que la relation soit construite sur un long terme pour que l'offreur anticipe un retour sur investissement, ce qui conduit à une implication élevée du demandeur.

Un second groupe de propositions a également été avancé pour comprendre l'influence des décisions initiales des partenaires sur le fonctionnement et sur les résultats globaux de l'impartition.

✓ **La satisfaction des partenaires résulte d'un fonctionnement dynamique de l'impartition de compétences.**

✓ **Un fonctionnement dynamique, fondé sur la production de connaissances et sur le développement d'une relation de confiance, découle d'une relation pérenne et structurée, initiée par un positionnement approprié des partenaires.**

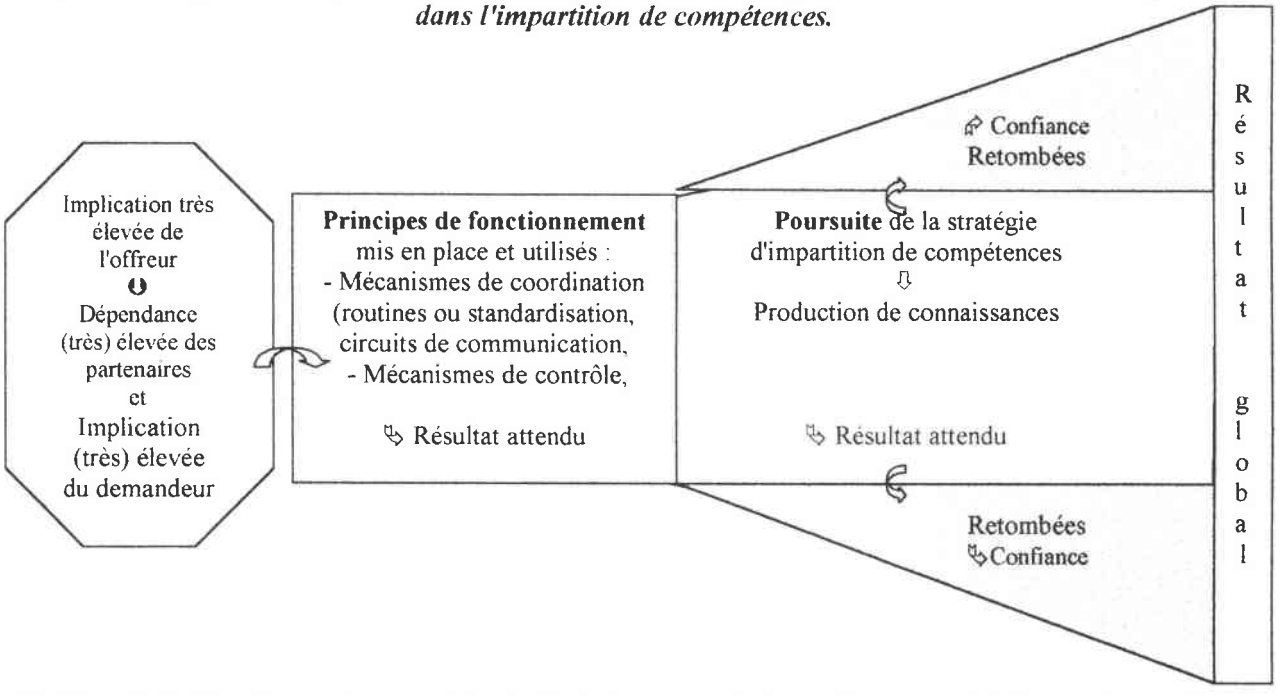
En effet, nous supposons que déléguer à l'offreur une activité sur un long terme et réaliser une prestation adaptée aux attentes du demandeur sont des décisions et des intentions qui conduisent à un fonctionnement **structuré et complet**. Ce fonctionnement repose sur la mise en place de routines, de procédures et d'un système d'échanges complets entre les partenaires, favorisant la production de connaissances.

D'autre part, la satisfaction des partenaires lors des premiers résultats engendre une augmentation des flux d'échanges et donc un accroissement de la dépendance des acteurs. Ce développement du marché contribue au développement de l'impartition dans la **durée**. Ainsi, en se prolongeant, les échanges d'information entre partenaires concourent à l'émergence d'une relation de **confiance**.

D'un point de vue global, le lien entre le positionnement des acteurs, le fonctionnement et le résultat émerge de **l'implication motrice de l'offreur**. Après son initiative, des échanges entre responsables puis entre techniciens sont mis en place lors de la réalisation de la prestation, voire entre responsable demandeur et techniciens offreurs. Le succès des échanges favorise leur développement ainsi que l'établissement d'une relation de confiance entre les partenaires. Les retombées sont de plus en plus importantes pour chacun.

Le schéma ci-dessous présente le modèle de fonctionnement de l'impartition de compétences à partir de l'articulation des propositions émises en réponse à la question de recherche.

Figure 37 : Influence du positionnement des partenaires sur le fonctionnement et le résultat global dans l'impartition de compétences.



L'objectif de l'étude empirique réalisée était de parvenir à confirmer ou à infirmer le modèle théorique proposé. Ce modèle repose sur des propositions précises qui, par leur nature, autorise une analyse statistique des données qualitatives recueillies.

Pour ce faire, la collecte des données a été réalisée à partir de deux questionnaires, un offreur et un demandeur, comportant des questions fermées et ouvertes. Les questionnaires ont été administrés lors d'une entrevue avec vingt-neuf responsables offreurs lorrains et neuf[194] responsables demandeurs ayant eu recours à l'impartition de compétences.

[194] Parmi les vingt-neuf offreurs rencontrés, dix ont accepté de nous donner les coordonnées de leur client. Nous avons pu rencontrer neuf des dix demandeurs, le dixième ayant changé d'entreprise.

La méthode d'analyse des données repose sur la juxtaposition d'une analyse des réponses aux questions ouvertes, suivant la démarche proposée par Miles et Huberman (1991) ainsi que sur une analyse factorielle des correspondances multiples. Ainsi, les résultats qui émergent de l'analyse des vingt-neuf cas d'impartition sont riches et structurés.

II : Influence du positionnement des partenaires sur le fonctionnement et sur le résultat de l'impartition de compétences. Conclusions de l'étude empirique.

La question de recherche conduit à analyser, dans un premier temps, la nature du positionnement des partenaires, les modes de fonctionnement et les différents niveaux de résultat global dans l'impartition de compétences. Par la suite et afin d'expliquer le déroulement de l'impartition, il est nécessaire de considérer l'influence d'un facteur clé sur l'autre ou, en d'autres termes, l'incidence du positionnement sur le fonctionnement puis sur le résultat global.

L'analyse de l'étude empirique conduit à constater qu'à chacun des trois niveaux de satisfaction de l'offreur correspond un mode de fonctionnement et un positionnement des partenaires. Pour cette raison, les conclusions seront présentées en quatre sous-paragraphes.

- Le cadre général est défini par la durée et l'horizon entourant la mise en place de l'impartition.
- Les différents positionnements que peuvent adopter les partenaires sont alors caractérisés en fonction des trois niveaux de satisfaction de l'offreur.
- Viendront ensuite les différents modes de fonctionnement, également exposés en fonction des trois niveaux de satisfaction de l'offreur.
- Cet état prendra fin avec la présentation des trois types d'impartition associés aux trois niveaux de satisfaction de l'offreur.

A : La durée de l'impartition et l'optique de travail, selon les propos de l'offreur.

Une première conclusion émerge de notre analyse et est synthétisée dans le tableau situé à la fin du sous-paragraphe B. **La durée et l'horizon de la relation d'impartition sont liés à la nature de l'activité déléguée. Ils ont une incidence sur l'activité réalisée par l'offreur et sur son niveau de satisfaction.**

➢ Les impartitions fondées sur la délégation d'une activité de conception – réalisation sont mises en œuvre dans un accord de long terme. Mais, il ressort qu'au-delà de l'accord long terme, les partenaires ont l'intention d'œuvrer pour pérenniser l'impartition sur une longue durée. Dans cette optique, ils mettent sur pied différentes affaires dont la mise en œuvre est décalée dans le temps afin d'être en perpétuelle coopération. Ces impartitions de compétences donnent lieu à innovation ou à réalisation de produits finis. Les offreurs retirent une satisfaction très élevée.

➢ Les impartitions relatives à une activité de réalisation, dans le cadre d'un accord court terme reconductible, donnent lieu à une satisfaction modérée de l'offreur. Les échanges sont généralement engagés dans une optique court terme reconductible.

➢ Enfin, les activités de maintenance sont déléguées sur un court terme sans reconduction et l'offreur ne retire presque aucune satisfaction.

B : Le positionnement des partenaires face à l'impartition, selon les propos de l'offreur.

Le positionnement des partenaires l'un par rapport à l'autre lors de la mise en place de l'impartition influe principalement sur la nature de la prestation réalisée et plus faiblement sur le niveau de satisfaction de l'offreur. Les conclusions majeures sont présentées en fonction du degré de satisfaction éprouvé par l'offreur puis synthétisées dans le tableau situé à la fin du sous-paragraphe B.

➢ Tout d'abord, les impartitions de compétences dans lesquelles les offreurs retirent une **satisfaction très élevée** forment la première de nos trois catégories d'impartition. Les impartitions reposent sur une dépendance et une implication des demandeurs (très) élevées au cours de la coopération.

Un fait intéressant ressort de l'analyse de ce premier type d'impartition. Il s'avère que les offreurs, tous très satisfaits, n'ont pas réalisé la même prestation. Certains offreurs ont innové en début ou en cours d'impartition, d'autres ont amélioré la prestation qui leur a été déléguée et enfin, certains ont produit un ensemble complet alors qu'ils n'avaient été chargés que d'une partie de la prestation en début de coopération. Les différents résultats atteints varient avec le degré d'implication de l'offreur.

Ainsi, nous relevons **trois comportements distincts** que les offreurs peuvent adopter, à l'intérieur de notre première catégorie d'impartition, chaque comportement étant présenté puis schématisé.

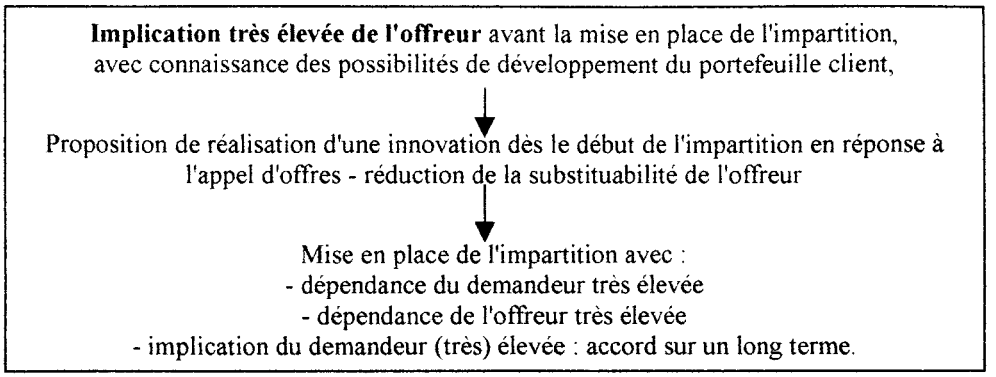
✧ *Le premier comportement de l'offreur* est caractérisable par une **très grande implication** lors de la mise en place de l'impartition. L'offreur demande à son personnel de l'aider à réfléchir afin de rédiger une proposition particulière comportant des innovations à mettre en œuvre en début de relation. Généralement, le demandeur s'associe à la réflexion préalable de l'offreur et est amené à préciser ses besoins. L'offreur effectue éventuellement des démonstrations chez le demandeur afin de prouver l'intérêt de sa proposition. Par conséquent, l'offreur s'implique alors qu'il n'est pas assuré d'obtenir le marché. L'offreur a fourni une réponse très travaillée qu'il ne facture pas car il considère ce travail comme un investissement. En début d'impartition, l'offreur effectue rarement des investissements corporels car il dispose des équipements requis. Toutefois, en cours de relation, si le volume d'affaires est important et que la relation se développe, des achats en machines ou en logiciels sont fréquents.

Précisons les niveaux de dépendance initiale du demandeur et de l'offreur associés à l'implication très élevée de l'offreur.

- Le demandeur confie à l'offreur une activité de haute technicité. Le demandeur éprouve des difficultés à suivre l'évolution des travaux ou à évaluer le travail final car il ne dispose pas de référence : la prestation réalisée en début étant généralement un prototype. De plus, les ressources sont critiques pour le demandeur et l'offreur n'est pas aisément substituable. Ainsi, la dépendance du demandeur est très importante.

- Le demandeur s'engage sur une longue durée et par conséquent, son implication est élevée.
- L'offreur considère le marché qu'il a obtenu comme essentiel pour le fonctionnement de son entreprise et sait qu'il peut éventuellement développer des contacts avec d'autres clients grâce à cette impartition. De ce fait, la dépendance de l'offreur est très élevée.

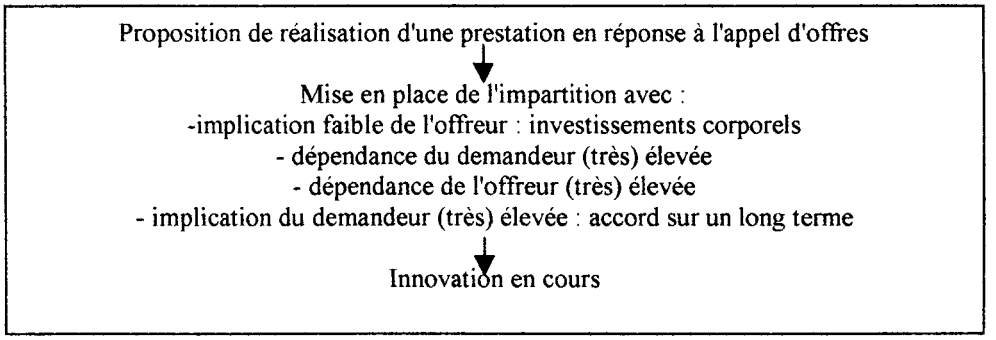
Figure 38 : Premier positionnement des partenaires dans l'impartition donnant lieu à satisfaction très élevée de l'offreur.



✧ Tout comme dans le premier cas, *le deuxième comportement de l'offreur* confère une satisfaction très élevée, mais s'en différencie car il repose sur une **implication faible** lors de la mise en place de la stratégie. Dans ce cas, l'offreur ne réalise aucun effort particulier pour présenter sa réponse à l'appel d'offres, mais il effectue des investissements corporels en début d'impartition. Si la proposition initiale de l'offreur n'est donc pas particulière, il s'avère qu'en cours d'impartition l'offreur propose différentes améliorations allant jusqu'à des innovations sur le plan technique ou technologique.

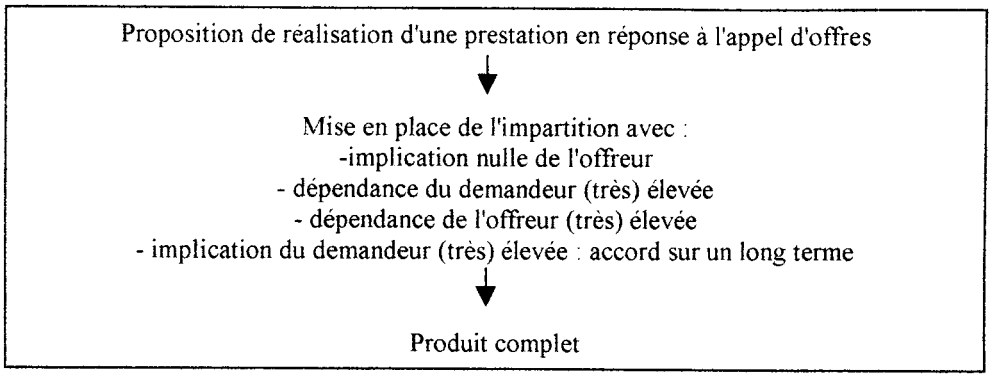
La dépendance initiale du demandeur est (très) élevée bien qu'étant plus faible que précédemment car l'offreur est plus facilement remplaçable. La dépendance de l'offreur est également moins forte car l'offreur n'aura pas la possibilité d'accéder à un réseau de clients.

Figure 39 : Deuxième positionnement des partenaires dans l'impartition donnant lieu à satisfaction très élevée de l'offreur.



✧ Enfin, *le troisième comportement* de l'offreur consiste à ne pas s'impliquer dans l'impartition, lors de sa mise en place. Si la dépendance de l'offreur ainsi que celle du demandeur sont (très) élevées et que l'implication du demandeur est également (très élevée) pour les mêmes motifs que ci-dessus, l'offreur parvient à réaliser un produit complet.

Figure 40 : Troisième positionnement des partenaires dans l'impartition donnant lieu à satisfaction très élevée de l'offreur.



Notons que le positionnement des partenaires traduit bien leurs attentes. Parmi les cas d'impartition ayant conféré une très grande satisfaction à l'offreur, nous remarquons que si le demandeur ne souhaitait pas que l'offreur lui propose des améliorations, son implication était faible. De même, lorsque l'impartition est en réalité de capacité, la dépendance du demandeur est nulle.

➢ Les impartitions donnant lieu à une **satisfaction élevée** de l'offreur ont les mêmes caractéristiques que les impartitions conduisant à une satisfaction limitée. Par conséquent, ces deux stratégies sont rapprochées et caractérisées par un niveau de satisfaction intermédiaire, à savoir modéré.

➢ Les offreurs, dont la **satisfaction est modérée**, ont participé à une impartition dans laquelle leur dépendance était, en phase initiale, (très) élevée. Ceci s'explique car le marché obtenu est important pour le fonctionnement de leur organisation.
La dépendance du demandeur est élevée car l'activité déléguée renferme un degré de technicité modéré et l'offreur est remplaçable. De plus, comme l'activité déléguée n'est pas une innovation, le demandeur possède des références sur lesquelles il s'appuie pour contrôler le déroulement de la prestation et évaluer le produit final.

Le demandeur a mené des négociations et a rédigé des contrats, le conduisant à un niveau d'implication élevé alors que son engagement dans le temps n'est pas très long.

Contrairement aux cas d'impartition donnant lieu à une satisfaction très élevée, les exemples dans lesquels la satisfaction est élevée ne comprennent pas d'innovation initiale. Deux comportements des partenaires peuvent permettre de comprendre cette évolution de l'impartition. Tout d'abord, il s'avère que l'implication de l'offreur est nulle car celui-ci n'a réalisé aucun investissement et a rédigé une réponse non-personnalisée à l'appel d'offres. En outre, la dépendance du demandeur a reculé au cours du déroulement de l'impartition.

L'analyse du positionnement des acteurs conduit à confirmer le rôle des combinaisons dépendance et implication du demandeur - implication de l'offreur sur la nature de la prestation réalisée.

➢ La dernière catégorie d'impartition **ne permet pas** à l'offreur de retirer une quelconque **satisfaction**. Si les offreurs vont au-delà de la réalisation de la prestation qui leur est confiée, ce n'est que pour proposer des améliorations concernant la prestation. Ces améliorations sont mises en œuvre dans des relations structurées par une dépendance modérée de l'offreur et du demandeur, par une implication assez élevée du demandeur et par une implication nulle de l'offreur.

La dépendance du demandeur est modérée en phase initiale. En effet, il peut aisément contrôler le travail de l'offreur et trouver un autre partenaire. Parallèlement, la dépendance de l'offreur est également modérée car l'activité confiée est importante ou alors, elle est facile à réaliser car elle est liée à la réalisation d'une autre prestation.
D'autre part, l'implication du demandeur est assez élevée car il rédige un contrat et mène des négociations.
Enfin, l'implication de l'offreur est nulle car celui-ci se contente de répondre simplement à l'appel d'offres et n'effectue aucun investissement particulier.

Le tableau suivant résume l'influence du positionnement des acteurs sur le résultat et sur les niveaux de satisfaction des offreurs. Les situations présentées dans le tableau sont celles dans lesquelles l'offreur fait valoir ses compétences en allant au-delà de la simple réalisation de la prestation confiée.

Nous pouvons conclure que, plus l'offreur fait d'efforts en intégrant son savoir-faire spécifique pour apporter un avantage à son client, plus il est satisfait des résultats globaux de l'impartition. Les innovations intègrent une grande part de compétences de l'offreur et sont mises en œuvre dans les impartitions dans lesquelles l'offreur note un niveau de satisfaction élevé ou très élevé. Par contre, la simple réalisation de la prestation confiée ou l'amélioration de la prestation constituent des prestations réalisées par des offreurs ressentant une satisfaction limitée ou nulle en fin de relation.

Ainsi, le positionnement des acteurs, par leur dépendance et leur implication, détermine la nature de la prestation réalisée, laquelle influe largement sur le niveau de satisfaction de l'offreur.

Tableau 69 : Influence de la nature de l'activité impartie, de la durée et de l'optique sur la prestation réalisée et sur le niveau de satisfaction de l'offreur.

Niveau de satisfaction de l'offreur	Nature de l'activité impartie	Durée de l'accord ou du contrat conclu entre les partenaires	Optique de travail des partenaires	Nature de l'activité réalisée
Satisfaction très élevée	Haute technicité : conception réalisation	Long terme	Mènent différents marchés en parallèle	Innovation en début ou en cours, production de produit fini
Satisfaction élevée	Technicité modérée : réalisation	Court terme reconductible	Sont assurés d'avoir d'autres marchés après celui en cours	Amélioration de processus
Satisfaction limitée				
Aucune satisfaction	Technicité faible	Court terme sans reconduction	Ne pensent pas avoir d'autres affaires par la suite	Simple réalisation de la prestation confiée ou amélioration de la prestation

Tableau 70 : Influence du positionnement des partenaires sur la prestation réalisée et sur le niveau de satisfaction de l'offreur.

Niveaux de satisfaction de l'offreur	Prestation réalisée : résultat de l'impartition				
	Critères généraux	**Innovation en début d'impartition**	**Innovation en cours d'impartition**	**Amélioration**	**Remarques**
Satisfaction très élevée	Dépendance demandeur (très) élevée	Dépendance demandeur (très) élevée Dépendance offreur (très) élevée Implication demandeur (très) élevée Implication offreur (très) élevée	Dépendance demandeur (très) élevée Dépendance offreur (très) élevée Implication demandeur (très) élevée Implication offreur faible	*Production d'une prestation complète ou amélioration technologique :* Dépendance demandeur (très) élevée Dépendance offreur (très) élevée Implication demandeur (très) élevée Implication offreur nulle	Un demandeur qui n'attend pas de proposition d'amélioration a une implication faible
Satisfaction modérée	Dépendance demandeur élevée en début puis en recul par la suite Dépendance offreur globalement (très) élevée	Situation non rencontrée	Dépendance demandeur élevée Dépendance offreur globalement (très) élevée Implication demandeur élevée Implication offreur faible	*Amélioration essentiellement technique :* Dépendance demandeur élevée Dépendance offreur globalement (très) élevée Implication demandeur élevée Implication offreur nulle	Un recul de la dépendance du demandeur engendre une relation instable et décevante
Aucune satisfaction	Dépendance demandeur modérée et dépendance offreur modérée	Situation non rencontrée	Situation non rencontrée	*Amélioration essentiellement relative à la prestation :* Dépendance demandeur modérée Dépendance offreur modérée Implication demandeur assez élevée Implication offreur nulle	

C : Le fonctionnement de l'impartition, selon les propos de l'offreur.

Une troisième conclusion se dégage de l'analyse des données et concerne les modalités de fonctionnement des impartitions. **La structure des échanges et les modes de coordination mis en place sont liés à la nature de l'impartition. Aussi, ils influent sur l'activité réalisée et sur le niveau de satisfaction de l'offreur.** Le fonctionnement des entreprises dans les trois groupes d'impartition formés en fonction de la nature de l'activité déléguée est présenté ci-dessous.

➢ Les stratégies d'impartition fondées sur la délégation d'une activité de conception – réalisation, dans lesquelles il y a production d'innovations ou de produits finis et **satisfaction très élevée de l'offreur,** sont des coopérations très **structurées**. Des circuits de communication, des modalités de réalisation du travail et de résolution des conflits sont également mis en place comme nous allons le voir.

✧ Trois circuits de communication sont mis en place : ils concernent les circuits d'information entre dirigeants, entre techniciens et " obliques ", à savoir entre le dirigeant donneur d'ordres et les techniciens offreurs. L'impartition repose en grande partie sur des échanges entre tous les acteurs ainsi que sur une activité de groupe et donc, sur **un relationnel très fort** entre les deux organisations et chez l'offreur.

Plusieurs remarques peuvent être faites pour caractériser les flux d'information.
Tout d'abord, les échanges entre dirigeants sont informels. De plus, leur accroissement traduit la volonté de mener une réflexion commune afin de pousser les améliorations à leur maximum, vers des innovations. Cette évolution des communications donne également lieu à une augmentation du marché imparti. Par contre, le recul des échanges entre dirigeants s'accompagne d'un ralentissement des flux impartis ou de l'obtention de marchés moins importants que prévu.
D'autre part, les échanges entre techniciens sont mis en place en début de relation, les retombées sont plus importantes que lorsque les techniciens des deux sociétés établissent des contacts en cours de relation. Ce constat peut être expliqué par les témoignages des responsables indiquant que les échanges entre techniciens conduisent à préciser régulièrement les besoins du demandeur et à identifier des sources potentielles d'améliorations à exploiter.

Il s'avère en outre, que les informations initialement informelles sont, au fil de l'impartition, formalisées afin d'assurer l'accès à tous, de favoriser la polyvalence et de conserver une trace des données discutées.
Enfin, les échanges " obliques " sont développés afin d'accroître la rapidité d'exécution et la réactivité.

✧ Les impartitions de conception – réalisation, favorisant la production d'innovation et conduisant à une satisfaction de l'offreur très élevée, reposent sur une volonté de **structurer** le processus de travail. Celui-ci est de plus en plus formalisé - passant de la constitution de routines à la mise en place de procédures - afin de conserver et d'exploiter ultérieurement les connaissances produites. En début d'impartition, les activités correspondent souvent à des prototypes et ont un niveau de technicité tel que les techniciens sont conduits à développer des routines de production. Puis, lorsque la fabrication est mieux maîtrisée, elle est progressivement formalisée afin de produire des connaissances qui seront réutilisables.
D'autre part, presque aucune évaluation n'est pratiquée car les prestations réalisées sont innovantes et aucune référence ne permet d'établir une mesure du résultat.

✧ Enfin, la résolution des désaccords entre partenaires est formelle.

L'offreur cherche à établir un équilibre entre une volonté d'identifier et d'exploiter les possibilités d'améliorer la prestation et une volonté de limiter les risques liés à la réalisation de la prestation. Le problème de l'offreur concerne le niveau de formalisation des actions et informations. Le niveau de sophistication du fonctionnement de l'impartition atteste de la volonté de l'offreur de poursuivre l'impartition dans les meilleures conditions possibles.

➢ Une autre forme d'impartition concerne les stratégies fondées sur la délégation d'une activité de conception – réalisation ou de réalisation simple, conduisant à la mise en place d'améliorations et donnant lieu à une **satisfaction modérée de l'offreur**. Le fonctionnement de ces impartitions est **moins sophistiqué et plus rigide**.
En effet, il ressort que les échanges entre dirigeants et entre techniciens existent et sont parfois formels, parfois informels. Les informations sont formalisées lorsqu'elles sont jugées stratégiques comme l'ont expliqué certains responsables.

D'autre part, les échanges entre techniciens permettent de relever les améliorations qui seraient utiles. Enfin, aucun circuit d'échanges entre le responsable demandeur et les techniciens offreurs n'est développé.

Dès la mise en place de l'impartition, les processus de réalisation de la prestation et d'évaluation du travail sont formalisés car les niveaux de technicité et d'abstraction de l'activité sont moindres. L'offreur explique également qu'il envisage une poursuite de la relation et estime donc intéressant de formaliser le processus de production. Sa volonté est avant tout de systématiser la production et non de disposer des informations permettant de retrouver les raisons ayant conduit à l'action.

➢ Enfin, il est très difficile de préciser le fonctionnement des impartitions dans lesquelles une activité de réalisation ou de maintenance est confiée à un offreur. La **satisfaction de l'offreur est quasi nulle** dans ce type d'impartition. Les modes de coordination et la structure des échanges expliquent très mal les écarts de satisfaction. Il est simplement possible de retenir que les échanges se déroulent essentiellement entre les dirigeants et de manière formelle. D'autre part, l'évaluation est informelle et aucune démarche de réalisation n'est formalisée. Les offreurs expliquent que la formalisation ne confère aucun intérêt car la durée de l'impartition est très courte et les activités ne sont confiées qu'une fois. Il s'avère enfin que la résolution des désaccords est informelle.

Le tableau suivant récapitule les principaux résultats. Il est construit sur les deux variables à expliquer que sont le niveau de satisfaction de l'offreur et le résultat de l'impartition considérée.
De cette analyse, il est à retenir que **la production de connaissances formalisées et la structuration de l'impartition sur un système relationnel complet sont deux conditions à la pérennité de la coopération et à l'obtention d'une satisfaction très élevée par l'offreur**.

Tableau 71 : Caractérisation du fonctionnement selon le degré de satisfaction ressenti par l'offreur.

Niveau de satisfaction de l'offreur et activité réalisée	Activité impartie	Organisation du travail	Coordination par les flux d'informations entre acteurs			Coordination par la standardisation		Résolution des divergences sur résultat
			Echanges entre les responsables de l'impartition des deux sociétés	Echanges entre les techniciens associés à l'impartition et travaillant dans les deux sociétés	Echanges obliques : entre le responsable demandeur et les techniciens offreurs	Standardisation par les procédés	Standardisation par les résultats	
Satisfaction très élevée Innovation et produit fini	Conception – réalisation	Travail en groupe	Informels, de plus en plus fréquents lorsque l'impartition se développe	Informels en début, sont de plus en plus formalisés en cours de relation	Existent	Informelle en début, de plus en plus formalisée en cours de relation	Irrégulière ou non restituée, informelle	Formelle
Satisfaction élevée Satisfaction limitée Amélioration	(Conception) - réalisation	Travail en groupe ou individuel	Formels et informels, de moins en moins fréquents	Formels et informels	Cas non rencontré	Formelle	Formelle	Formelle
Aucune satisfaction Réalisation de l'activité demandée	Réalisation maintenance	Travail individuel	Formels et assez rares	Cas non rencontré	Cas non rencontré	Cas non rencontré	Cas non rencontré	Informelle

D : La confiance entre responsables de l'impartition, selon les propos de l'offreur.

Une nouvelle conclusion sort de l'analyse des propos de l'offreur. **La confiance initiale est fonction des expériences passées lorsque le preneur et le donneur d'ordres se connaissent. Aussi, la confiance est déterminée par le positionnement initial des partenaires et évolue avec la nature de la prestation que l'offreur réalise durant l'impartition.**

➢ Plusieurs impartitions sont initiées au regard de la *confiance* que le demandeur accorde à l'offreur et il s'avère que dans ces coopérations, les partenaires se connaissent depuis longtemps. Aussi, la dépendance de l'offreur et du demandeur ainsi que l'implication du demandeur sont très élevées. Ces impartitions conduisent à l'obtention d'améliorations ou d'innovations. Il ressort que l'offreur qualifie la confiance de **solide** et explique qu'elle est née dès que l'offreur n'a plus été considéré comme sous-traitant mais comme partenaire.

➢ Lorsque la dépendance du demandeur est élevée, que celle de l'offreur en cours de relation est élevée et que l'implication de l'offreur est également élevée, il a été constaté dans cette étude que la confiance initiale est très faible et qu'elle tend à se développer en cours d'impartition en fonction des prestations de l'offreur.

En effet, en début d'impartition, le demandeur délègue à l'offreur la réalisation d'une prestation uniquement en fonction de la *proposition* qu'il émet en réponse à l'appel d'offres. Par ce comportement, le demandeur montre qu'il n'a pas confiance en l'offreur. Dans ce cas, la relation évolue de deux manières.

- Si au cours de l'impartition, l'offreur innove ou améliore la prestation demandée alors, en fin de relation, le demandeur lui confie une autre affaire au regard de la nouvelle proposition mais également de la confiance développée.
- Par contre, si l'offreur a simplement réalisé la prestation demandée, alors la confiance que le demandeur a en l'offreur ne se développe pas. Seules les réponses aux appels d'offres continuent à servir de référence.

De la même manière, si le demandeur s'en remet à l'offreur en début d'impartition par référence à *sa proposition et à une image favorable*, il s'avère que si l'offreur innove ou améliore alors le demandeur a de plus en plus confiance en l'offreur. Par contre, si l'offreur fait simplement son travail alors la confiance entre les deux partenaires reste constante, elle ne se développe pas.
Dans tous ces cas de figure, la confiance est qualifiée de **limitée ou à entretenir**.

➢ Lorsque l'offreur et le demandeur sont modérément dépendants, la relation d'impartition se limite à la simple réalisation de ce qui a été confié. La **confiance n'existait pas** en début et ne s'est pas développée en cours de relation.

D'autre part, **le niveau de confiance atteint, lié à l'horizon dans lequel la coopération est développée, influe sur le niveau de satisfaction de l'offreur**.

➢ Lorsque l'offreur estime travailler dans une optique long terme et qu'il ne signale aucun incident majeur, il qualifie la confiance atteinte de solide et précise que la satisfaction qu'il retire de l'impartition est **très élevée**.

➢ Par contre, lorsque l'offreur pense que la relation d'impartition est développée dans une optique de moyen terme, il est courant qu'il note un recul du partenariat et qu'il qualifie la confiance de limitée. L'offreur retire une satisfaction **modérée**.

➢ Enfin, lorsque l'offreur ne pense pas que le demandeur va lui confier une nouvelle affaire, il s'avère que la confiance est quasi inexistante tout au long de l'impartition. **Aucune satisfaction** n'est retirée par l'offreur.

E : Trois modèles d'impartition de compétences, selon les propos de l'offreur.

Les analyses menées permettent de dégager trois types d'impartition de compétences différenciées selon la nature des choix initiaux, la structure de fonctionnement et le niveau de satisfaction atteint et mentionné par l'offreur.

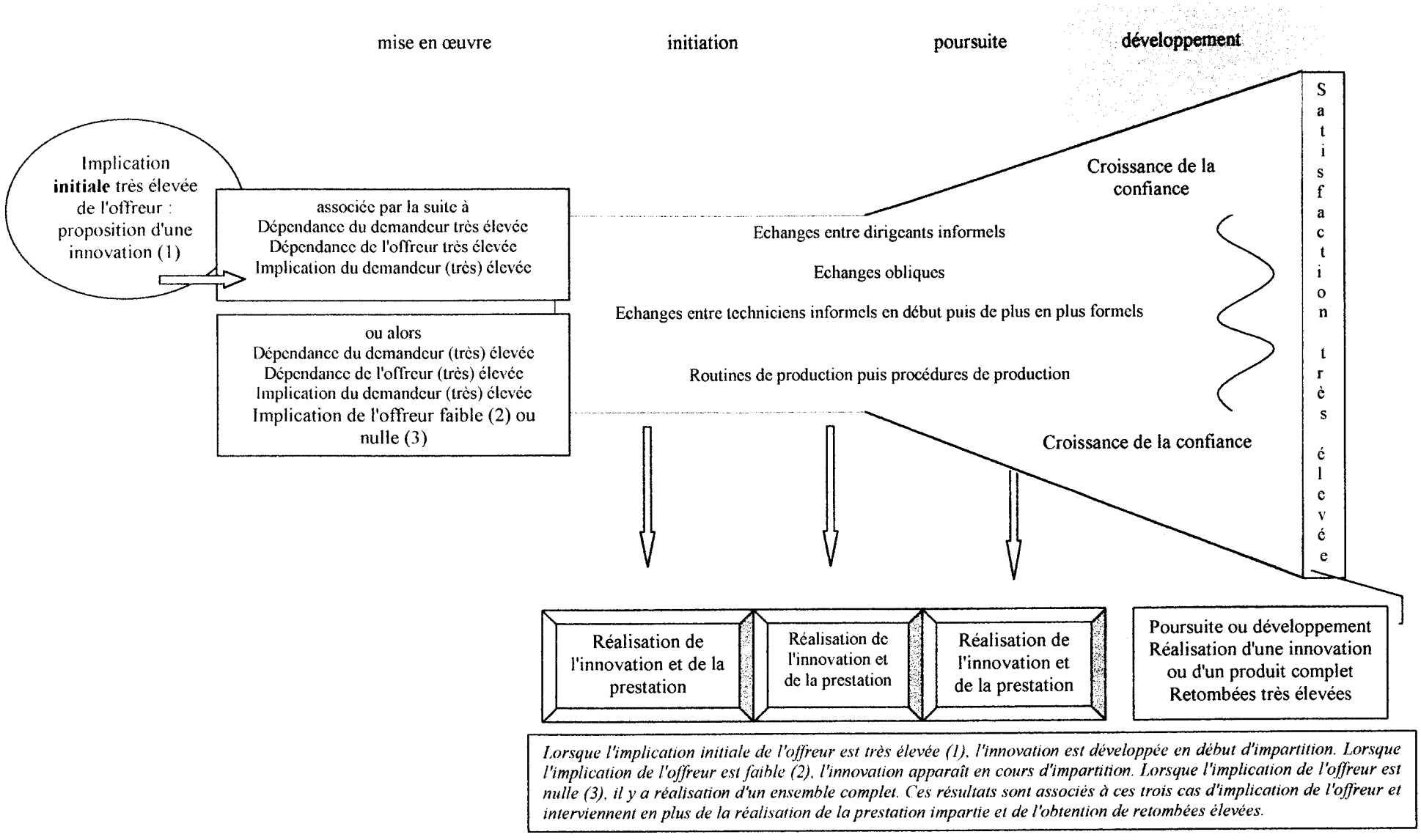
Le premier type d'impartition est aisément identifiable. Une activité de conception – réalisation est déléguée sur un long terme, dans le cadre d'un accord valable pour la réalisation de toutes les prestations identiques à celle déléguée, ou d'un accord affaire par affaire avec garantie de confier à l'offreur la réalisation de toutes les prestations identiques. L'accord passé prend quelquefois la forme d'un contrat.

Le recours à cette impartition de compétences conduit à une satisfaction très élevée de l'offreur. Pour cela, les partenaires développent une grande dépendance face à leurs partenaires par les décisions prises et les actions réalisées. Le demandeur est également très impliqué du fait de l'engagement à long terme notamment. Par contre, l'implication de l'offreur est variable et détermine le résultat de l'impartition, c'est-à-dire l'obtention d'une innovation en cours ou en début ou alors la réalisation d'un produit fini.

Le fonctionnement développé dans ce type d'impartition est sophistiqué. Des circuits d'information sont développés entre tous les acteurs, des connaissances sont produites et formalisées, notamment concernant la réalisation des prestations déléguées. Une relation de confiance entre responsables est établie ou renforcée, celle-ci étant qualifiée de solide.

Le déroulement de l'impartition de compétences est schématisé ci-après et vise à expliciter l'influence du positionnement des partenaires sur la structure et sur le résultat.

Figure 41 : Impartition donnant lieu à une innovation ou à un produit complet et à une satisfaction très élevée de l'offreur.



Lorsque l'implication initiale de l'offreur est très élevée (1), l'innovation est développée en début d'impartition. Lorsque l'implication de l'offreur est faible (2), l'innovation apparaît en cours d'impartition. Lorsque l'implication de l'offreur est nulle (3), il y a réalisation d'un ensemble complet. Ces résultats sont associés à ces trois cas d'implication de l'offreur et interviennent en plus de la réalisation de la prestation impartie et de l'obtention de retombées élevées.

Le deuxième modèle d'impartition, schématisé ci-après, est développé sur un moyen terme et concerne généralement la délégation d'activités de réalisation. Les demandeurs utilisent un contrat court terme reconductible après renégociation annuelle ou une succession de contrats avec garantie d'échanges sur une durée limitée.

Les perspectives de développement de l'impartition sont plus limitées en début de coopération, induisant un positionnement plus réservé des acteurs. Le positionnement des partenaires repose sur une dépendance élevée des deux acteurs ainsi que sur une implication élevée du demandeur. L'implication de l'offreur est nulle car ce dernier ne réalise aucune proposition particulière lors de la mise en place de l'impartition.

Afin toutefois que la relation se déroule correctement et étant donnée que l'activité impartie est d'un niveau technique modéré, l'offreur structure l'impartition par la formalisation. Le fonctionnement est plus rigide et moins sophistiqué que celui qui est mis en œuvre dans les impartitions conduisant à un niveau de satisfaction très élevé. Seuls, des circuits d'information entre dirigeants et entre techniciens sont développés et les informations importantes sont formalisées.

Enfin, les préoccupations techniques sont plus importantes que les aspects relationnels, ce qui conduit à un niveau de confiance qui se développe tout en restant faible. L'offreur réalise des améliorations et se dit satisfait des résultats de l'impartition.

Le troisième modèle d'impartition, schématisé ci-après, concerne la délégation d'une activité de réalisation et de maintenance sur une durée court terme non-reconductible. L'offreur n'est pas assuré de se voir confier d'autres affaires. Il réalise la prestation demandée qu'il améliore parfois.

Si les dépendances des partenaires sont symétriques et modérées, l'implication du demandeur est assez élevée tandis que celle de l'offreur est nulle.

Le fonctionnement de l'impartition est très peu développé et fragile. En effet, les échanges entre les deux sociétés se déroulent essentiellement entre les dirigeants et de manière formelle. Aussi, la réalisation de la prestation et l'évaluation ne font l'objet d'aucune mémorisation.

Enfin, aucune relation de confiance ne se développe entre les partenaires. Les offreurs estiment que seul le résultat a de l'importance. La satisfaction du demandeur n'est perceptible que lorsqu'il confie une nouvelle affaire.

Figure 42 : Impartition donnant lieu à des améliorations et à une satisfaction modérée de l'offreur.

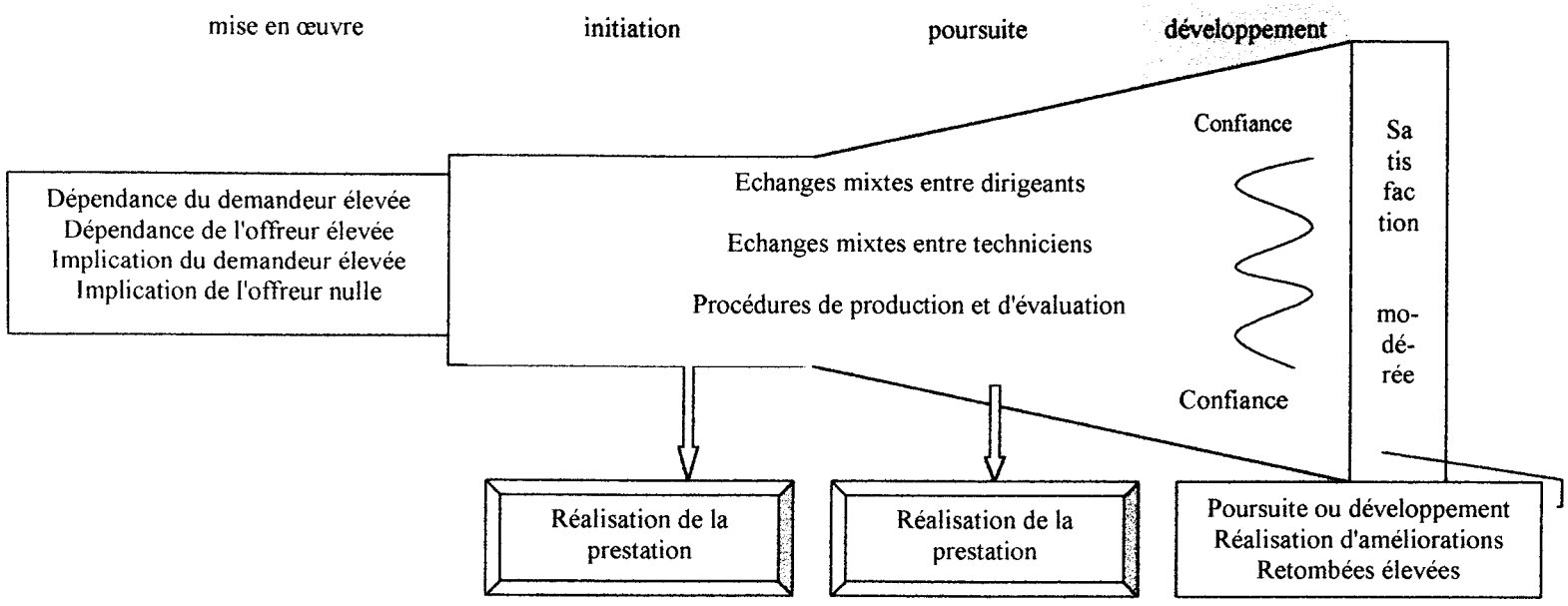
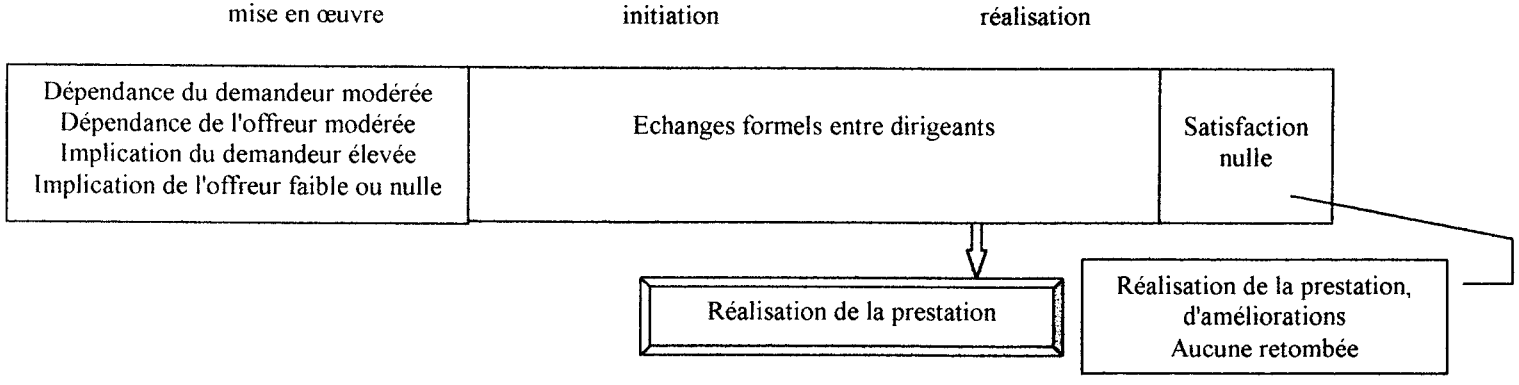


Figure 43 : Impartition donnant lieu à la réalisation de la prestation déléguée et à une amélioration ainsi qu'à une satisfaction presque nulle de l'offreur.



F : L'influence des partenaires sur le déroulement de l'impartition de compétences, selon les propos du demandeur.

Plusieurs conclusions peuvent être émises après l'analyse, par la méthode inter-sites, des propos des neuf demandeurs rencontrés. L'analyse des questionnaires passés aux demandeurs s'appuie sur l'évaluation des niveaux de satisfaction de ces acteurs et vise à expliquer la manière dont ces niveaux ont été atteints. Pour cela, l'influence du positionnement du demandeur et de la confiance, sur le niveau de satisfaction atteint, a été étudiée.

✓ Il ressort que la **satisfaction** très élevée des demandeurs tient essentiellement à la **qualité de la relation avec l'offreur**. En effet, les demandeurs apprécient de pouvoir déléguer totalement la réalisation d'une prestation car ils peuvent se consacrer à leur activité, ils ne " perdent pas de temps " à contrôler l'avancée des travaux de l'offreur.

✓ Aucun lien clair ne peut être établi entre le **positionnement** du demandeur et la satisfaction de ce dernier.

✓ Par contre, **l'évaluation de l'offreur** concernant les niveaux de dépendance et d'implication du demandeur influe fortement sur la satisfaction de cet acteur. En effet,

- Une satisfaction (très) élevée du demandeur est associée à une estimation par l'offreur d'une dépendance et d'une implication (très) élevée du demandeur,
- Une satisfaction limitée du demandeur est associée à une estimation ou une sous-estimation par l'offreur de l'implication et de la dépendance modérée du demandeur.

✓ Concernant la **confiance** que le demandeur accorde à l'offreur :

◆ Le niveau de confiance que le demandeur a en l'offreur croît avec l'évolution de l'impartition. Ce phénomène est perceptible car le demandeur choisit son offreur en fonction de l'analyse des réponses aux appels d'offres. Le demandeur tient également de plus en plus compte de la personnalité de l'offreur et de l'image qu'il donne de son organisation.

◆ Le niveau de confiance affiché par le demandeur est aussi élevé que la satisfaction qu'il retire de l'impartition de compétences.

• La **compétence** et la **fiabilité** sont les deux premiers facteurs cités comme incontournables pour expliquer l'émergence de la confiance entre l'offreur et le demandeur. Les demandeurs qui accordent une grande importance au rôle de la confiance dans la coopération estiment que la fiabilité est déterminante dans l'évolution de la confiance. Par contre, les demandeurs qui pensent que la confiance joue un rôle mineur dans l'impartition, attachent de l'importance aux compétences.

Finalement, deux catégories de demandeurs - ceux très satisfaits et ceux peu satisfaits – sont différentiables.

Les demandeurs très satisfaits bénéficient de résultats intéressants issus d'une exploitation poussée des compétences de l'offreur. En effet, ce dernier améliore la prestation confiée et innove. Dans cette situation, leur partenaire offreur tend à évaluer ou à surévaluer le niveau du positionnement de son client. Enfin, les partenaires s'accordent une confiance mutuelle très élevée.

Les demandeurs dont la satisfaction est limitée obtiennent de leur offreur la réalisation de la prestation demandée assortie d'améliorations mineures. L'offreur estime que la dépendance et l'implication du demandeur sont limitées. Enfin, les demandeurs évaluent leur offreur sur ses compétences et ne reconnaissent pas un rôle important à la confiance.

G : Le positionnement des partenaires influe-t-il sur le déroulement et sur la satisfaction des partenaires ?

Le positionnement réel de l'offreur et le positionnement du demandeur évalué par l'offreur influent sur le déroulement de l'impartition de compétences et sur la satisfaction des partenaires. De plus, la convergence des opinions est fondamentale pour la satisfaction des partenaires impliqués dans l'impartition de compétences et plus généralement, pour sa réussite.

Le déroulement de l'impartition qui conduit à une satisfaction très élevée chez les deux partenaires est obtenu du fait de niveaux de dépendance et d'implication des partenaires symétriques, très élevés et estimés à leur juste niveau. Ce positionnement conduit à un fonctionnement sophistiqué et structuré comme cela a déjà été présenté précédemment ainsi qu'à une confiance mutuelle très solide.

III : Discussion.

♦ L'étude empirique repose sur un questionnaire, passé au cours d'un entretien à vingt-neuf responsables offreurs et neuf responsables demandeurs impliqués dans une impartition de compétences.

Les vingt-neuf témoignages recueillis sont ceux d'offreurs ayant participé un salon de la sous-traitance, celui de Strasbourg et / ou de Metz. Il est possible d'en déduire que l'étude empirique repose sur le témoignage de vingt-neuf offreurs **dynamiques**, présentant leur métier et leur activité à des clients potentiels. Ces acteurs interrogés sont des responsables **ouverts** à des activités de recherche. Quelques-uns ont d'ailleurs souhaité discuter du sujet étudié après l'entretien. Il est donc nécessaire de garder à l'esprit que ces offreurs sont tournés vers leur environnement, qu'ils font l'effort de consacrer quelques heures d'un emploi du temps très chargé à discuter et à prendre du recul sur leur activité quotidienne. **Il est possible que ce comportement puisse intervenir, faciliter les échanges avec les clients et influer sur la conduite des coopérations**.

D'autre part, il est possible d'envisager que les neufs demandeurs rencontrés sont particuliers car il s'agit de demandeurs avec qui les offreurs pensent avoir de bonnes relations. Tous les offreurs qui n'ont pas accepté de fournir les coordonnés de leur client ont expliqué qu'ils ne souhaitaient pas déranger ou imposer à leur partenaire de consacrer, comme eux, du temps à un doctorant. Certains ont également estimé que leur client était tellement pris que jamais, il ne pourrait se libérer. Il s'avère que les dirigeants demandeurs rencontrés étaient très satisfaits du sujet et de l'optique sous laquelle l'impartition était envisagée. Il semble donc que les dix offreurs[195] qui ont accepté de nommer leur client sont moins " **soumis** " à leur client que les vingt autres qui craignent de le déranger. **Ce comportement peut également avoir une incidence sur les choix et les décisions prises durant l'impartition de compétences.**

Pour résumer, il faut avoir à l'esprit que les responsables interrogés forment une catégorie plus encline à tisser des relations avec son environnement. Ce comportement peut influer dans la coopération et **représenter le caractère d'une partie des responsables** en entreprises.

---

[195] Nous avons pu rencontrer neuf demandeurs sur les dix demandeurs que nous pouvions contacter.

♦ Nous avons rencontré un seul acteur impliqué pour chacun des cas d'impartition analysés. Il aurait été possible d'en rencontrer plusieurs afin de recouper les témoignages, mais notre souhait était de recueillir les propos d'une personne qui a une vision globale de la relation d'impartition et qui peut prendre du recul. Il nous a donc semblé opportun de rencontrer la personne **responsable** du projet dans lequel une impartition était développée et non une personne engagée ponctuellement dans la stratégie comme peut l'être un technicien. De même, nous souhaitions obtenir des témoignages d'acteurs ayant les mêmes fonctions.

Après ces deux remarques sur le choix des acteurs interrogés et des entreprises objet de notre étude empirique, nous allons évoquer cinq aspects, sources de problèmes en cours de la recherche empirique.

♦ Lors de la présentation de nos questions de recherche, l'effet de la **durée** de la relation sur la pérennité et sur le résultat de la relation a été évoqué. Lors de l'opérationnalisation des concepts clés, nous avons approché la durée de la relation par la durée du contrat ou de l'accord passé entre les partenaires, en tenant compte du fait que certaines relations ont été reconduites. L'étude a montré que le temps, durant lequel une activité de même nature est impartie, ne peut influer seul sur la conduite de la relation.

Il s'avère que certaines activités imparties sont répétitives alors que d'autres ne le sont pas. Les prestations non répétitives ont été précédées et suivies par l'impartition d'activités de nature différente, l'ensemble contribuant à construire la relation d'impartition entre partenaires. Après ce constat, nous avons alors choisi de considérer **l'optique** dans laquelle était conduite la relation et d'intégrer par ce biais les poursuites éventuelles avec d'autres affaires dans les activités non répétitives.
Ainsi, le **comportement de l'offreur est modelé par** la durée du contrat ou de l'accord mais également par les éventuels marchés qui pourraient être obtenus suite à la réussite de l'impartition en cours.

Par conséquent, l'optique de la relation joue un rôle au moins aussi important que la durée de la coopération. D'autre part, la durée de la relation a été limitée afin de considérer une seule activité impartie avec ses éventuelles extensions. Il serait peut-être intéressant de compléter cette étude en considérant la durée de la relation écoulée durant toutes les impartitions.

♦ Dans le même ordre d'idée, deux offreurs ont expliqué, lorsque **l'implication** a été évoquée, qu'ils avaient investi en achat de matériel et en formation **avant et afin d'obtenir le marché**. Selon ces acteurs, il n'est pas concevable d'attendre le contrat ou l'accord pour investir. Il est nécessaire de s'impliquer afin de montrer sa motivation, ses compétences et également ses moyens. L'objectif est de parvenir à ce que le demandeur soit assuré des capacités de l'offreur à mener à bien le travail qu'il pense lui confier. A titre d'exemple, le responsable de Mécarep a expliqué avoir investi dans une machine performante et le responsable de Projlor a mentionné l'achat d'un logiciel de CAO et le suivi d'une formation.

S'il est possible de nous adapter pour considérer la durée de la relation d'impartition, il n'a pas été possible de faire de même pour **compléter l'approche de l'implication de l'offreur**. Les travaux ultérieurs gagneront probablement à tenir compte de cet élément pour étudier l'impartition, d'autant que les conclusions relatives aux effets de l'implication de l'offreur ne sont pas celles qui sont escomptées.

♦ L'analyse des résultats a également montré qu'il était difficile d'exploiter les données collectées afin d'approcher la **confiance.**

Rappelons qu'il avait été décidé de demander à l'acteur interrogé s'il accordait sa confiance à son partenaire. De plus, une deuxième approche de la confiance était construite autour des critères de choix du demandeur, à savoir s'il ne tenait compte que de la réponse à l'appel d'offres ou aussi à l'image qu'il avait de l'offreur. Enfin, différents facteurs avaient été retenus pour permettre de comprendre comment se construit la relation de confiance entre partenaires dans l'impartition. Le problème rencontré porte sur l'analyse de ces derniers facteurs.

De nombreuses combinaisons sont possibles à partir des cinq facteurs potentiellement moteurs dans la construction de la confiance. Comme chaque offreur a une vision particulière de la manière dont s'est développée la confiance, il est difficile d'identifier quelques démarches représentatives de l'émergence de la confiance entre partenaires.

Quelques constats peuvent être émis à partir des données fournies par les neuf offreurs qui nous ont autorisé à rencontrer leur partenaire. Ces offreurs accordent une grande importance aux **compétences** puis en second lieu à la **prise d'initiatives**.

Si cette tendance n'est pas présente dans les données recueillies auprès des vingt-neuf offreurs, elle l'est dans les propos semi-guidés. En effet, les vingt-neuf acteurs se rejoignent tous pour expliquer que les demandeurs accordent une grande importance aux compétences, au travail et aux efforts réalisés, pour fonder leur opinion.

♦ D'autre part, concernant les témoignages des neuf demandeurs concernant la confiance, il ressort que ces acteurs sont très attentifs au " **plus relationnel** " issu de la fiabilité du comportement. Or, cet aspect n'a jamais été évoqué par un offreur.
Il serait donc intéressant de **travailler sur la définition de la confiance pour les offreurs** afin de comprendre comment elle se développe et comment elle influe sur les choix comportementaux dans l'impartition. Nous constatons que l'offreur ne connaît pas les références sur lesquelles le demandeur fonde son évaluation et ne peut donc pas en tenir compte dans ses choix comportementaux. Pour pousser la réflexion, il serait enrichissant de savoir si l'offreur a connaissance de ces éléments et qu'il ne les reconnaît pas ou, si cette méconnaissance résulte d'un manque d'expression, peut-être volontaire, de la part du demandeur.

♦ Enfin, l'évaluation de la satisfaction des partenaires reposait sur la comparaison entre les objectifs initiaux et les résultats obtenus[196]. Les objectifs initiaux étaient définis par une question ouverte portant sur les **intérêts à coopérer** des partenaires et par une question fermée. Les réponses à la question fermée ont conduit à caractériser le comportement[197] des partenaires.

---

[196] Les résultats obtenus comprennent la réalisation de la prestation déléguée (simple réalisation du travail avec éventuellement des améliorations ou une innovation) ainsi que les retombées dont peuvent bénéficier les partenaires tant dans l'obtention de nouveaux marchés, de nouvelles compétences ou d'une réorganisation de l'entreprise.

[197] Deux comportements ont été identifiés et sont décrits :
- par une attitude active découlant de la recherche d'un développement commercial
- ou par une attitude passive dans la volonté de combler une lacune liée à un savoir-faire pour le demandeur et à un manque d'activité pour l'offreur.

Par contre, la comparaison entre les intérêts à coopérer et les résultats n'a pas réellement permis de définir si les attentes des partenaires ont été satisfaites. Tous les offreurs ont mentionné la volonté d'obtenir un marché lorsqu'il leur était demandé de préciser leur intérêt à coopérer. Par conséquent, en suivant ce raisonnement, il s'avère que leur attente est satisfaite dès que les partenaires se sont engagés sur un échange. Or, nous avions envisagé de considérer des attentes d'ordre général, présentées grâce à une prise de recul du partenaire. Seul le responsable de Mécarep est parvenu à mentionner des objectifs allant au-delà des intérêts commerciaux.

Par conséquent, **l'opérationnalisation de l'intérêt à coopérer** devrait donc s'appuyer sur une série de questions fermées et non sur une question ouverte comme nous l'avions fait. Les questions fermées devront porter sur des thèmes identiques à ceux évoqués pour évaluer le résultat.

IV : Apports de cette recherche.

A : Les apports théoriques.

La question de recherche découle d'une insuffisance des connaissances concernant l'influence qu'exercent les partenaires sur la conduite et les résultats dans l'impartition de compétences.

D'une part, l'apport théorique de notre recherche **confirme** les résultats présentés par des auteurs tels que Buchanan, Colombo, Darréon et Faiçal, Guerzouli, Heide et Miner, Puthod ou encore Rispal. Leurs travaux portent essentiellement sur l'identification des facteurs initiant la coopération et / ou favorisant son déroulement. Nos résultats rejoignent également ceux de Guerzouli, Ingham, Lazaric, Pedon ou encore Rullière et Torre sur l'apprentissage, la confiance et les résultats des coopérations ou des impartitions.

D'autre part, nos travaux **complètent** les apports de ces auteurs en identifiant l'importance d'autres facteurs pour le bon déroulement de l'impartition de compétences et la nature des apprentissages développés.

Pour réaliser ce travail, nous avons **enrichi les concepts** de dépendance et d'implication couramment pris en référence par certains auteurs, car les définitions proposées sont partielles. Il a également été nécessaire de **définir les notions** d'apprentissage, de connaissances produites, de confiance et de résultat.
Ces enrichissements ont été réalisés à partir de travaux de théoriciens des organisations et de théoriciens en économie industrielle. Ainsi, cette démarche permet de recourir à des **concepts éprouvés** et régulièrement utilisés par de nombreux auteurs et d'adopter une approche " psycho-sociologique " de certains phénomènes à partir de **facteurs précis et opérationnels**.

Enfin, notre recherche précise **les conditions** sous lesquelles les impartitions de compétences conduisent à une satisfaction élevée des partenaires et **la manière** dont l'apprentissage et la confiance contribuent à l'atteinte de ces résultats.

Les apports de ce travail vont être soulignés par référence à ceux des auteurs sur lesquels la question de recherche a été construite, tant concernant la mise en œuvre d'un bon fonctionnement de l'impartition de compétences dans une première sous-partie qu'au niveau de la nature du fonctionnement dans une seconde sous-partie.

1 : Les apports théoriques de cette recherche relatifs à la mise en œuvre d'un bon fonctionnement de l'impartition de compétences.

✓ Trois arguments sont avancés pour comprendre la mise en œuvre de coopérations. La **recherche de compétences complémentaires** contraint les grandes entreprises travaillant dans des activités de haute technologie à coopérer avec les petites et moyennes entreprises, afin d'assurer la diffusion de leurs innovations (Colombo, 1994). Un comportement coopératif plutôt qu'opportuniste découle nécessairement de **l'anticipation des interactions futures** entre un acheteur et un vendeur industriels selon Heide et Miner (1992). Plus globalement, l'identification d'un **intérêt à coopérer** est indispensable à la création d'une coopération entre dirigeants de petites et moyennes entreprises européennes (Rispal, 1995).

D'une part, les témoignages recueillis **confirment** qu'une impartition développée dans une optique " moyen ou long terme " génère des résultats plus intéressants pour les partenaires que ceux obtenus dans une impartition de court terme.

D'autre part, après un recentrage sur leur métier, les demandeurs veulent bénéficier des compétences d'offreurs. Aussi, ces derniers sont à la recherche de marchés et proposent en échange leurs compétences. Il est **confirmé** que les partenaires ont un intérêt à coopérer et comme le soulignent Darréon et Faiçal (1993) ainsi que Guerzouli (1997), l'impartition de compétences émerge d'une réciprocité des intérêts à coopérer dans le sens où l'un ne peut atteindre ses objectifs que s'il permet à l'autre de les atteindre.

Par contre, notre étude souligne que les compétences recherchées sont complémentaires mais surtout **spécifiques** car les demandeurs précisent tous qu'ils ne peuvent pas mobiliser ces compétences avec autant d'efficience que l'offreur. De plus, il ressort que **plus les intérêts à coopérer sont ambitieux**, plus les résultats atteints sont importants. Par conséquent, une **réciprocité élevée des intérêts** de départ favorise le bon déroulement de l'impartition.

✓ Outre les motifs initiant les coopérations, différentes **conditions favorables** à leur fonctionnement ont été mises en évidence. Ces conditions conduisent à la pérennité de l'impartition pour certains auteurs et à l'atteinte des objectifs attendus pour d'autres.
La réciprocité des intérêts de départ dans les coopérations (Darréon et Faiçal, 1993), la dépendance symétrique dans les coopérations verticales (Buchanan, 1992), la symétrie entre intérêts et engagements dans les partenariats euro-maghrébins (Guerzouli, 1997) ou encore la grande taille des entreprises (Colombo, 1994) sont des circonstances assurant la pérennité des coopérations mises en œuvre. Paturel et Barriol (1999, p.70) soulignent également l'importance de "l'optimisation du choix du consultant et de la forte implication des chefs d'entreprises " pour accroître les chances de succès des démarches collectives, et notamment d'une démarche qualité.

Compte tenu de l'étude menée, il n'est pas possible de porter une appréciation sur l'affirmation de Colombo (1994).
Par contre, comme cela a été mentionné précédemment, les partenaires **éprouvent effectivement** un intérêt à coopérer qui les pousse à mettre en œuvre l'impartition de compétences.

D'un autre côté, une des conclusions de l'étude empirique menée stipule qu'une **dépendance quasi-symétrique et élevée** entre les partenaires conduit à des améliorations de procédés, à des prestations innovantes ainsi qu'à une satisfaction importante des partenaires. Toutefois, un haut niveau de dépendance symétrique n'est pas suffisant à l'atteinte de résultats aussi intéressants pour le demandeur. La dépendance est **associée à un niveau d'implication** qui influe sur le résultat atteint. Par conséquent, un des apports de notre étude est de montrer l'influence d'une **combinaison** de concepts que sont la dépendance et l'implication des partenaires sur le résultat global de l'impartition de compétences alors que les études prises en référence **ne considèrent que des facteurs isolés**.

De plus, un des apports majeurs de cette recherche tient à ce que, contrairement aux définitions proposées par différents auteurs, la **dépendance** et l'**implication** de chaque partenaire reposent sur **l'agrégation de plusieurs indicateurs opérationnels**. L'articulation de ces indicateurs est exprimée par l'encodage défini et présenté lors de l'opérationnalisation des concepts clés de l'étude en troisième partie de cette thèse. Ainsi, ces concepts, couramment cités, ont été enrichis afin d'appréhender le plus finement possible la réalité.

Enfin, par référence aux travaux de Guerzouli (1997), notre recherche permet d'avancer que les **investissements en actifs corporels et incorporels** présents dans les coopérations et favorables à leur déroulement doivent, de préférence, intervenir **en début d'impartition**. En effet, un offreur investit en actif incorporel pour proposer une réponse personnalisée et innovante au demandeur en réponse à l'appel d'offres. Cet effort est suivi par un engagement à long terme du demandeur, permettant à l'offreur d'investir en actifs corporels si nécessaire. Ces impartitions conduisent à une satisfaction très élevée des partenaires alors que les impartitions dans lesquelles les investissements sont réalisés en cours conduisent à une satisfaction plus limitée des partenaires.

✓ Les conditions qui viennent d'être présentées favorisent la pérennité dans les coopérations. Elles peuvent être complétées par les apports de deux auteurs qui s'attachent plus à l'**atteinte** des résultats escomptés. Buchanan (1992) précise qu'en environnement incertain, l'offreur doit adapter ses moyens à l'organisation du demandeur afin d'assurer le succès de la coopération. Cette idée est encore plus poussée dans les travaux de Guerzouli (1997). Ce dernier précise que l'interdépendance des intérêts de départ est nécessaire à la pérennité et doit conduire à l'interdépendance totale entre les partenaires afin d'aboutir au succès du partenariat.

Nos résultats montrent qu'une dépendance symétrique élevée associée à un certain niveau d'implication des partenaires conduisent à la mise en place d'un fonctionnement. Ce fonctionnement, reposant sur des **apprentissages** et sur une relation de **confiance**, conduit à la satisfaction des partenaires. Il n'a pas été constaté d'adaptation totale de l'offreur au demandeur mais la production de connaissances afin de structurer la relation de coopération. L'obtention de la confiance et des apprentissages seront présentés après le tableau suivant, lequel synthétise les premiers apports théoriques.

Tableau 72 : Synthèse des apports théoriques relatifs aux motifs initiant la mise en œuvre de l'impartition de compétences et aux conditions favorisant son fonctionnement.

Apports tirés des contributions prises en référence	**Confirmation ou infirmation des apports des contributions prises en référence**	**Apports théoriques de notre recherche**
Facteurs initiant les coopérations	***Facteurs initiant l'impartition de compétences***	
Recherche de compétences complémentaires entre GE et PME (Colombo, 1994)	Proposition confirmée et complétée	Les compétences recherchées sont également spécifiques
Anticipation des interactions futures (Heide et Miner, 1992)	Proposition confirmée	L'anticipation des interactions futures a une grande influence sur le niveau de satisfaction des partenaires
Intérêts à coopérer développés entre les dirigeants de PME européennes (Rispal, 1995)	Proposition confirmée et complétée	Plus les intérêts à coopérer sont ambitieux, plus la satisfaction des partenaires et les résultats obtenus sont importants
Facteurs assurant la pérennité des coopérations	***Facteurs assurant la pérennité et favorisant le fonctionnement de l'impartition de compétences***	
Réciprocité des intérêts entre GE et PME pour assurer la pérennité (Darréon et Faiçal, 1993)	Proposition confirmée et complétée	La réciprocité des intérêts doit être élevée pour permettre non seulement la pérennité mais également l'obtention d'une satisfaction élevée
Dépendance symétrique pour assurer la pérennité des coopérations verticales (Buchanan, 1992)	Proposition confirmée et complétée	La dépendance doit être symétrique mais également élevée. De plus, elle est combinée à un niveau d'implication, l'ensemble assurant la pérennité et déterminant le résultat de l'impartition
Symétrie entre intérêts et engagements (Guerzouli, 1997)	Proposition non vérifiée mais précisée	Les engagements de l'offreur sont préférables en début de relation afin d'obtenir un engagement élevé du demandeur et la mise en place de l'impartition de compétences dans un cadre de relation long terme, favorise la pérennité et la satisfaction.
La taille des GE favorise l'adoption d'un comportement coopératif afin de se forger une réputation positive (Colombo, 1994)	Proposition non vérifiée	
Une implication élevée des chefs d'entreprises contribue à renforcer les chance de succès des démarches collectives (Paturel et Barriol, 1999)	Proposition confirmée	L'implication élevée associée à une dépendance élevée conduisent aux niveaux de satisfaction les plus élevés.
Conditions favorisant le fonctionnement des coopérations	***Conditions favorables au fonctionnement de l'impartition de compétences***	
Adaptation des moyens de l'offreur à l'organisation du demandeur (Buchanan, 1992)	Proposition infirmée	L'offreur met en place des apprentissages. Aussi, les partenaires développent une relation de confiance mais l'offreur ne s'adapte pas totalement à l'organisation du demandeur.
Passage d'une interdépendance des intérêts de départ à une interdépendance totale (Guerzouli, 1997)		

Un autre apport majeur de cette recherche est d'expliquer comment les partenaires développent des apprentissages, de préciser la nature des connaissances produites et de présenter les conditions au développement de la confiance entre les responsables. Par ces explications, il est possible de comprendre la démarche mise en œuvre par les partenaires pour atteindre un niveau de satisfaction très élevé.

2 : Les apports théoriques relatifs aux modalités de fonctionnement de l'impartition de compétences et à la satisfaction des partenaires.

✓ Les principes et les mécanismes de **fonctionnement** des formes organisationnelles hybrides sont adaptés aux caractéristiques du contexte dans lequel les échanges sont développés, rendant ces modes d'allocation des ressources efficients. Les formes organisationnelles hybrides s'appuient sur le principe de concertation et recourent aux mécanismes de coordination, de contrôle et de résolution des conflits, comme le montrent les contributions présentées en première partie de cette thèse et rappelées dans le tableau ci-dessous.

Toutefois, les concepts mentionnés par les auteurs sont très théoriques et peu opérationnels. Par conséquent, un des apports théoriques de notre recherche concerne **l'opérationnalisation** des mécanismes de coordination, de contrôle et de résolution des conflits. Les travaux de Mintzberg (1982), Ingham (1994) et Guilhon (1995) ont largement été utilisés car ils permettent une approche pratique du fonctionnement de l'organisation, approche que l'on choisit d'adapter pour présenter l'impartition.

Au-delà de l'étude du fonctionnement de l'impartition, l'opérationnalisation des mécanismes utilisés était nécessaire pour identifier la **nature des connaissances produites**.

Les références considérées pour préciser les domaines dans lesquels sont développés les apprentissages sont présentées dans le tableau suivant.

Tableau 73 : Opérationnalisation des mécanismes de fonctionnement et présentation des domaines potentiels de développement d'apprentissages.

Mécanismes de fonctionnement extraits de la littérature	**Opérationnalisation des mécanismes de fonctionnement**
Mécanismes de coordination, de contrôle et de résolution des conflits (Arndt, 1979)	Mécanismes de coordination retenus sont la **standardisation** par les procédés et par les résultats (Mintzberg, 1982)
Facteurs sociaux et informationnels (Ouchi, 1980)	Les échanges informationnels sont opérationnalisés par la considération de **l'ajustement mutuel** entre les techniciens des deux sociétés, entre les responsables partenaires et entre le responsable demandeur et les techniciens offreurs (ajustement " oblique ") (repris et adapté par référence à Mintzberg, 1982)
Réciprocité entre échanges et informations, partage des valeurs communes (Powell, 1990)	
Outils juridiques (Williamson, 1991)	Le **partage des informations** mesure le niveau de décentralisation de l'information entre partenaires (Ingham, 1994)
Ajustement concerté (Blanchot, 1997)	La **structure de décision** est caractérisée par son niveau de décentralisation, de centralisation ou de concentration (adapté par référence aux travaux de Guilhon, 1995)
Arrangements contractuels et managériaux (Ménard, 1997)	**L'évaluation** du travail et la gestion des **désaccords** sont définis par référence au résultat (adapté par référence aux travaux de Ingham, 1994)

Les conclusions de notre étude empirique portent pour partie sur la nature des apprentissages développés et des connaissances produites durant le déroulement de l'impartition de compétences. Les apports de nos travaux sur ce thème couvrent trois aspects qui vont être présentés après qu'ont été rappelées les conclusions de Aoki (1990), Dosi, Teece et Winter (1990), Guerzouli (1997), Ingham (1994), Lazaric (1994) ou Pedon (1995).

✓ **Une première approche** de l'apprentissage est remarquable dans les contributions de Dosi, Teece et Winter (1990) ou de Lazaric (1994) et porte sur une qualification de la nature des apprentissages. Ces auteurs, comme bien d'autres, distinguent les apprentissages radicaux, incrémentaux ou myopes par exemple.

Notre recherche n'avait pas pour objectif de qualifier les processus d'apprentissage développés mais simplement de repérer leur mise en œuvre. Pour cela, les pratiques de **formalisation** et **d'observabilité**, la **fréquence** d'utilisation des mécanismes et le **partage** des informations entre les membres des deux organismes partenaires ont été considérés avec attention. Cette démarche a permis de préciser, dans un premier temps, s'il y a **mise en place de processus** d'apprentissage durant le déroulement de l'impartition.

Il s'avère que les impartitions conduisant aux meilleurs résultats reposent sur des niveaux de dépendance et d'implication élevés et fonctionnent grâce à la mise en place de nombreux processus d'apprentissage qui, d'une part, vont permettre de renforcer la conduite de l'impartition et d'autre part, auront des conséquences sur l'organisation de l'offreur et sur la conduite d'autres coopérations.

✓ **Précisons maintenant les domaines** dans lesquels sont développés ces apprentissages. Guerzouli (1997) relève quatre domaines dans lesquels sont développés des apprentissages, au cours des coopérations euro-maghrébines.

Les conclusions de nos travaux conduisent à identifier trois orientations à la production de connaissances. Un premier axe fait référence à l'acquisition par l'offreur d'une expérience à mener des **négociations** de plus en plus profitables grâce à une meilleure présentation de ses compétences spécifiques. Aussi, l'offreur parvient à choisir en cas d'imprévus un **comportement plus adapté** à la personnalité du demandeur. Par exemple, plusieurs offreurs expliquent qu'en cas d'imprévus, il est parfois nécessaire de modifier la proposition émise en réponse à l'appel d'offres. Avec certains clients, il est possible d'agir et de modifier avant d'avoir pu les informer alors qu'avec d'autres clients, il est nécessaire de les avoir contactés et d'avoir obtenu leur accord pour agir. **Ces connaissances sont individuelles.**

Le deuxième axe dans lequel sont produites des connaissances concerne la réalisation des prestations imparties. Les offreurs **formalisent** les processus de réalisation des prestations imparties dès qu'ils ont la maîtrise du processus afin de faciliter la production. Cette démarche est compétée par la formalisation de plus en plus systématique de tout échange technique entre les partenaires et portant sur la prestation à réaliser. En cela, les offreurs conservent une trace de ce qui est produit et des modifications apportées. La seule condition à la mise en place de cette pratique tient à la durée et à l'optique dans lesquelles se déroule l'impartition. Un tel comportement est rencontré lorsque les échanges sont menés sur un moyen ou long terme. Les connaissances produites sont **organisationnelles** car elles sont formalisées et à disposition de tous.

Le troisième axe de connaissances développées fait référence à une pratique que l'offreur acquiert suite à la conduite d'impartition et conduit à des retombées profitables à son organisation.

Certains offreurs rencontrés sont responsables d'une structure créée peu de temps avant que la relation d'impartition prise en exemple ait été développée. **Les pratiques des demandeurs** ont été reprises pour définir celles développées chez l'offreur, comme le développement d'une formalisation de plus en plus systématique concernant tous les échanges techniques. Cette formalisation croissante est d'autant plus rapide que l'effectif de l'organisation de l'offreur croît. Une autre pratique citée en exemple par l'offreur tient au choix d'un responsable pour chaque affaire et à la clarification des niveaux hiérarchiques, parallèlement à la croissance des effectifs. Les connaissances produites sont **organisationnelles**.

D'autre part, certains offreurs expliquent qu'ils ont appris en participant à des impartitions de compétences de longue durée à présenter leur entreprise à leur client, à faire savoir ce qu'ils savent faire et surtout à expliquer qu'ils connaissent toujours les derniers progrès techniques réalisés. Cette stratégie apprend **à retenir le client** en lui présentant continuellement les compétences de l'organisation tant en termes de savoir-faire, d'adaptation et d'anticipation des besoins. Les connaissances produites sont pour certaines encore **individuelles** et pour d'autres **organisationnelles**.

Pour résumer, de nombreux apprentissages sont développés et donnent lieu à certaines connaissances issues des pratiques d'impartition et réutilisables pour d'autres coopérations ainsi qu'à certaines connaissances propres à la pratique de l'impartition de compétences. Enfin, quelques connaissances issues des pratiques de l'impartition de compétences sont internalisées par l'offreur.

Notons qu'au-delà de ces trois domaines dans lesquels sont développés des apprentissages, l'évolution des cas d'impartition de compétences étudiés s'explique par le **développement de connaissances** sous forme de routines ou de procédures, concernant la réalisation de la prestation, l'évaluation ou la résolution des conflits. Le résultat de l'impartition est fonction de l'importance des connaissances développées et des **conditions** dans lesquelles ses apprentissages sont obtenus.

✓ Présentons **dans un dernier point** les apports de nos travaux relatifs aux **conditions** dans lesquelles sont produites les connaissances. Pedon (1995), Guerzouli (1997) font référence à l'importance des interactions entre les membres de l'organisation, Aoki (1990) évoque l'intérêt de la coordination horizontale et Ingham (1994) celui de la structure des organisations.

Les propos de ces auteurs **se retrouvent** dans nos conclusions car, au cours du déroulement de l'impartition se déroulent des travaux de groupe, des réunions entre les membres des deux organisations et des échanges sur l'évaluation du travail. Ces pratiques sont variables selon les cas et expliquent les résultats obtenus.

L'apport de notre étude est de préciser que les échanges entre les organisations des deux partenaires, à la fois entre les responsables, entre les techniciens et entre le responsable demandeur et les techniciens offreurs sont moteurs dans la production de connaissances destinées à améliorer les prestations. Aussi, l'élévation de la fréquence des échanges entre responsables joue un rôle déterminant.

Par conséquent, si la décentralisation, la responsabilisation et la coordination horizontale sont des éléments importants, **la densité et la structure sophistiquée des échanges** - échanges entre tous les niveaux et échanges obliques - sont déterminantes pour la production de connaissances destinées à développer les compétences et l'impartition de compétences.
Une condition préside à cette production de connaissances et concerne **l'horizon moyen ou long terme** dans lequel doit être développée l'impartition.

Le tableau suivant résume les apports théoriques réalisés concernant l'étude des apprentissages dans l'impartition de compétences.

Tableau 74 : Apports théoriques concernant l'apprentissage dans l'impartition de compétences.

Apports tirés des contributions prises en référence	Confirmation ou infirmation des apports des contributions prises en référence	Apports théoriques de notre recherche
Concernant les processus d'apprentissage		
Existence de routines dynamiques et statiques dans l'apprentissage Dosi, Teece et Winter (1990)	Ni confirmé, ni infirmé, Considération de l'existence ou non de processus d'apprentissage par référence à l'observabilité, la formalisation, la fréquence et les interactions	Mise en œuvre de processus d'apprentissage à condition que l'impartition soit menée dans un moyen ou long terme, dans des domaines différents qui peuvent être rapprochés des niveaux d'implication et de dépendance des partenaires.
Existence de routines dynamiques et statiques et myopes dans l'apprentissage Lazaric (1994)		
Concernant les domaines d'apprentissage		
Identification de domaines d'apprentissages (Guerzouli, 1997)	Confirmation du développement d'apprentissage dans la gestion des coopérations (négociation et comportement en cas d'imprévu)	Apprentissages concernant la coordination opérationnelle, par intégration des pratiques du demandeur chez l'offreur. Apprentissages " commerciaux " liés à la mise en évidence des compétences distinctives pour retenir le client.
Concernant les conditions d'apprentissage		
La coordination horizontale favorise l'apprentissage (Aoki, 1990)	Confirmé et complété	Permet l'obtention de propositions d'améliorations des prestations déléguées ou d'innovations suite à une meilleure identification des besoins du demandeur.
La fréquence des contacts développe l'envie de coopérer à condition que les échanges soient non-directifs (Heide et Miner, 1992)	Confirmé et complété	L'accroissement des échanges entre dirigeants conduit à un développement des relations d'impartition. Les échanges fréquents à tous les niveaux hiérarchiques sont associés à la production d'innovations ou d'améliorations.
Les échanges d'information entre les employés mènent à un partage des savoirs et savoir-faire, favorisant le développement d'apprentissage (Pedon, 1995)	Confirmé Favorise l'obtention d'améliorations et d'innovations	
La résolution des différents sur le respect des délais et concernant la divergence des objectifs a permis de développer des apprentissages relatifs aux relations entre partenaires (Ingham, 1994)	Confirmé et complété	La manière utilisée pour résoudre les différends varient selon l'évolution des impartitions. Une résolution formelle est pratiquée dans les impartitions qui conduisent à une satisfaction très élevée des partenaires.
Les structures décentralisées et plates favorisent le développement des initiatives et des connaissances, formant ainsi un processus d'apprentissage (Ingham, 1994)	Transposé à l'impartition, complété	Les échanges directs entre les techniciens offreurs et le responsable demandeur permettent une flexibilité et sont associés à la production d'amélioration de processus et d'innovations.

3 : Les apports théoriques relatifs à la confiance dans l'impartition de compétences.

Les travaux sur la confiance présentent les facteurs nécessaires à son initiation, à son développement et à son influence sur l'évolution des coopérations. Après avoir rappelé les contributions de ces travaux, les apports de l'étude menée seront présentés.

✓ **La naissance de la confiance** résulte de la perception de la loyauté du partenaire dans le cadre d'une expérience directe ou de la considération de la réputation (Fenneteau et Guibert, 1997 ; Orléan, 1995). La confiance est également initiée par la croyance en des références communes, en des conventions ou en des codes (Bidault, 1998 ; Mayer, Davis et Schoorman, 1995).

✓ D'autre part, l'ancienneté de la relation permet de **développer la confiance** car elle permet la construction d'antécédents communs, d'un savoir-faire relationnel et l'évaluation de la crédibilité (Asanuma, 1989 ; Powell, 1990 ; Baudry, 1992 ; Ménard, 1997 ; Billand, 1998). **L'évolution de la confiance** est perceptible par le changement de nature de certains facteurs comme le montrent par exemple Ring et Van de Ven (1994) ou Fenneteau et Guibert (1997).

Figure 44 : L'influence de la confiance.

Ring et Van de Ven	→	Passage d'un échange personnel à un échange inter-personnel puis inter-organisationnel
Fenneteau et Guibert	→	Prise en compte de la réputation en phase de mise en place de la relation achat – vente, Prise en compte des modalités de résolution des conflits, d'exercice du pouvoir et de communication lors du déroulement de la relation, Prise en compte du degré de dépendance lorsque le niveau de confiance est élevé.

✓ Enfin, la confiance **favorise** le fonctionnement général d'un échange car elle facilite la pérennité (Orléan, 1995 ; Ring et Van de Ven, 1994 ; Rullière et Torre, 1996). La confiance améliore également les actions quotidiennes car elle réduit les risques découlant de l'asymétrie d'information. La confiance permet d'éviter de réaliser un contrat complexe lorsque le produit à réaliser est nouveau (Bidault, 1998) ou améliore les échanges inter-personnels ou les prestations déléguées (Neuville, 1998).

Les résultats de notre étude précisent le processus de **développement de la confiance** et surtout l'**incidence** de ce mécanisme sur le résultat obtenu.

Tout d'abord, un des apports tient à montrer que le niveau de confiance accordé par le demandeur à l'offreur peut être **appréhendé** par la manière dont le demandeur choisit l'offreur. Le demandeur, qui accorde un minimum de confiance à l'offreur, tiendra compte de la réponse à l'appel d'offres mais également des compétences et du comportement passé de l'offreur. Plusieurs cas rencontrés ont montré que, lorsque les partenaires avaient développé une relation de confiance, ils précisent ensemble le besoin du demandeur et travaillent conjointement sur la définition de la prestation à réaliser, **l'offreur apportant ses compétences** en réponse aux besoins exprimés par le demandeur. Ces situations débouchent sur des innovations exploitées en début ou en cours d'impartition.

D'autre part, la confiance **naît** de la **réussite** de **plusieurs** échanges, après que le demandeur a pu évaluer les **compétences** ou la **fiabilité** de l'offreur au travers des prestations réalisées. Aussi, la confiance se développe à condition qu'il y ait réalisation d'améliorations ou obtention d'une innovation. La seule réalisation de la prestation confiée ne conduit pas à un accroissement de la confiance entre les partenaires.

Enfin, la confiance est développée suite à l'existence d'une **dépendance** et d'une **implication** (très) élevée des partenaires. Elle est accompagnée **d'échanges** entre partenaires à tous les niveaux hiérarchiques, échanges généralement informels et qui sont de plus en plus formalisés concernant les aspects techniques. La croissance de la confiance est également liée à la production de connaissances relatives à la structuration du processus de réalisation de la prestation ainsi qu'à une pratique de résolution des différends sur résultat par écrit après avoir trouvé un accord par oral.

Pour conclure, la confiance favorise le déroulement de l'impartition car elle est présente dans les stratégies aboutissant aux résultats les plus intéressants pour chacun des partenaires.

Présentons dans le tableau suivant les apports théoriques concernant la confiance dans l'impartition de compétences.

Tableau 75 : Apports théoriques concernant la confiance dans l'impartition de compétences.

Apports tirés des contributions prises en référence	Confirmation ou infirmation des apports des contributions prises en référence	Apports théoriques de notre recherche
Concernant la naissance de la confiance		
Perception de la loyauté ou de la réputation (Fenneteau et Guibert, 1997 ; Orléan, 1995) Croyance en des références communes, en des conventions ou des codes (Bidault, 1998 ; Mayer, Davis et Schoorman, 1995)	Confirmé pour partie (les notions de croyance, de codes n'ont pas été considérées) et complété	Le demandeur s'appuie sur les compétences et la fiabilité dont fait preuve l'offreur durant les premiers échanges. La confiance est liée à la présence d'une dépendance et d'une implication des partenaires très élevée.
L'ancienneté de la relation permet le développement de la confiance (Asanuma, 1989 ; Powell, 1990 ; Baudry, 1992 ; Ménard, 1997 ; Billand, 1998)		
Concernant la perception de la confiance		
Evolution de certains facteurs : la nature des échanges (Ring et Van de Ven, 1994), la prise en compte de la réputation, des modalités de résolution des conflits et du degré de dépendance (Fenneteau et Guibert, 1997)	Seule la prise en compte de la réputation est confirmée, les autres points n'ont pas été considérés	L'existence de la confiance est perceptible car elle est associée à des mécanismes de production de connaissances sur le plan technique et concernant la résolution des conflits.
Les apports de la confiance		
Favorise le fonctionnement général d'un échange (Ring et Van de Ven, 1994 ; Orléan, 1995 ; Rullière et Torre, 1996 ; Bidault, 1998 ; Neuville, 1998)	Confirmé et précisé	La confiance conduit, avec d'autres facteurs, aux meilleurs résultats possibles. Elle permet à chacun de se consacrer totalement à son activité et évite toute perte de temps.

B : Les apports méthodologiques.

Pour conduire cette recherche, une méthode **déductive** a été employée. Pour expliquer le déroulement de l'impartition de compétences, nous sommes partis de propositions structurées que nous souhaitions tester à partir de l'analyse d'un certain nombre de cas vécus. Par conséquent, la méthode déductive était la plus appropriée.

D'autre part, nous ne souhaitions pas tester des hypothèses comme nous l'avons déjà expliqué. Il semblait plus enrichissant de travailler sur des thèmes afin d'expliquer le déroulement de l'impartition. Par conséquent, une démarche hypothético-déductive n'a pas non plus été retenue.

Sur le plan méthodologique, il est possible de conclure que l'emploi d'une démarche déductive " améliorée " comme le stipule Thiétard (1999) par références aux propos de Miles et Huberman, est adaptée à la compréhension de situation afin de fournir une explication. Elle permet de tirer des conclusions illustrées à partir d'un nombre certain de situations.
Aussi, l'analyse proposée est à la fois riche et structurée.

C: Les apports opérationnels de cette recherche.

Enfin, sur le plan **opérationnel**, les partenaires mesurent, grâce à cette recherche, l'importance des investissements en temps, en matériel et en formation en début d'impartition mais également l'importance des investissements internes visant à structurer l'organisation et à produire des connaissances organisationnelles. Présentons les différents domaines dans lesquels les partenaires peuvent obtenir un avantage.

✓ L'offreur peut se créer un avantage concurrentiel. En effet, lorsque l'offreur répond à l'appel d'offres après avoir **consacré du temps à réfléchir à la proposition** qu'il allait émettre, il est apte à mettre en avant une idée innovante et à se différencier de ses concurrents. Si la demande de l'impartiteur le permet, l'offreur a intérêt à se différencier et à ne pas facturer le travail réalisé avant la mise en place de l'impartition. L'offreur investit par avance, mais accroît ses chances d'obtenir le marché. Aussi, il se positionne par rapport au demandeur et à la coopération en se rendant difficilement substituable lorsque la coopération sera effective. L'offreur prend des risques par avance mais réduit ceux qui existent une fois que l'accord de coopération est mis en place. Cette situation est propice aux résultats bénéfiques.

✓ L'offreur peut limiter les risques liés à la réalisation de la prestation en **formalisant son processus** car ainsi, l'offreur se construit un système de traçage des actions et des décisions et constitue " l'historique " de la prestation.

✓ Les responsables partenaires doivent accorder une grande importance aux circuits de communication qu'ils développent entre eux car ceux-ci ont une grande influence sur la confiance.

La nature et la fréquence des échanges entre responsables impliqués dans l'impartition influent sur l'évolution du **niveau de confiance**. En effet, les échanges **informels et réguliers** permettent le développement d'une relation de confiance et la construction d'une confiance solide. La mise en place d'échanges à la fois formels et informels conduit également au développement de la confiance, mais celle-ci reste limitée. Enfin, des échanges formels et assez rares entre responsables témoignent de l'absence de confiance.

Les impartitions qui conduisent à un bon résultat sont celles dans lesquelles les dirigeants échangent sur différents sujets, relatifs essentiellement au travail en cours, et non pas simplement sur les modalités de contractualisation.

Dans ce dernier cas, les propos sont tous **formalisés**. Certains offreurs expliquent qu'ainsi, ils parviennent à préciser les besoins actuels, à anticiper des besoins non spécifiés par le demandeur ou alors à recueillir son avis sur le travail en cours. Aussi, par des discussions sur un domaine commun, les partenaires parviennent à réfléchir ensemble et à faire émerger des idées intéressantes, sans que cela ait été prévu. Le demandeur explique également qu'il cerne mieux les compétences et les capacités de l'offreur et peut ainsi ajuster ses demandes pour limiter les problèmes et augmenter les possibilités de succès.

✓ Il est également très important pour l'obtention d'améliorations et d'innovations de développer des **échanges adéquats entre techniciens** des deux organisations.

Les échanges entre le responsable demandeur et les techniciens offreurs facilitent et accélèrent la réalisation des prestations et des modifications éventuelles.

Aussi, les échanges entre techniciens des deux organisations favorisent l'obtention des informations nécessaires à la réalisation des prestations imparties. D'autre part, les discussions avec les techniciens demandeurs conduisent les techniciens offreurs à identifier des possibilités d'améliorations.

Ainsi, des échanges entre dirigeants et entre techniciens émergent des idées d'amélioration ou d'innovation par **confrontation** des besoins et des compétences. Ces échanges entre entreprises sont des éléments moteurs, ils contribuent à préparer l'avenir de l'impartition alors qu'une prestation est en cours de réalisation.

V : Prolongements de cette recherche.

Les prolongements de cette recherche se déclinent en trois axes qui vont être successivement présentés.

Le premier axe identifié pour prolonger ce travail porte sur les remarques émises lors de la discussion menée en conclusion.

D'une part, il serait intéressant de préciser, **au niveau opérationnel**, l'évaluation de l'intérêt à coopérer et des résultats escomptés par les partenaires. Parvenir à dater la réalisation d'investissements spécifiques serait également enrichissant.
En effet, l'appréciation des résultats et des retombées découlant de l'impartition de compétences a été plus aisée que l'identification de **l'intérêt à coopérer** et des **résultats escomptés** par les acteurs. En réponse aux questions ouvertes, les responsables interrogés sont parvenus à prendre du recul pour dresser un bilan global des résultats et retombées, attitude qu'un seul offreur et qu'un seul demandeur - les deux étant d'ailleurs partenaires - sont parvenus à adopter en début d'entretien pour préciser leurs attentes. Approfondir l'opérationnalisation de l'intérêt à coopérer et des résultats escomptés permettrait de compléter les questions fermées utilisées dans cette étude pour ensuite affiner l'évaluation de l'impartition de compétences par comparaison entre attentes et résultats obtenus.
Dater la réalisation d'investissements spécifiques permettrait de différencier les offreurs qui ont anticipé, de ceux qui ont attendu, la mise en place de l'impartition de compétences. Les cas d'impartition, dont les résultats et retombées ont été les plus favorables, sont ceux fondés sur une implication de l'offreur élevée et antérieure à l'implication du demandeur ainsi qu'à la dépendance des deux parties. Par conséquent, en datant la réalisation d'investissements spécifiques, il serait possible de préciser l'influence d'une implication anticipée de l'offreur.

D'autre part, étudier l'influence des relations entre partenaires sur l'impartition de compétences dans **un autre domaine d'activités** que la mécanique spéciale conduirait à compléter les résultats obtenus. Cette recherche a été centrée sur la délégation de la conception et / ou de la réalisation de machines ou d'outillages spéciaux, de supports ou de logiciels, pour produire un actif spécial permettant au demandeur de réaliser son produit fini.

Il serait possible de considérer, par exemple, l'impartition d'un sous-ensemble du produit fini fabriqué par le demandeur, impartition nécessitant toujours l'utilisation des compétences spécifiques de l'offreur.

Enfin, **l'élargissement de l'étude** à un plus grand nombre de demandeurs renforcerait aussi les conclusions tirées de notre recherche.

Le deuxième axe de recherche envisagé pour prolonger cette étude porte sur deux interrogations connexes à notre question de recherche et mises à jour durant l'analyse des données recueillies.
D'une part, le travail mené a eu pour objet d'expliquer l'importance et l'influence de la dépendance et de l'implication des partenaires sur l'impartition de compétences. Il est ressorti qu'une dépendance et qu'une implication des acteurs élevées ou très élevées sont associées à une confiance modérée ou solide entre les partenaires. Aussi, la confiance favorise la conduite de l'impartition et influe positivement sur le résultat obtenu. Par conséquent, comprendre la construction et le développement de la confiance entre les partenaires conduirait à mettre en évidence **la manière dont la dépendance et l'implication conduisent à la confiance** ainsi que l'importance éventuelle d'autres facteurs sur lesquels les partenaires fondent leur opinion du partenaire. La connaissance du fonctionnement de l'impartition de compétences serait complétée.

D'autre part, différentes monographies pourraient être menées sur une longue durée pour identifier les caractéristiques d'une **gestion pertinente des conflits** et pour comprendre comment ce mécanisme favoriserait la pérennité de l'impartition.

Enfin, **la dernière direction** possible pour prolonger cette recherche fait référence à des questions plus générales qui mériteraient d'être développées.
Les trois premières interrogations découlent des précisions apportées pour définir l'objet d'étude. Les cas d'impartition considérés dans ce travail sont caractérisés par la réalisation de l'activité impartie par l'offreur **dans sa propre organisation** et par l'emploi par ce dernier de **compétences** que le demandeur ne peut pas aussi bien utiliser. Aussi, l'offreur et le demandeur sont juridiquement et économiquement **indépendants**.

Une première option serait de comparer les résultats obtenus à ceux d'une étude qui porterait sur une impartition de compétences dans laquelle l'offreur réalise la prestation impartie **chez le demandeur**. L'analyse de la création et de l'utilisation des mécanismes de coordination - qu'il s'agisse de modes de communication, des standards ou des routines de production, d'évaluation et de résolution des conflits - serait particulièrement intéressante. En effet, l'exercice par l'offreur de son activité dans l'organisation du demandeur pourrait induire chez l'offreur une dépendance implicite qui aurait des conséquences sur l'évolution et le résultat de l'impartition de compétences.

Une deuxième option serait d'étudier le fonctionnement et les résultats **d'impartitions de capacités** afin de montrer comment maximiser les avantages conférés par cette stratégie. La comparaison des apports des deux études montrerait probablement que plusieurs facteurs propres à chaque stratégie influent sur la conduite et les résultats obtenus.

Une troisième option tient à l'indépendance juridique des partenaires. Il serait intéressant d'observer le déroulement de l'impartition et son résultat lorsqu'il y a délégation de la réalisation d'une **prestation d'une filiale à l'autre** - le demandeur devant faire appel à des compétences que l'offreur a et que lui ne peut mobiliser avec autant d'efficience -. Il semble que dans ce cas, la situation conduirait à une confrontation des intérêts des partenaires responsables des deux filières, chacun voulant s'attribuer la responsabilité d'un succès éventuel ou veillant à ce que l'autre ne se l'attribue pas. Cette confrontation des intérêts conduirait à une situation de non-coopération avec incidences sur le déroulement et les résultats de l'impartition de compétences.

Enfin, un dernier thème pourrait prolonger les travaux réalisés et concerne l'étude de l'incidence du positionnement des partenaires dans les **autres stratégies relationnelles** afin d'apprécier globalement l'importance de ce facteur dans la conduite et l'évolution des coopérations. Ainsi, selon les caractéristiques des stratégies relationnelles - appel ou pas à compétences, réalisation de la prestation chez l'offreur ou le demandeur, (in)dépendance économique et juridique -, l'étude préciserait le positionnement adéquat des partenaires pour produire des connaissances et aboutir à un partage de valeurs entre les partenaires. Le partage de valeurs associé aux connaissances issues de l'emploi de mécanismes de coordination, d'incitation et de contrôle, doit conduire aux résultats et aux retombées escomptés.

BIBLIOGRAPHIE.

Ouvrages :

Allaire, Y., Firsirotu, M. *Stratégies de marché et marketing stratégique.* In Encyclopédie du Management. Paris : Vuibert, tome 2, 1992, pp. 828-861.

Altersohn, C. *De la sous-traitance au partenariat industriel.* Paris : l'Harmattan, 1992.

Aoki, M.: *Economie japonaise. Information, motivations et marchandage.* Paris : Economica, 1988, chap. 6.

Argyris, C., Schön, D.A. *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practise.* Addison-Wesley : Reading, MA, 1996.

Aubert, J. *Stratégies d'entreprise : du développement patrimonial au partenariat.* Paris : Liaisons, 1995.

Axelrod, R. *Comment réussir dans un monde d'égoïstes.* Paris : Odile Jacob, 1992.

Barreyre, P.-Y. *La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition.* In Encyclopédie du Management. Paris : Vuibert, tome 2, 1992, pp. 759-772.

Barreyre, P.-Y. *L'impartition. Politique pour une entreprise compétitive.* Paris : Hachette, 1968.

Baumol, W.-J., Panzar, J-C., Willig, R.-D. *Contertable markets and the theory of industrie structure.* New York : Revised Edition, Harcourt Brace, 1988.

Boyer, L. *Recentrage des firmes.* In Encyclopédie de Gestion. Paris : Economica, tome 3, 2ème édition, 1997, pp.2809-2819.

Capet, M., Causse, G., Meunier, J. *Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise.* 2ème éd. Paris : Economica, 1986.

Coriat, B., Weinstein, O. *Les nouvelles théories de l'entreprise.* Paris : Le livre de poche, 1995.

Gaffard, J.-L. *Economie industrielle et de l'innovation.* Paris : Dalloz, 1990.

Gervais, M. *Stratégie de l'entreprise.* 4ème éd. Paris : Economica, 1995.

Joffre, P., Koenig, G., *Gestion stratégique : l'entreprise, ses partenaires - adversaires et leur univers.* Paris : Litec, 1992.

Koenig, G. *Management stratégique.* Paris : Nathan, 1993.

Koenig, G. *Les théories de la firme.* Paris : Economica, 1993.

Lazaric, N. *Apprentissage organisationnel et accords inter-firmes : le cas de la relation utilisateur producteur.* In Lazaric et Monnier, Coordination économique et apprentissage des firmes. Paris : Economica, 1995. pp.133-154.

Ménard, C. *L'économie des organisations.* Paris : La découverte, 1993.

Huberman, A.M., Miles, M.B. *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes.* Bruxelles : De Boeck-Wesmael S.A., 1991.

Mintzberg, H. *Structure et dynamique des organisations.* 1991.

Paché, G., Paraponaris, C. *L'entreprise en réseau.* Paris : Presse Universitaire de France, 1993.

Porter, M. *L'Avantage Concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance.* Paris : InterEditions, 1986.

Ramanantsoa, B. *Pensée stratégique.* In Encyclopédie de Gestion. Paris : Economica, 1989, pp.2023-2038.

Saporta, B. *Stratégie des PME.* In Encyclopédie de Gestion. Paris : Economica, 1989, pp.2729-2754.

Thiétart, R.-A. *Méthodes de recherche en management.* Paris : Dunod, 1999.

Cahiers de recherche :

Aubert, B.A. *Analyse transactionnelle du phénomène de l'impartition.* GreSI. 1992, n°3, mai.

Aubert, B.A., Rivard, S., Patry, M. *A transaction costs approach to outsourcing : Evidence from case studies.* GreSI. 1993, n°1, janvier.

Barreyre, P.-Y. *A new approach to the make or buy problems : the impartition concept and its application.* Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion. 1985, n°8.

Fenneteau, H., Guibert, N. *Trust in buyer-seller relationship : toward a dynamic classification of the antecedents.* CREGO, I.A.E - Montpellier, 1997, n°2.

Guibert, N. *Status and roles of trust in marketing : a synthesis.* CREGO, I.A.E - Montpellier, 1997, n°4.

Labourdette, A. *La confrontation de deux logiques : faire ou faire-faire.* Bordeaux I, 1990, n°6.

Patry, M. *Faire ou faire-faire : la perspective de l'économie des organisations.* IEA, 1994, n°3, avril.

Pedon, A. *Changement technologique et apprentissage organisationnel : une synthèse de la littérature.* I.A.E. - Nancy 2, Série Stratégie, 1996, n°6.

Colloques :

Guilloux, V., Kalika, M., Laval, F. *Coordination inter-organisationnelle France – Maroc dans le secteur textile.* 4ème Congrès International Francophone sur la PME, les 22, 23 et 24 octobre, Nancy-Metz, 1998.

Torre, A. *La construction de la confiance dans les relations de proximité géographique.* Séminaire interdisciplinaire : Confiance, Apprentissage et Anticipation économique, Compiègne, 1995, pp.46-65.

Articles :

Alary-Grall, L., Bourgeois, P., Estival, L. *Quand les entreprises externalisent.* Industries. 1999, n°48, juin, pp.11-21.

Arndt, J. *Toward a concept of domesticated markets.* Journal of Marketing. 1979, vol.43, Fall, pp.69-75.

Asanuma, B. *Manufacturer-supplier relationships in japan and the concept of relation specific skill.* Journal of the Japanese and International Economies. 1989, n°3, pp.1-30.

Barreyre, P.-Y., Bouche, M. *Pour une meilleure compétitivité fondée sur la solidarité inter_entreprises : les politiques d'impartition.* Revue Française de Gestion. 1982, septembre-octobre, pp.8-17.

Baudry, B. *Segmentation du marché du travail et de la sous-traitance.* Revue Economique et Politique. 1994, n°104(1), janvier - février, pp.79-95.

Baudry, B. *Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations.* Revue d'Economie Industrielle, 1993, n°66, 4ème trimestre, pp.51-67.

Baudry, B. *Contrat, autorité et confiance la relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ?* Revue Economique. 1992, vol.43, n°5, septembre, pp.871-894.

Baudry, B. *Une analyse économique des contrats de partenariat industriel : l'apport de l'économie des coûts de transaction.* Revue d'Economie Industrielle. 1991, n°56, 2ème trimestre, pp.46-57.

Bidault, F. *Comprendre la confiance : La nécessité d'une nouvelle problématique.* Economies et Sociétés, série S.G. 1998, n°8-9, pp.33-46.

Billand, P. *Rationalité et coopération : Le rôle de la confiance en économie.* Revue d'Economie Industrielle. 1998, n°84, 2ème trimestre, pp.67-84.

Blanchot, F. *Modélisation du choix d'un partenariat.* Revue Française de Gestion. 1997, n°114, juin - juillet - août, pp.68-82.

Buchanan, L. *Vertical trade relationships : the role of dependence and symmetry in attaining organizational goals.* Journal of Marketing Research. 1992, vol.29, February, pp.65-75.

Charreaux, G. *Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises.* Economies et Sociétés, série S.G. 1998, n°8-9, pp.47-65.

Coase, R.H.. *La nature de la firme.* Revue Française d'Economie. 1987, vol.2, hiver, pp.133-161, version originale : 1937.

Colombo, M.G. *Les facteurs explicatifs de la coopération entre firmes.* Revue d'Economie Industrielle. 1994, n°68, 2ème trimestre, pp.27-42.

Combe, E. *Pourquoi les firmes s'allient-elles ? Un état de l'art.* Revue d'Economie Politique. 1998, vol.108, n°4, juillet - août, pp.433-476.

Darréon, J.-L., Faiçal, S. *Les enjeux des partenariats stratégiques entre grandes entreprises et PME.* Revue Française de Gestion. 1993, septembre - octobre, pp.104-115.

De Montmorillon, B. *La croissance contractuelle.* Revue Française de Gestion. 1989, janvier - février, pp.97-106.

Donada, C. *Fournisseurs : pour déjouer le piège du partenariat.* Revue Française de Gestion. 1997, n°114, juin – juillet – août, pp.94-105.

Dosi, G., Teece, D., Winter, S. *Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise.* Revue d'Economie Industrielle. 1990, n°51, 1er trimestre, pp.238-254.

Dupuy, C., Kechidi, M. *Interprétabilité des règles et confiance dans la dynamique des organisations.* Sciences de la Société. 1996, n°39, octobre, pp.3-19.

Eccles, R.G. *The quasifirm in the construction industry.* Journal of Economic Behavior and Organization. 1981, n°2, pp.335-357.

Favereau, O. *Organisation et marché.* Revue Française d'Economie. 1989, vol.4, hiver, pp.65-96.

Gaffard, J.-L. *De la substitution à la complémentarité : propositions pour un réexamen de la théorie de la firme et des marchés.* Revue d'Economie Industrielle. 1996, développements récents, n°75, 1er trimestre, pp.305-316.

Garrette, B. *Actifs spécifiques et coopération : une analyse des stratégies d'alliances.* Revue d'Economie Industrielle. 1989, n°50, 4ème trimestre, pp.15-31.

Garrette, B. *Alliances et partenariats vingt ans après.* Revue Française de Gestion. 1997, n°114, juin - juillet - août, pp.64-67.

Glais, M. *Les accords de coopération inter-entreprises : analyse typologique et panorama de la jurisprudence communautaire.* Revue d'Economie Industrielle. 1996, n°76, 2ème trimestre, pp.7-48.

Guerzouli, K. *Les conditions de réussite de la coopération euro-maghrébine.* Revue Française de Gestion. 1997, juin - juillet - août, pp.118-134.

Guilhon, A. *Dynamique des alliances et apprentissage organisationnel dans les PME.* Revue Gestion 2000. 1996a, n°4, juillet – août, pp.85-104.

Guilhon, A. *Apprentissage organisationnel et PME.* Economies et Sociétés, série S.G. 1996b, n°22, octobre, pp.207-232.

Guilhon, B. *Le processus d'apprentissage de la firme J : contenu et limites.* Revue d'Economie Industrielle. 1995, n°74, 4ème trimestre, pp.85-101.

Guilloux, V. *De l'intégration verticale à la cotraitance électronique.* Revue Française de Gestion. 1994, n°99, juin - juillet - août, pp.54-62.

Hamel, G., Doz, Y.L., Prahalad, C.K. *Collaborate with your competitors – and win.* Harvard Business Review. 1989, January - February, pp.133-139.

Heide, J.B., Miner, A.S. *The shadow of the future : effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer - seller cooperation.* Academy of Management Journal. 1992, vol.35, n°2, pp.265-291.

Houssiaux, J. *Le concept de " quasi-intégration " et le rôle des sous-traitants dans l'industrie.* Revue Economique. 1957, n°2, mars, pp.221-247.

Imaï, K., Itami, H. *Interpenetration of organization and market. Japan's firm and market in comparison with the U.S.* International Journal of Industrial Organization. 1984, n°2, pp.285-310.

Ingham, M. *L'apprentissage organisationnel dans les coopérations.* Revue Française de Gestion. 1994, n°97, janvier – février, pp.105-117.

Jameux, C. *Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations.* Economies et Sociétés, série S.G. 1998, n°8-9, pp.87-98.

Kim, D.H. *The link between individual and organizational learning.* Sloan Management Review. 1993, Fall, pp.37-50.

Kogut, B. *Joint Ventures : Theoretical and empirical perspectives.* Strategic Management Journal. 1988, vol.9, pp.319-332.

Kumar, N. *The power of trust in manufacturer – retailer relationships.* Harvard Business Review. 1996, november – december, pp.92-110.

Léger, C. *Le partenariat entre grandes entreprises et PME : expérience ou stratégie ?* Economies et Sociétés, série S.G. 1995, vol.5, n°21, pp.7-29.

Liouville, J., Nanopoulos, C. *Italie : la compétitivité des entreprises spécialisées de taille intermédiaire.* Revue Française de Gestion. 1997, n°116, novembre – décembre, pp.126-138.

Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, D.F. *An integrative model of organizational trust.* Academy of Management Review. 1995, vol.20, n°3, pp.709-734.

Ménard, C. *Le pilotage des formes organisationnelles hybrides.* Revue Economique. 1997, vol.48, n°3, mai, pp.741-750.

Mohr, J., Spekman, R. *Characteristics of partnership success : Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques.* Strategic Management Journal. 1994, Vol.15, pp.135-152.

Neuville, J.-P. *Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel.* Revue Française de Gestion. 1998, n°119, juin - juillet - août.

Orléan, A. *Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand.* Revue du MAUSS. 1995, n°4, 2ème semestre, pp.17-36.

Ouchi, W.G. *Markets, bureaucracies and clans.* Administrative Science Quarterly. 1980, vol.25, march, pp.129-147.

Paturel, R., Barriol, N. *Les PME et la qualité : Diffuser l'innovation en gestion grâce à une démarche collective.* Revue Française de Gestion. 1999, n°122, janvier – février, pp.61-71.

Perrin, J., Villeval, M.-C., Lecler, Y. *Conception de produits et coopération au Japon.* Revue Française de Gestion. 1997, n°114, juin – juillet – août, pp.83-93.

Powell, W.W. *Neither market nor hierarchy : network forms of organization.* Research in Organizational Behavior. 1990, vol.12, pp.295–336.

Prahalad, C.K., Hamel, G. *The core competence of the corporation.* Harvard Business Review. 1990, May – June, pp.79 – 91.

Puthod, D. *Alliances de PME : un diagnostic.* Revue Française de Gestion. 1996, septembre - octobre, pp.30-45.

Ring, P.S., Van de Ven, A.H. *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships.* Academy of Management Review. 1994, vol.19, n°1, pp.90-118.

Ring, P.S., Van de Ven, A.H. *Structuring cooperative relationships between organizations.* Strategic Management Journal. 1992, vol.13, pp.483-498.

Rispal, M. *Les modes de création et de développement d'accords de coopération (AC) entre dirigeants de PME européens.* Gestion 2000. 1995, n°5, pp.85-101.

Rullière, J.-L., Torre, A. *Les formes de coopération inter-entreprises.* Economie Industrielle, Développements récents. 1996, n°75, 1er trimestre, pp.215-246.

Servet, J.M. *Paroles données : le lien de confiance.* Revue du MAUSS. 1995, n°4, 2ème semestre, pp.37-56.

Williamson, O.E. *Calculativeness, trust, and economic organization.* Journal of Law & Economics. 1993, vol.XXXVI, April, pp.453-486.

Williamson, O.E. *Comparative economic organization. The analysis of discrete structural alternative.* Administrative Science Quarterly. 1991, vol.36, pp.269-296.

Williamson, O.E. *The modern corporation : Origins, evolution, attributes.* Journal of Economic Literature. 1981, vol.19, december, pp.1537-1568.

Thèse

Laval, F. *La gestion des ressources humaines des entreprises fournisseurs – partenaires : L'impact de la politique d'achat d'un grand groupe industriel.* Thèse de doctorat sciences de gestion. 1994. Montpellier 2.

TABLE DES ANNEXES.

Annexe 1 : Implication de l'entreprise impartie. II

Annexe 2 : Implication du demandeur de l'entreprise impartitrice. V

Annexe 3 : Dépendance de l'offreur de l'entreprise impartie. X

Annexe 4 : Dépendance du demandeur de l'entreprise impartitrice. XIII

Annexe 5 : Influence de la dépendance et de l'implication des partenaires. XVII

Annexe 6 : Influence de la durée et de l'optique sur l'évolution de l'impartition de compétences. XX

Annexe 7 : Influence de la structure des échanges entre les partenaires. XXIII

Annexe 8 : Influence des modes de coordination utilisés par les partenaires. XXVI

Annexe 9 : Lien entre la dépendance, l'implication et la confiance entre partenaires. XXIX

Annexe 10 : Influence de la durée et de l'anticipation des échanges futurs sur le niveau de confiance. XXXII

Annexe 11 : Influence du positionnement des partenaires sur le fonctionnement et sur la confiance. XXXV

Annexe 12 : Influence du positionnement sur les échanges et sur l'impartition de compétences. XLI

Annexe 13 : Restitution de quelques entretiens réalisés en présence de responsables offreurs et demandeurs. XLV

ANNEXE 1 : IMPLICATION DE L'ENTREPRISE IMPARTIE.

Méta-matrice non ordonnée : Implication du preneur d'ordres.

	Effort particulier pour répondre à l'appel d'offre		Réalisation d'investissements		Niveau d'implication	
AD Industrie	Non	0	Non	0	Aucune implication	0
AE2I	Non	0	Non	0	Aucune implication	0
3apl	Non	0	Non	0	Aucune implication	0
ASP – Atelier systèmes de protection	Oui *En phase initiale, effectue démos*	1	Formation, matériel, embauche, organisation *Démarche ISO*	2	Implication très élevée	2
Atest – Laboratoire Industriel et d'Environnement HBL	Non	0	Non	0	Aucune implication	0
B2J Industrie	Non	0	Formation	1	Implication faible	1
Brown & Sharpe Roch S.A.	Non	0	Organisation interne	1	Implication faible	1
1ctec	Non	0	En matériel	1	Implication faible	1
CMS Automatisme	Non	0	Non	0	Aucune implication	0
Evatac SàRL	Oui *En phase d'étude*	1	Matériel, organisation	1	Implication très élevée	2
Gautier – Moulron S.A.	Non	0	(HS)	0	Aucune implication	0
Gravlor	Non	0	Matériel utilisable pour toutes commandes	0	Aucune implication	0
8Hp	Oui *En phase initiale pièces gratuite*	1	Non	0	Implication faible	1
5Li	Non	0	Non	0	Aucune implication	0
Lemarchal Jacques Ets	Non	0	Matériel, pour étude et prototype	1	Implication faible	1
6Lmc	Non	0	(ST) *formation et matériel CAO-DAO pour toutes commandes*	0	Aucune implication	0
2Mintry	Non	0	Non	0	Aucune implication	0
Maintenance plus	Non	0	Matériel	1	Implication faible	1
Mécanique de Précision du Barrois	Non	0	Non	0	Aucune implication	0
Mécarep	*Oui* *Offre de l'étude*	1	Matériel, organisation	1	Implication très élevée	1

Suite impl Po	**Effort particulier pour répondre à l'appel d'offre**	**Réalisation d'investissements**	**Niveau d'implication**
Philec	Non 0	Non 0	Aucune implication 0
9Pi	Oui *En phase préalable proposition de travail* 1	(ST) 0	Implication faible 1
Projlor Bureau d'Etudes	Non *Travail sur le cahier des charges* 0	Formation, matériel *Avant, pour avoir la commande* 1	Implication faible 1
Richert S.A.	**Non** 0	Formation, matériel, embauche, organisation 2	Implication élevée 2
RML - Micron'est	Non 0	Formation, matériel, pr ts 0	Aucune implication 0
7Rse	Oui *Etude offerte w 1 an* 1	Organisation interne 1	Implication très élevée 2
4S	Non 0	Matériel 1	Implication faible 1
Sorelor – Soudure et Réparations de Lorraine	Non 0	Non 0	Aucune implication 0
T.L.M. – Techniques Levage et Manutention	Oui *En phase initiale, pièce gratuite* 1	Matériel 1	Implication très élevée 2

ANNEXE 2 : IMPLICATION DU DEMANDEUR DE L'ENTREPRISE IMPARTITRICE.

Méta-matrice non ordonnée : Implication du demandeur, d'après son témoignage.

	Négociation		Rédaction d'un contrat		Niveau de coûts *ex ante*		Durée de la relation en début		Niveau d'implication	
France Transfo	Non	0	Non	0	Aucun coût	0	Pour durée de toutes les prestations	3	**Elevé**	3
Happich	Oui	1	Oui	1	élevé	2	Pour durée de toutes les prestations	3	**Très élevé**	5
PGA	Oui	1	Oui	1	élevé	2	Affaire par affaire (conception et fabrication d'une machine)	1	**Elevé**	3
Php	**Oui,**	1	Oui	1	élevé	2	Affaire par affaire (conception d'une machine)	**1**	**Elevé**	3
Pont-à-Mousson S.A.	Oui	1	Oui	1	élevé	2	Affaire par affaire (conception d'un logiciel)	1	**Elevé**	3
Schlumberger Industrie	Oui	1	Oui	1	élevé	2	Pour un an, reconductible après renégociation (conception et réalisation de plusieurs appareils)	2	**Très élevé**	4
Perrier Vittel France	Oui	1	Oui	1	élevé	2	Pour durée de la prestation, poursuite si satisfaction avec nouvelle commande (conception d'une machine, fabrication d'une machine car réussite des essais)	2	**Très élevé**	4
Sogéraîl	Oui	1	Non	0	faible	1	Pour durée de toutes les prestations (entretien puis amélioration de plusieurs machines)	3	**Très élevé**	4
Vem	Oui	1	Oui	1	élevé	2	Affaire par affaire (conception et réalisation d'une machine)	1	**Elevé**	3

Méta-matrice non ordonnée : Implication du demandeur, d'après l'offreur.

	Négociation		Rédaction d'un contrat		Niveau de coûts *ex ante*		Durée de la relation en début		Niveau d'implication	
France Transfo	Non (très bref)	0	Non	0	Aucun coût	0	Pour la durée de toutes les prestations (conception et réalisation de plusieurs appareils)	3	**Elevé**	3
Happich	Oui	1	Oui	1	Elevé	2	Affaire par affaire	1	**Elevé**	3
PGA	Oui	1	Non	0	Faible	1	Affaire par affaire (conception et réalisation d'une machine)	1	**Faible**	2
Php	Oui, *toujours*	1	Oui, *cahier des charges avec résultats attendus*	1	Elevé	2	Affaire par affaire (conception d'une machine)	1	**Elevé**	3
Pont-à-Mousson S.A.	Non	0	Oui	1	Faible	1	Long terme	3	**Très élevé**	4
Schlumberger Industrie	Oui	1	Non	0	Faible	1	Pour la durée de toutes les prestations (conception et réalisation de plusieurs appareils)	3	**Très élevé**	4
Perrier Vittel France	Oui	1	Non	0	Faible	1	Pour une affaire (conception d'une machine), poursuite avec nouvel accord si satisfaction (réalisation de plusieurs machines)	2	**Elevé**	3
Sogéraïl	Non	0	Non	0	Aucun coût	0	Pour la durée de toutes les prestations (amélioration de plusieurs machines)	3	**Elevé**	3
Vem	Oui	1	Oui	1	Elevé	2	Affaire par affaire (pour l'amélioration d'une machine)	1	**Elevé**	3

Méta-matrice non ordonnée : Implication du demandeur, d'après l'offreur.

	Négociation		Rédaction d'un contrat		Niveau de coûts *ex ante*		Durée de la relation en début		Niveau d'implication	
AD Industrie	Oui	1	Oui	1	Elevé	2	Pour un an, reconductible après renégociation (satisfaction de plusieurs commandes)	2	**Très élevé**	4
AE2I	Non	0	Oui	1	Faible	1	Long terme	3	**Très élevé**	4
3apl	Oui	1	Oui (DC)	0	Faible	1	Pour la durée de toutes les prestations	3	**Très élevé**	4
ASP – Atelier systèmes de protection	Oui	1	Non	0	Faible	1	Affaire par affaire (conception et réalisation d'une machine)	1	**Faible**	2
Atest – Laboratoire Industriel et d'Environnement HBL	Oui	1	Oui (DC)	0	Faible	1	Affaire par affaire, renouvelable par tacite reconduction	2 3	**Elevé Très élevé**	3 4
B2J Industrie	**Oui**	1	Oui	1	Elevé	2	Affaire par affaire	**1**	**Elevé**	3
Brown & Sharpe Roch S.A.	Oui	1	Oui	1	Elevé	2	Durée indéterminée, renégociation régulière du prix de l'appareil livré avec l'agrément	2	**Très élevé**	4
Ictec	Oui	1	Non	0	Faible	1	Pour la durée de toutes les prestations (conception et réalisation de plusieurs appareils)	3	**Très élevé**	4
CMS Automatisme	Oui	1	Oui	1	Elevé	2	Affaire par affaire	1	**Elevé**	3
Evatec SàRL	Oui	1	Oui (DC)	0	Faible	1	Pour la durée de toutes les prestations (indéterminée, jusqu'à la fin de vie de l'outil)	3	**Très élevé**	4
Gautier – Moulron S.A.	Non	0	Oui (C)	0	Nul	0	Affaire par affaire	1	**Quasi nul**	1
Gravlor	Oui	1	Oui (DC)	0	Faible	1	Affaire par affaire	1	**Faible**	2
8Hp	Oui	1	Oui (DC)	0	Faible	1	Affaire par affaire	1	**Faible**	2
5Li	Oui	1	Oui (DC)	0	Faible	1	Pour la durée de toutes les prestations	3	**Très élevé**	4
Lemarchal Jacques Ets	Oui	1	Non	0	Faible	1	Pour une affaire (conception d'une machine), poursuite avec nouvel accord si satisfaction (réalisation de plusieurs machines)	2	**Elevé**	3
6Lmc	Oui	1	Oui (DC)	0	Faible	1	Affaire par affaire	1	**Faible**	2
2Mintry	Oui	1	Non	0-	Faible	1-	Pour la durée de toutes les prestations	3	**(Très) élevé**	4-
Maintenance plus	Oui	1	Oui	1	Elevé	2	Affaire par affaire (pour l'amélioration d'une machine)	1	**Elevé**	3
Mécanique de Précision du Barrois	Oui	1	Oui	1	Elevé	2	Affaire par affaire	1	**Elevé**	3

	Négociation		Rédaction d'un contrat		Niveau de coûts *ex ante*		Durée de la relation en début		Niveau d'implication	
Mécarep	Non (très bref)	0	Non	0	Aucun coût	0	Pour la durée de toutes les prestations (conception et réalisation de plusieurs appareils)	3	**Elevé**	3
Philec	Oui	1	Non	0-	Faible	1-	Affaire par affaire	1	**Faible**	1-
9Pi	Oui	1	Oui (DC)	0	Faible	1	Pour un an	2	**Elevé**	3
Projlor Bureau d'Etudes	Oui, *toujours*	1	Oui, *cahier des charges avec résultats attendus*	1	Elevé	2	Affaire par affaire (conception d'une machine)	1	**Elevé**	3
Richert S.A.	Non	0	Non	0	Aucun coût	0	Pour la durée de toutes les prestations (amélioration de plusieurs machines)	3	**Elevé**	3
RML - Micron'est	Oui	1	Oui (DC)	0	Faible	1	Pour la durée de plusieurs prestations	3	**Très élevé**	4
7Rse	Non	0	Oui (C)	0	Nul	0	Affaire par affaire (au fur et à mesure des besoins, le produit de base, sur lequel le module est adapté, a une durée de vie de cinq ans)	1	**Quasi nul**	1
4S	Oui	1	Oui	1	Elevé	2	Pour un an, reconductible après renégociation (satisfaction de plusieurs commandes)	2	**Très élevé**	4
Sorelor – Soudure et Réparations de Lorraine	Non	0	Oui (C)	0	Nul	0	Affaire par affaire	1	**Quasi nul**	1
T.L.M. – Techniques Levage et Manutention	Oui	1	Oui (C)	0	Faible	1	Pour un an, reconductible après renégociation (satisfaction de plusieurs commandes)	2	**Elevé**	3

ANNEXE 3 : DEPENDANCE DE L'OFFREUR DE L'ENTREPRISE IMPARTIE.

Méta-matrice ordonnée selon le niveau de dépendance globale initiale du preneur.

	Niveau de dépendance commerciale initiale	Niveau de dépendance commerciale finale	Dépendance technique	Niveau de dépendance globale initiale	Niveau de dépendance globale finale	Evolution du niveau de dépendance
AD Industrie	Elevé	Très élevé	Existante	Très élevé	Très élevé	Stabilisation supérieure
AE2I	Elevé	Très élevé	Existante	Très élevé	Très élevé	Stabilisation supérieure
3apl	Très élevé	Elevé	Existante	Très élevé	Très élevée	Stabilisation supérieure -
ASP – Atelier systèmes de protection	Très élevé	Très élevé	Aucune	Très élevé	Très élevé	Stabilisation supérieure
Evatec SàRL	Elevé	Elevé	Existante	Très élevé	Très élevé	Stabilisation supérieure
Gravlor	Elevé	Très élevé	Existante	Très élevé	Très élevé	Stabilisation supérieure +
6Lmc	Elevé	Elevé	Existante	Très élevé	Très élevé	Stabilisation supérieure
Maintenance plus	Elevé	Elevé	Existante	Très élevé	Très élevé	Stabilisation supérieure
Mécarep	Très élevé	Très élevé	Existante	Très élevé	Très élevé	Stabilisation supérieure
4S	Elevé	Très élevé	Existante	Très élevé	Très élevé	Stabilisation supérieure +
Sorelor – Soudure et Réparations de Lorraine	Très élevé	Très élevé	Aucune	Très élevé	Très élevé	Stabilisation supérieure
Atest – Laboratoire Industriel et d'Environnement HBL	Faible	Elevé	Existante	Elevé	Très élevé	Accroissement supérieur
CMS Automatisme	Elevé	Elevé	Aucune	Elevé	Elevé	Stabilisation intermédiaire

Suite Dép initiale ordo Po	Niveau de dépendance commerciale initiale	Niveau de dépendance commerciale finale	Dépendance technique	Niveau de dépendance globale initiale	Niveau de dépendance globale finale	Evolution du niveau de dépendance
5Li	Elevé	Elevé	Aucune	Elevé	Elevé	Stabilisation intermédiaire
Mécanique de Précision du Barrois	Faible	Faible	Existante	Elevé	Elevé	Stabilisation intermédiaire
9Pi	Elevé	Elevé	Aucune	Elevé	Elevé	Stabilisation intermédiaire
Projor Bureau d'Etudes	Elevé	Elevé	Aucune	Elevé	Elevé	Stabilisation intermédiaire
B2J Industrie	Faible	Elevé	Aucune	Faible	Elevé	Accroissement intermédiaire
Brown & Sharpe Roch S.A.	Faible	Elevé	Aucune	Faible	Elevé	Accroissement intermédiaire
Gautier – Moulron S.A.	Nul	Nul	Existante	Faible	Faible	Stabilisation intermédiaire
8Hp	Faible	Faible	Aucune	Faible	Faible	Stabilisation intermédiaire
Lemarchal Jacques Ets	Faible	Faible	Aucune	Faible	Faible	Stabilisation intermédiaire
2Mintry	Aucune	Nul	Existante	Faible	Faible	Stabilisation intermédiaire
Richert S.A	Nul	Faible	Existante	Faible	Elevé	Accroissement intermédiaire
RML - Micron'est	Nul	Faible	Existante	Faible	Elevé	Accroissement intermédiaire
7Rse	Nul	Faible	Existante	Faible	Elevé	Accroissement intermédiaire
1ctec	Nul	Faible	Aucune	Nul	Faible	Accroissement inférieur
Philec	Nul	Faible	Aucune	Nul	Faible	Accroissement inférieur
T.L.M. – Techniques Levage et Manutention	Nul	Faible	Aucune	Nul	Faible	Accroissement inférieur

ANNEXE 4 : DEPENDANCE DU DEMANDEUR DE L'ENTREPRISE IMPARTITRICE.

Méta-matrice ordonnée selon la dépendance globale initiale du demandeur, selon son témoignage.

	Dépendance stratégique initiale	Dépendance technique initiale	***Dépendance globale initiale***	Dépendance stratégique finale	Dépendance technique finale	***Dépendance globale finale***	***Evolution de la dépendance globale***
Happich	Très élevée 3	Elevée 2	**Très élevée dans deux domaines** 5	Elevée 2	Faible 1	**Modérée dans deux domaines** 3	Baisse supérieure
PGA	Très élevée 3	Très élevée 3	**Très élevée dans deux domaines** 6	Très élevée 3	Très élevée 3	**Très élevée dans deux domaines** 6	Stabilisat° supérieure
Schlumberger Industrie	Très élevée 3	Très élevée 3	**Très élevée dans deux domaines** 6	Très élevée 3	(Très) élevée 3	**Très élevée dans deux domaines** 6	Stabilisat° supérieure
Vem	Très élevée 3	Elevée 2	**Très élevée dans deux domaines** 5	Très élevée 3	Elevée 2	**Très élevée dans deux domaines** 5	Stabilisat° supérieure
France Transfo	Très élevée 3	Quasi nulle 0	**Elevée dans un seul domaine** 3	Très élevée 3	Faible 1	**Modérée dans deux domaines** 4	Accroiss interméd
Sogéraîl	Quasi nulle 0	Très élevée 3	**Elevée dans un seul domaine** 3	Faible 1	Très élevée 3	**Modérée dans deux domaines** 4	Accroiss interméd
Php	Elevée 2	Faible 1	**Modérée dans deux domaines** 3	Très élevée 3	Faible 1	**Modérée dans deux domaines** 4	Stabilisat° interméd
Pont-à-Mousson S.A.	Très élevée 3	Faible 1	**Modérée dans deux domaines** 4	Très élevée 3	Faible 1	**Modérée dans deux domaines** 4	Stabilisat° inférieure
Perrier Vittel France	Très élevée 3	Faible 1	**Modérée dans deux domaines** 4	Elevée 2	Faible 1	**Modérée dans deux domaines** 4	Stabilisat° interméd

Méta-matrice ordonnée : Dépendance globale initiale du demandeur, selon l'offreur.

	Dépendance stratégique initiale	Dépendance technique initiale	*Dépendance globale initiale*	Dépendance stratégique finale	Dépendance technique finale	*Dépendance globale finale*	*Evolution de la dépendance globale*
AE2I	Très élevée 3	Elevée 2	**Très élevée dans deux domaines** 5	Très élevée 3	Elevée 2	**Très élevée dans deux domaines** 5	Stabilisat° supérieure
3apl	Très élevée 3	Très élevée 3	**Très élevée dans deux domaines** 6	Elevée 2	Très élevée 3	**Très élevée dans deux domaines** 5	Stabilisat° supérieure
ASP – Atelier systèmes de protection	Très élevée 3	Très élevée 3	**Très élevée dans deux domaines** 6	Très élevée 3	Très élevée 3	**Très élevée dans deux domaines** 6	Stabilisat° supérieure
Atest – Laboratoire Industriel et d'Environnement HBL	Elevée 2	Très élevée 3	**Très élevée dans deux domaines** 5	Très élevée 3	Très élevée 3	**Très élevée dans deux domaines** 6	Stabilisat° supérieure
Brown & Sharpe Roch S.A.	Elevée 2	Très élevée 3	**Très élevée dans deux domaines** 5	Elevée 2	Très élevée 3	**Très élevée dans deux domaines** 5	Stabilisat° supérieure
Ictec	Très élevée 3	Très élevée 3	**Très élevée dans deux domaines** 6	Très élevée 3	Très élevée 3	**Très élevée dans deux domaines** 6	Stabilisat° supérieure
CMS Automatisme	Très élevée 3	Elevée 2	**Très élevée dans deux domaines** 5	Elevée 2	Faible 1	**Modérée dans deux domaines** 3	Baisse supérieure
Gravlor	Très élevée 3	Elevée 2	**Très élevée dans deux domaines** 5	Très élevée 3	Elevée 2	**Très élevée dans deux domaines** 5	Stabilisat° supérieure
Lemarchal Jacques Ets	Très élevée 3	(Très) élevée 2	**Très élevée dans deux domaines** 5	Très élevée 3	(Très) élevée 2	**Très élevée dans deux domaines** 5	Stabilisat° supérieure
Mécanique de Précision du Barrois	Très élevée 3	2	**Très élevée dans deux domaines** 5	Elevée 2	Elevée 2	**Modérée dans deux domaines** 4	Baisse supérieure
Mécarep	Très élevée 3	Très élevée 3	**Très élevée dans deux domaines 6**	Très élevée 3	Elevée 2	**Très élevée dans deux domaines** 5	Stabilisat° supérieure
RML - Micron'est	Très élevée 3	Très élevée 3	**Très élevée dans deux domaines** 6	Très élevée 3	Très élevée 3	**Très élevée dans deux domaines** 6	Stabilisat° supérieure
4S	Très élevée 3	Elevée 2	**Très élevée dans deux domaines** 5	Très élevée 3	Elevée 2	**Très élevée dans deux domaines** 5	Stabilisat° supérieure
T.L.M. – Techniques Levage et Manutention	Très élevée 3	Très élevée 3	**Très élevée dans deux domaines** 6	Très élevée 3	Très élevée 3	**Très élevée dans deux domaines** 6	Stabilisat° supérieure

	Dépendance stratégique initiale		Dépendance technique initiale		***Dépendance globale initiale***		Dépendance stratégique finale		Dépendance technique finale		***Dépendance globale finale***		***Evolution de la dépendance globale***
Richert S.A.	Quasi nulle	0	Elevée	2	**Elevé dans un seul domaine**	2	Faible	1	Très élevée	3	**Modérée dans deux domaines**	4	Accroissem interméd
AD Industrie	Quasi nulle	0	Elevée	2	**Elevée dans un domaine**	2	Faible	1	Très élevée	3	**Elevée dans un domaine**	4	Stabilisat° interméd
B2J Industrie	Très élevée	3	Faible	1	**Elevée dans un domaine**	4	Très élevée	3	Quasi nulle	0	**Elevée dans un domaine**	3	Stabilisat° interméd
Evatac SàRL	Elevée	2	Quasi nulle	0	**Elevée dans un domaine**	2	Elevée	2	Quasi nulle	0	**Elevée dans un domaine**	2	Stabilisat° interméd
5Li	Très élevée	3	Quasi nulle	0	**Elevée dans un domaine**	3	Elevée	2	Faible	1	**Modérée dans deux domaines**	3	Stabilisat° interméd
6Lmc	Très élevée	3	Quasi nulle	0	**Elevée dans un domaine**	3	Très élevée	3	Quasi nulle	0	**Elevée dans un domaine**	3	Satbilisat° interméd
Projlor Bureau d'Etudes	Faible	1	Très élevée	3	**Elevée dans un domaine**	4	Faible	1	Très élevée	3	**Modérée dans deux domaines**	4	Stabilisat° interméd
7Rse	Très élevée	3	Faible	1	**Elevée dans un domaine**	4	Très élevée	3	Elevée	2	**Très élevée dans deux domaines**	5	Accroiss supérieur
Sorelor – Soudure et Réparations de Lorraine	Quasi nulle	0	Très élevée	3	**Elevée dans un domaine**	3	Faible	1	Très élevée	3	**Elevée dans un domaine**	4	Stabilisat° interméd
Maintenance plus	Très élevée	3	Quasi inex	0	**Elevée dans un seul domaine**	3	Très élevée	3	Quasi inex	0	**Elevée dans un seul domaine**	3	Stabilisat° interméd
8Hp et Fils	Faible	1	Elevée	2	**Modérée dans deux domaines**	3	Faible	1	Elevée	2	**Modérée dans deux domaines**	3	Stabilisat° interméd
9Pi	Faible	1	Faible	1	**Modérée dans deux domaines**	2	Faible	1	Faible	1	**Modérée dans deux domaines**	2	Stabilisat° interméd
Philec	Quasi nulle	0	Faible	1	**Quasi nulle dans les deux domaines**	1	Faible	1	Faible	1	**Modérée dans deux domaines**	2	Accroiss inférieur
Gautier – Moulron S.A.	Faible	1	Elevée	2	**Modérée dans deux domaines**	3	Faible	1	Elevée	2	**Modérée dans deux domaines**	3	Stabilisat° interméd
2Mintry S.A.	Quasi nulle	0	Quasi nulle	0	**Nulle dans les deux domaines**	0	Aucune	0	Faible	1	**Quasi nulle dans deux domaines**	1	Stabilisat° inférieure

ANNEXE 5 : INFLUENCE DE LA DEPENDANCE ET DE L'IMPLICATION DES PARTENAIRES.

SOMME DES VALEURS PROPRES 3.2500

HISTOGRAMME DES 26 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT.	POURCENT. CUMULE	
1	0.4944	15.21	15.21	**********
2	0.3819	11.75	26.96	********
3	0.2908	8.95	35.91	******
4	0.2673	8.22	44.13	******
5	0.2607	8.02	52.16	******
6	0.2337	7.19	59.34	*****
7	0.1832	5.64	64.98	****
8	0.1761	5.48	70.46	****
9	0.1571	4.83	75.29	****
10	0.1415	4.36	79.65	***
11	0.1263	3.89	83.54	***
12	0.1211	3.73	87.26	***
13	0.0965	2.97	90.23	**
14	0.0850	2.62	92.85	**
15	0.0615	1.89	94.74	*
16	0.0417	1.28	96.02	*
17	0.0354	1.09	97.11	*
18	0.0255	0.78	97.90	*
19	0.0222	0.68	98.58	*
20	0.0168	0.52	99.10	*
21	0.0119	0.37	99.46	*
22	0.0084	0.26	99.72	*
23	0.0053	0.16	99.88	*
24	0.0025	0.08	99.96	*
25	0.0011	0.03	99.99	*
26	0.0002	0.01	100.00	*

RECHERCHE DE PALIERS (DIFFERENCES TROISIEMES)

PALIER ENTRE	VALEUR DU PALIER	
6-- 7	-61.29	**********
2-- 3	-50.81	********
5-- 6	-37.34	******
12-- 13	-29.30	*****
15-- 16	-17.00	***
17-- 18	-8.83	*
8-- 9	-5.15	*
20-- 21	-0.86	*

RECHERCHE DE PALIERS ENTRE (DIFFERENCES SECONDES)

PALIER ENTRE	VALEUR DU PALIER	
2-- 3	67.68	**********
6-- 7	45.37	******
1-- 2	21.36	***
3-- 4	16.87	***
15-- 16	13.40	**
12-- 13	13.02	**
10-- 11	9.96	*
17-- 18	6.68	*
8-- 9	5.49	*
14-- 15	3.80	*
20-- 21	1.30	*
19-- 20	0.57	*
21-- 22	0.44	*
9-- 10	0.33	*

MODALITES			COORDONNEES					CONTRIBUTIONS					COSINUS CARRES				
IDEN - LIBELLE	P.REL	DISTO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4 . dép-initiale-DO																	
DId1 - dép-init-DO-Télevée	6.03	1.07	-0.54	-0.06	-0.42	0.25	0.37	3.5	0.1	3.6	1.4	3.2	0.27	0.00	0.16	0.06	0.13
DId2 - dép-init-DO-Elevée	4.31	1.90	0.18	-0.65	0.50	-0.27	-0.61	0.3	4.8	3.7	1.2	6.1	0.02	0.22	0.13	0.04	0.19
DId3 - dép-init-DO-Modérée	1.29	8.67	1.55	0.76	-0.22	-1.15	0.15	6.3	2.0	0.2	6.4	0.1	0.28	0.07	0.01	0.15	0.00
DId4 - dép-init-DO-Nulle	0.86	13.50	0.54	2.54	0.75	2.35	0.22	0.5	14.5	1.7	5.9	0.2	0.02	0.49	0.04	0.14	0.00
			CONTRIBUTION CUMULEE =					10.6	21.3	9.2	14.9	9.6					
5 . dép-finale-DO																	
DFd1 - dép-fin-DO-Télevée	5.17	1.42	-0.80	0.01	-0.35	0.20	0.30	6.7	0.0	2.2	0.8	1.8	0.45	0.00	0.09	0.03	0.06
DFd2 - dép-fin-DO-Elevée	3.02	3.14	-0.20	-0.35	0.56	-0.54	-1.20	0.2	1.0	3.5	3.3	16.7	0.01	0.04	0.11	0.09	0.46
DFd3 - dép-fin-DO-Modérée	3.88	2.22	1.19	-0.02	-0.09	-0.14	0.57	11.1	0.0	0.1	0.3	4.9	0.64	0.00	0.00	0.01	0.15
DFd4 - dép-fin-DO-Nulle	0.43	28.00	0.26	2.55	0.86	2.89	-0.34	0.1	7.3	1.1	10.8	0.2	0.00	0.23	0.03	0.24	0.00
			CONTRIBUTION CUMULEE =					18.1	8.3	6.8	15.2	23.5					
6 . implication-DO																	
Imd1 - Implic-DO-Télevée	4.74	1.64	-0.45	-0.04	-0.03	0.86	-0.21	1.9	0.0	0.0	13.2	0.8	0.12	0.00	0.00	0.45	0.03
Imd2 - Implic-DO-Elevée	4.31	1.90	0.41	-0.46	-0.64	-0.39	0.16	1.4	2.3	6.1	2.4	0.4	0.09	0.11	0.22	0.08	0.01
Imd3 - Implic-DO-Modérée	2.16	4.80	-0.22	0.78	0.58	-0.55	0.48	0.2	3.4	2.5	2.4	1.6	0.01	0.13	0.07	0.06	0.04
Imd4 - Implic-DO-Nulle	1.29	8.67	0.66	0.38	1.29	-0.97	-0.53	1.1	0.5	7.4	4.6	1.4	0.05	0.02	0.19	0.11	0.03
			CONTRIBUTION CUMULEE =					4.7	6.2	16.0	22.6	4.2					
7 . dép-initiale-PO																	
DIp1 - dép-init-PO-Télevée	4.74	1.64	-0.89	-0.32	0.52	-0.24	-0.20	7.6	1.3	4.4	1.0	0.7	0.48	0.06	0.16	0.04	0.03
DIp2 - dép-init-PO-Elevée	2.59	3.83	0.92	-0.80	-0.03	0.31	1.11	4.4	4.4	0.0	0.9	12.2	0.22	0.17	0.00	0.03	0.32
DIp3 - dép-init-PO-Modérée	3.88	2.22	0.58	0.39	-0.28	0.14	-0.66	2.6	1.5	1.0	0.3	6.5	0.15	0.07	0.04	0.01	0.20
DIp4 - dép-init-PO-Nulle	1.29	8.67	-0.32	1.63	-1.00	-0.16	0.50	0.3	9.0	4.5	0.1	1.3	0.01	0.31	0.12	0.00	0.03
			CONTRIBUTION CUMULEE =					14.9	16.2	9.9	2.4	20.6					
8 . dép-finale-PO																	
DFp1 - dép-fin-PO-Télevée	5.17	1.42	-0.83	-0.36	0.50	-0.14	-0.07	7.2	1.8	4.5	0.4	0.1	0.48	0.09	0.18	0.01	0.00
DFp2 - dép-fin-PO-Elevée	4.31	1.90	0.72	-0.62	-0.33	0.26	0.19	4.5	4.4	1.7	1.1	0.6	0.27	0.21	0.06	0.04	0.02
DFp3 - dép-fin-PO-Modérée	3.02	3.14	0.39	1.52	-0.38	-0.13	-0.14	0.9	18.2	1.5	0.2	0.2	0.05	0.73	0.05	0.01	0.01
			CONTRIBUTION CUMULEE =					12.6	24.4	7.6	1.7	0.9					
9 . implication-PO																	
Imp1 - Implic-PO-Télevée	2.16	4.80	-1.09	0.17	-0.19	-1.20	0.46	5.2	0.2	0.3	11.6	1.8	0.25	0.01	0.01	0.30	0.04
Imp2 - Implic-PO-Elevée	0.43	28.00	1.26	-1.33	-1.17	0.13	-0.55	1.4	2.0	2.0	0.0	0.5	0.06	0.06	0.05	0.00	0.01
Imp3 - Implic-PO-Modérée	3.88	2.22	0.39	-0.09	-0.84	-0.09	-0.58	1.2	0.1	9.4	0.1	5.0	0.07	0.00	0.32	0.00	0.15
Imp4 - Implic-PO-Nulle	6.03	1.07	0.05	0.09	0.69	0.48	0.25	0.0	0.1	9.9	5.1	1.4	0.00	0.01	0.45	0.21	0.06
			CONTRIBUTION CUMULEE =					7.8	2.4	21.6	16.9	8.8					
10 . résultat-impartition																	
rés1 - innovation-en-début	1.29	8.67	-1.40	0.46	-0.37	-1.33	0.44	5.1	0.7	0.6	8.5	1.0	0.23	0.02	0.02	0.20	0.02
res2 - innovation-en-cours	1.29	8.67	-0.47	0.07	-1.45	0.47	-1.01	0.6	0.0	9.3	1.1	5.0	0.03	0.00	0.24	0.03	0.12
res3 - amélioration-de-proc	1.29	8.67	-0.16	-0.06	-0.12	0.42	-1.44	0.1	0.0	0.1	0.9	10.3	0.00	0.00	0.00	0.02	0.24
res4 - amélioration-de-pdt	3.02	3.14	0.65	-0.60	-0.29	-0.12	0.38	2.6	2.8	0.9	0.2	1.7	0.14	0.11	0.03	0.00	0.05
res5 - simple-réalisat°-w	4.31	1.90	0.60	0.29	0.72	0.21	0.07	3.1	0.9	7.8	0.7	0.1	0.19	0.04	0.28	0.02	0.00
res6 - product°-pdt-fini	0.86	13.50	-1.45	0.09	0.66	0.65	0.80	3.6	0.0	1.3	1.3	2.1	0.15	0.00	0.03	0.03	0.05
res4 - innovat°-dbt-et-fin	0.43	28.00	-1.58	-0.27	-0.69	-1.30	1.03	2.2	0.1	0.7	2.7	1.8	0.09	0.00	0.02	0.06	0.04
			CONTRIBUTION CUMULEE =					17.3	4.6	20.7	15.4	22.0					
11 . retombées-impartition																	
ret1 - satisfact°-Tétendue	4.31	1.90	-0.93	0.46	-0.34	0.03	0.11	7.5	2.4	1.7	0.0	0.2	0.46	0.11	0.06	0.00	0.01
ret2 - satisfact°-Etendue	2.59	3.83	0.07	-0.78	-0.42	0.66	-0.64	0.0	4.1	1.6	4.2	4.1	0.00	0.16	0.05	0.11	0.11
ret3 - satisfact°-Limitée	3.02	3.14	0.40	-0.76	0.66	0.09	0.66	1.0	4.6	4.5	0.1	5.1	0.05	0.19	0.14	0.00	0.14
ret4 - aucune-satisfaction	2.59	3.83	1.02	0.90	0.22	-0.83	-0.31	5.4	5.5	0.4	6.6	1.0	0.27	0.21	0.01	0.18	0.03
			CONTRIBUTION CUMULEE =					13.9	16.6	8.2	11.0	10.3					

ANNEXE 6 : INFLUENCE DE LA DUREE ET DE L'OPTIQUE SUR L'EVOLUTION DE L'IMPARTITION DE COMPETENCES.

APERCU DE LA PRECISION DES CALCULS : TRACE AVANT DIAGONALISATION .. 3.8000
SOMME DES VALEURS PROPRES 3.8000

HISTOGRAMME DES 19 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT.	POURCENT. CUMULE	
1	0.7058	18.57	18.57	**********
2	0.4824	12.69	31.27	*******
3	0.3848	10.13	41.39	*****
4	0.3028	7.97	49.36	****
5	0.2879	7.58	56.94	****
6	0.2405	6.33	63.27	***
7	0.2290	6.03	69.30	***
8	0.2011	5.29	74.59	***
9	0.2000	5.26	79.85	***
10	0.1802	4.74	84.59	***
11	0.1534	4.04	88.63	**
12	0.1152	3.03	91.66	**
13	0.0892	2.35	94.01	*
14	0.0846	2.23	96.24	*
15	0.0463	1.22	97.46	*
16	0.0346	0.91	98.37	*
17	0.0300	0.79	99.16	*
18	0.0188	0.49	99.65	*
19	0.0132	0.35	100.00	*

RECHERCHE DE PALIERS (DIFFERENCES TROISIEMES)

PALIER ENTRE	VALEUR DU PALIER	
1-- 2	-110.31	**********
3-- 4	-99.79	*********
14-- 15	-55.04	*****
5-- 6	-52.31	*****
7-- 8	-45.37	****
11-- 12	-4.45	*

RECHERCHE DE PALIERS ENTRE (DIFFERENCES SECONDES)

PALIER ENTRE	VALEUR DU PALIER	
1-- 2	125.82	**********
3-- 4	67.21	*****
5-- 6	35.92	***
7-- 8	26.73	**
14-- 15	26.48	**
12-- 13	21.38	**
2-- 3	15.52	*
11-- 12	12.26	*
15-- 16	7.24	*

MODALITES			COORDONNEES					CONTRIBUTIONS					COSINUS CARRES				
IDEN - LIBELLE	P.REL	DISTO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1 . nature-activité																	
met1 - concept°-réalisat	13.10	0.53	-0.43	-0.18	-0.31	-0.21	-0.18	3.5	0.9	3.3	2.0	1.5	0.36	0.06	0.18	0.09	0.06
met2 - conception	1.38	13.50	-0.34	0.06	1.09	2.90	1.13	0.2	0.0	4.3	38.3	6.1	0.01	0.00	0.09	0.62	0.09
met3 - réalisation	3.45	4.80	0.95	1.34	-0.35	-0.01	0.51	4.4	12.9	1.1	0.0	3.1	0.19	0.38	0.03	0.00	0.05
met4 - maintenance	2.07	8.67	1.36	-1.15	1.84	-0.57	-0.45	5.6	5.6	18.2	2.2	1.5	0.22	0.15	0.39	0.04	0.02
			CONTRIBUTION CUMULEE =					13.7	19.4	26.9	42.5	12.2					
2 . durée-de-la-relation																	
dur1 - relat°-long-terme	8.97	1.23	-0.99	0.03	0.12	0.02	-0.22	12.5	0.0	0.4	0.0	1.6	0.80	0.00	0.01	0.00	0.04
dur2 - relat°-moyen-terme	2.76	6.25	0.54	-0.67	-1.26	-0.33	0.94	1.1	3.5	11.7	1.0	8.5	0.05	0.07	0.26	0.02	0.14
dur3 - relat°-CT-ss-recond	3.45	4.80	0.89	-1.25	0.49	0.67	0.06	3.9	11.1	2.1	5.1	0.0	0.17	0.32	0.05	0.09	0.00
dur4 - relat°-CT-reconduite	4.83	3.14	0.89	1.22	0.15	-0.32	-0.16	5.4	14.9	0.3	1.7	0.4	0.25	0.47	0.01	0.03	0.01
			CONTRIBUTION CUMULEE =					22.9	28.6	14.5	7.7	10.6					
3 . optique-relation																	
opt1 - optiq-de-relat°-LT	5.52	2.62	-1.09	0.20	0.62	-0.33	0.51	9.4	0.5	5.5	2.0	5.1	0.46	0.02	0.15	0.04	0.10
opt2 - optiq-de-relat°-MT	3.45	4.80	-0.57	0.04	-0.60	0.35	-1.57	1.6	0.0	3.2	1.4	29.4	0.07	0.00	0.07	0.03	0.51
opt3 - optiq-de-relat°-CT	2.76	6.25	0.86	-1.36	0.81	-0.17	-0.47	2.9	10.6	4.7	0.3	2.1	0.12	0.30	0.10	0.00	0.04
opt4 - optiq-relat°-CTrecon	4.83	3.14	1.03	1.12	0.10	0.28	0.36	7.2	12.5	0.1	1.3	2.2	0.33	0.40	0.00	0.03	0.04
opt5 - relt°-prémat-finie	3.45	4.80	0.20	-0.84	-1.17	-0.09	0.62	0.2	5.0	12.2	0.1	4.6	0.01	0.15	0.28	0.00	0.08
			CONTRIBUTION CUMULEE =					21.2	28.6	25.7	5.0	43.4					
10 . résultat-impartition																	
rés1 - innovation-en-début	2.07	8.67	-1.36	0.04	0.66	1.23	0.46	5.4	0.0	2.4	10.4	1.5	0.21	0.00	0.05	0.17	0.02
res2 - innovation-en-cours	2.07	8.67	-1.02	-0.08	-0.48	-0.01	-1.12	3.0	0.0	1.2	0.0	9.0	0.12	0.00	0.03	0.00	0.14
res3 - amélioration-de-proc	2.07	8.67	0.05	1.23	0.28	-0.49	-1.02	0.0	6.5	0.4	1.6	7.4	0.00	0.17	0.01	0.03	0.12
res4 - amélioration-de-pdt	4.83	3.14	0.67	0.50	-0.11	-0.30	0.27	3.0	2.5	0.2	1.4	1.3	0.14	0.08	0.00	0.03	0.02
res5 - simple-réalisat°-w	6.90	1.90	0.66	-0.71	-0.24	0.36	0.00	4.3	7.3	1.0	2.9	0.0	0.23	0.27	0.03	0.07	0.00
res6 - product°-pdt-fini	1.38	13.50	-1.44	0.02	0.60	-1.23	1.04	4.0	0.0	1.3	6.9	5.2	0.15	0.00	0.03	0.11	0.08
res4 - innovat°-dbt-et-fin	0.69	28.00	-1.44	0.02	0.60	-1.23	1.04	2.0	0.0	0.6	3.4	2.6	0.07	0.00	0.01	0.05	0.04
			CONTRIBUTION CUMULEE =					21.8	16.3	7.1	26.7	27.0					
11 . retombées-impartition																	
ret1 - satisfact°-Tétendue	6.90	1.90	-1.12	-0.02	0.12	-0.11	0.35	12.2	0.0	0.3	0.3	2.9	0.66	0.00	0.01	0.01	0.06
ret2 - satisfact°-Etendue	4.14	3.83	0.26	0.76	0.15	0.86	-0.52	0.4	5.0	0.2	10.1	3.9	0.02	0.15	0.01	0.19	0.07
ret3 - satisfact°-Limitée	4.83	3.14	0.50	-0.32	-1.11	0.06	0.01	1.7	1.0	15.6	0.1	0.0	0.08	0.03	0.40	0.00	0.00
ret4 - aucune-satisfaction	4.14	3.83	1.02	-0.35	0.95	-0.75	-0.08	6.1	1.1	9.7	7.7	0.1	0.27	0.03	0.24	0.15	0.00
			CONTRIBUTION CUMULEE =					20.4	7.1	25.8	18.1	6.9					

ANNEXE 7 : INFLUENCE DE LA STRUCTURE DES ECHANGES ENTRE LES PARTENAIRES.

SOMME DES VALEURS PROPRES 3.0000

STOGRAMME DES 21 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT.	POURCENT. CUMULE	
1	0.5440	18.13	18.13	**********
2	0.3967	13.22	31.36	********
3	0.3720	12.40	43.76	********
4	0.2460	8.20	51.96	*****
5	0.2042	6.81	58.76	****
6	0.1889	6.30	65.06	****
7	0.1750	5.83	70.90	****
8	0.1643	5.48	76.37	****
9	0.1505	5.02	81.39	****
10	0.1319	4.40	85.79	***
11	0.1127	3.76	89.54	***
12	0.0722	2.41	91.95	**
13	0.0617	2.06	94.01	**
14	0.0603	2.01	96.02	**
15	0.0414	1.38	97.40	*
16	0.0296	0.99	98.38	*
17	0.0256	0.85	99.24	*
18	0.0142	0.47	99.71	*
19	0.0054	0.18	99.89	*
20	0.0033	0.11	100.00	*
21	0.0000	0.00	100.00	*

HERCHE DE PALIERS (DIFFERENCES TROISIEMES)

ALIER ENTRE	VALEUR DU PALIER	
1-- 2	-223.83	**********
3-- 4	-57.84	***
4-- 15	-26.36	**
4-- 5	-25.07	**
1-- 12	-21.11	**
5-- 16	-15.20	*
6-- 7	-6.18	*
9-- 10	-1.80	*

HERCHE DE PALIERS ENTRE (DIFFERENCES SECONDES)

ALIER ENTRE	VALEUR DU PALIER	
1-- 2	122.54	**********
3-- 4	84.30	********
1-- 12	30.10	***
4-- 5	26.46	***
2-- 13	8.99	*
5-- 16	7.83	*
4-- 15	6.99	*
6-- 7	3.14	*
7-- 18	2.61	*
5-- 6	1.39	*

IDEN - LIBELLE	P.REL	DISTO	COORDONNEES 1	2	3	4	5	CONTRIBUTIONS 1	2	3	4	5	COSINUS CARRES 1	2	3	4	5
10 . résultat-impartition																	
rés1 - innovation-en-début	1.48	8.67	1.11	0.18	0.84	1.09	-0.06	3.4	0.1	2.8	7.1	0.0	0.14	0.00	0.08	0.14	0.00
res2 - innovation-en-cours	1.48	8.67	0.20	0.21	0.38	1.40	1.36	0.1	0.2	0.6	11.8	13.4	0.00	0.01	0.02	0.23	0.21
res3 - amélioration-de-proc	1.48	8.67	-0.08	-1.02	1.24	-1.47	0.97	0.0	3.9	6.1	13.0	6.8	0.00	0.12	0.18	0.25	0.11
res4 - amélioration-de-pdt	3.45	3.14	-0.71	0.32	0.31	-0.11	-0.55	3.2	0.9	0.9	0.2	5.1	0.16	0.03	0.03	0.00	0.10
res5 - simple-réalisat°-w	4.93	1.90	-0.23	0.22	-0.58	-0.15	-0.41	0.5	0.6	4.5	0.4	4.1	0.03	0.03	0.18	0.01	0.09
res6 - product°-pdt-fini	0.99	13.50	0.66	-1.27	-1.53	-0.80	0.89	0.8	4.0	6.2	2.5	3.9	0.03	0.12	0.17	0.05	0.06
res4 - innovat°-dbt-et-fin	0.49	28.00	2.27	0.01	-0.70	0.80	-0.62	4.7	0.0	0.6	1.3	0.9	0.18	0.00	0.02	0.02	0.01
---------- CONTRIBUTION CUMULEE =								12.6	9.7	21.7	36.3	34.1					
11 . retombées-impartition																	
ret1 - satisfact°-Tétendue	4.93	1.90	1.08	-0.26	-0.08	0.21	0.51	10.5	0.9	0.1	0.9	6.4	0.61	0.04	0.00	0.02	0.14
ret2 - satisfact°-Etendue	2.96	3.83	-0.78	-0.14	0.27	0.50	0.66	3.3	0.1	0.6	3.0	6.2	0.16	0.00	0.02	0.07	0.11
ret3 - satisfact°-Limitée	3.45	3.14	-0.46	0.33	-0.48	-0.08	-0.55	1.3	1.0	2.1	0.1	5.2	0.07	0.03	0.07	0.00	0.10
ret4 - aucune-satisfaction	2.96	3.83	-0.48	0.19	0.41	-0.75	-0.87	1.3	0.3	1.4	6.7	10.9	0.06	0.01	0.04	0.15	0.20
---------- CONTRIBUTION CUMULEE =								16.4	2.2	4.2	10.7	28.7					
22 . echanges-obliques																	
eco1 - echanges-obliques	5.42	1.64	0.66	0.25	-0.43	0.35	-0.10	4.4	0.9	2.7	2.7	0.3	0.27	0.04	0.11	0.07	0.01
eco2 - pas-echange-oblique	8.87	0.61	-0.41	-0.15	0.26	-0.21	0.06	2.7	0.5	1.7	1.6	0.2	0.27	0.04	0.11	0.07	0.01
---------- CONTRIBUTION CUMULEE =								7.0	1.4	4.4	4.3	0.4					
23 . echanges-superieurs-dbt																	
ecs1 - echang-form-dir-dbt	7.39	0.93	-0.47	0.61	0.06	0.02	0.03	3.0	6.9	0.1	0.0	0.0	0.23	0.40	0.00	0.00	0.00
ecs2 - echang-info-dir-dbt	2.96	3.83	1.55	0.11	0.67	0.09	0.02	13.0	0.1	3.6	0.1	0.0	0.63	0.00	0.12	0.00	0.00
ecs3 - echang-mixt-dir-dbt	3.94	2.62	-0.28	-1.22	-0.61	-0.11	-0.08	0.6	14.8	4.0	0.2	0.1	0.03	0.57	0.14	0.00	0.00
---------- CONTRIBUTION CUMULEE =								16.6	21.7	7.6	0.3	0.2					
24 . echanges-inferieurs-dbt																	
eci1 - echanges-form-<-dbt	1.48	8.67	0.56	-0.41	-2.39	-0.64	0.34	0.8	0.6	22.6	2.4	0.8	0.04	0.02	0.66	0.05	0.01
eci2 - echang-info-<-dbt	4.43	2.22	1.00	0.04	0.51	-0.30	-0.33	8.1	0.0	3.1	1.6	2.4	0.45	0.00	0.12	0.04	0.05
eci3 - echang-mixt-<-dbt	1.48	8.67	-1.04	-2.34	0.41	0.41	-0.88	2.9	20.5	0.7	1.0	5.6	0.12	0.63	0.02	0.02	0.09
eci4 - aucun-echang-<-dbt	6.90	1.07	-0.54	0.56	0.09	0.24	0.33	3.7	5.5	0.2	1.6	3.7	0.27	0.30	0.01	0.05	0.10
---------- CONTRIBUTION CUMULEE =								15.5	26.6	26.6	6.7	12.5					
25 . echanges-superieurs-fin																	
ecs5 - echang-form-dir-fin	6.90	1.07	-0.57	0.52	-0.34	-0.28	0.16	4.1	4.7	2.1	2.3	0.9	0.30	0.25	0.10	0.08	0.02
ecs6 - echang-info-dir-fin	4.43	2.22	1.11	0.19	0.17	0.50	-0.47	10.0	0.4	0.4	4.6	4.8	0.55	0.02	0.01	0.11	0.10
ecs7 - echang-mixt-dir-fin	2.46	4.80	-0.65	-1.68	0.23	0.49	-0.04	1.9	17.4	0.4	2.4	0.0	0.09	0.59	0.01	0.05	0.00
ecs8 - aucun-echang-dir-fin	0.49	28.00	1.31	-0.63	1.99	-2.97	2.19	1.5	0.5	5.3	17.7	11.6	0.06	0.01	0.14	0.31	0.17
---------- CONTRIBUTION CUMULEE =								17.6	23.1	8.1	26.9	17.2					
26 . echanges-inferieurs-fin																	
eci5 - echang-form-<-fin	1.97	6.25	0.99	-0.31	-1.96	-0.28	0.10	3.5	0.5	20.4	0.6	0.1	0.16	0.01	0.62	0.01	0.00
eci6 - echang-info-<-fin	5.91	1.42	0.53	0.17	0.59	-0.46	-0.29	3.1	0.4	5.5	5.1	2.5	0.20	0.02	0.24	0.15	0.06
eci7 - echang-mixt-<-fin	2.96	3.83	-0.66	-1.08	0.39	0.83	-0.07	2.4	8.7	1.2	8.2	0.1	0.11	0.31	0.04	0.18	0.00
eci8 - aucun-echang-<-fin	3.45	3.14	-0.91	0.81	-0.22	0.24	0.50	5.3	5.7	0.4	0.8	4.2	0.27	0.21	0.02	0.02	0.08

ANNEXE 8 : INFLUENCE DES MODES DE COORDINATION UTILISES PAR LES PARTENAIRES.

IDEN - LIBELLE	P.REL	DISTO	COORDONNEES 1	2	3	4	5	CONTRIBUTIONS 1	2	3	4	5	COSINUS CARRES 1	2	3	4	5
10 . résultat-impartition																	
rés1 - innovation-en-début	1.48	8.67	1.11	0.18	0.84	1.09	-0.06	3.4	0.1	2.8	7.1	0.0	0.14	0.00	0.08	0.14	0.00
res2 - innovation-en-cours	1.48	8.67	0.20	0.21	0.38	1.40	1.36	0.1	0.2	0.6	11.8	13.4	0.00	0.01	0.02	0.23	0.21
res3 - amélioration-de-proc	1.48	8.67	-0.08	-1.02	1.24	-1.47	0.97	0.0	3.9	6.1	13.0	6.8	0.00	0.12	0.18	0.25	0.11
res4 - amélioration-de-pdt	3.45	3.14	-0.71	0.32	0.31	-0.11	-0.55	3.2	0.9	0.9	0.2	5.1	0.16	0.03	0.03	0.00	0.10
res5 - simple-réalisat°-w	4.93	1.90	-0.23	0.22	-0.58	-0.15	-0.41	0.5	0.6	4.5	0.4	4.1	0.03	0.03	0.18	0.01	0.09
res6 - product°-pdt-fini	0.99	13.50	0.66	-1.27	-1.53	-0.80	0.89	0.8	4.0	6.2	2.5	3.9	0.03	0.12	0.17	0.05	0.06
res4 - innovat°-dbt-et-fin	0.49	28.00	2.27	0.01	-0.70	0.80	-0.62	4.7	0.0	0.6	1.3	0.9	0.18	0.00	0.02	0.02	0.01
			CONTRIBUTION CUMULEE =					12.6	9.7	21.7	36.3	34.1					
11 . retombées-impartition																	
ret1 - satisfact°-Tétendue	4.93	1.90	1.06	-0.26	-0.08	0.21	0.51	10.5	0.9	0.1	0.9	6.4	0.61	0.04	0.00	0.02	0.14
ret2 - satisfact°-Etendue	2.96	3.83	-0.78	-0.14	0.27	0.50	0.66	3.3	0.1	0.6	3.0	6.2	0.16	0.00	0.02	0.07	0.11
ret3 - satisfact°-Limitée	3.45	3.14	-0.46	0.33	-0.48	-0.08	-0.55	1.3	1.0	2.1	0.1	5.2	0.07	0.03	0.07	0.00	0.10
ret4 - aucune-satisfaction	2.96	3.83	-0.48	0.19	0.41	-0.75	-0.87	1.3	0.3	1.4	6.7	10.9	0.06	0.01	0.04	0.15	0.20
			CONTRIBUTION CUMULEE =					16.4	2.2	4.2	10.7	28.7					
22 . echanges-obliques																	
eco1 - echanges-obliques	5.42	1.64	0.66	0.25	-0.43	0.35	-0.10	4.4	0.9	2.7	2.7	0.3	0.27	0.04	0.11	0.07	0.01
eco2 - pas-echange-oblique	8.87	0.61	-0.41	-0.15	0.26	-0.21	0.06	2.7	0.5	1.7	1.6	0.2	0.27	0.04	0.11	0.07	0.01
			CONTRIBUTION CUMULEE =					7.0	1.4	4.4	4.3	0.4					
23 . echanges-superieurs-dbt																	
ecs1 - echang-form-dir-dbt	7.39	0.93	-0.47	0.61	0.06	0.02	0.03	3.0	6.9	0.1	0.0	0.0	0.23	0.40	0.00	0.00	0.00
ecs2 - echang-info-dir-dbt	2.96	3.83	1.55	0.11	0.67	0.09	0.02	13.0	0.1	3.6	0.1	0.0	0.63	0.00	0.12	0.00	0.00
ecs3 - echang-mixt-dir-dbt	3.94	2.62	-0.28	-1.22	-0.61	-0.11	-0.08	0.6	14.8	4.0	0.2	0.1	0.03	0.57	0.14	0.00	0.00
			CONTRIBUTION CUMULEE =					16.6	21.7	7.6	0.3	0.2					
24 . echanges-inferieurs-dbt																	
eci1 - echanges-form-<-dbt	1.48	8.67	0.56	-0.41	-2.39	-0.64	0.34	0.8	0.6	22.6	2.4	0.8	0.04	0.02	0.66	0.05	0.01
eci2 - echang-info-<-dbt	4.43	2.22	1.00	0.04	0.51	-0.30	-0.33	8.1	0.0	3.1	1.6	2.4	0.45	0.00	0.12	0.04	0.05
eci3 - echang-mixt-<-dbt	1.48	8.67	-1.04	-2.34	0.41	0.41	-0.88	2.9	20.5	0.7	1.0	5.6	0.12	0.63	0.02	0.02	0.09
eci4 - aucun-echang-<-dbt	6.90	1.07	-0.54	0.56	0.09	0.24	0.33	3.7	5.5	0.2	1.6	3.7	0.27	0.30	0.01	0.05	0.10
			CONTRIBUTION CUMULEE =					15.5	26.6	26.6	6.7	12.5					
25 . echanges-superieurs-fin																	
ecs5 - echang-form-dir-fin	6.90	1.07	-0.57	0.52	-0.34	-0.28	0.16	4.1	4.7	2.1	2.3	0.9	0.30	0.25	0.10	0.08	0.02
ecs6 - echang-info-dir-fin	4.43	2.22	1.11	0.19	0.17	0.50	-0.47	10.0	0.4	0.4	4.6	4.8	0.55	0.02	0.01	0.11	0.10
ecs7 - echang-mixt-dir-fin	2.46	4.80	-0.65	-1.68	0.23	0.49	-0.04	1.9	17.4	0.4	2.4	0.0	0.09	0.59	0.01	0.05	0.00
ecs8 - aucun-echang-dir-fin	0.49	28.00	1.31	-0.63	1.99	-2.97	2.19	1.5	0.5	5.3	17.7	11.6	0.06	0.01	0.14	0.31	0.17
			CONTRIBUTION CUMULEE =					17.6	23.1	8.1	26.9	17.2					
26 . echanges-inferieurs-fin																	
eci5 - echang-form-<-fin	1.97	6.25	0.99	-0.31	-1.96	-0.28	0.10	3.5	0.5	20.4	0.6	0.1	0.16	0.01	0.62	0.01	0.00
eci6 - echang-info-<-fin	5.91	1.42	0.53	0.17	0.59	-0.46	-0.29	3.1	0.4	5.5	5.1	2.5	0.20	0.02	0.24	0.15	0.06
eci7 - echang-mixt-<-fin	2.96	3.83	-0.66	-1.08	0.39	0.83	-0.07	2.4	8.7	1.2	8.2	0.1	0.11	0.31	0.04	0.18	0.00
eci8 - aucun-echang-<-fin	3.45	3.14	-0.91	0.81	-0.22	0.24	0.50	5.3	5.7	0.4	0.8	4.2	0.27	0.21	0.02	0.02	0.08
			CONTRIBUTION CUMULEE =					14.3	15.3	27.5	14.8	6.8					

SOMME DES VALEURS PROPRES 3.0000

STOGRAMME DES 21 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT.	POURCENT. CUMULE	
1	0.5440	18.13	18.13	**********
2	0.3967	13.22	31.36	********
3	0.3720	12.40	43.76	********
4	0.2460	8.20	51.96	*****
5	0.2042	6.81	58.76	****
6	0.1889	6.30	65.06	****
7	0.1750	5.83	70.90	****
8	0.1643	5.48	76.37	****
9	0.1505	5.02	81.39	****
10	0.1319	4.40	85.79	***
11	0.1127	3.76	89.54	***
12	0.0722	2.41	91.95	**
13	0.0617	2.06	94.01	**
14	0.0603	2.01	96.02	**
15	0.0414	1.36	97.40	*
16	0.0296	0.99	98.38	*
17	0.0256	0.85	99.24	*
18	0.0142	0.47	99.71	*
19	0.0054	0.18	99.89	*
20	0.0033	0.11	100.00	*
21	0.0000	0.00	100.00	*

HERCHE DE PALIERS (DIFFERENCES TROISIEMES)

ALIER ENTRE	VALEUR DU PALIER	
1-- 2	-223.83	**********
3-- 4	-57.84	***
14-- 15	-26.36	**
4-- 5	-25.07	**
11-- 12	-21.11	**
6-- 16	-15.20	**
6-- 7	-6.18	*
9-- 10	-1.80	*

HERCHE DE PALIERS ENTRE (DIFFERENCES SECONDES)

ALIER ENTRE	VALEUR DU PALIER	
1-- 2	122.54	**********
3-- 4	84.30	*******
11-- 12	30.10	***
4-- 5	26.46	***
12-- 13	8.99	*
6-- 16	7.83	*
14-- 15	6.99	*
6-- 7	3.14	*
17-- 18	2.61	*
6-- 6	1.39	*

ANNEXE 9 : LIEN ENTRE LA DEPENDANCE, L'IMPLICATION ET LA CONFIANCE ENTRE PARTENAIRES.

SOMME DES VALEURS PROPRES 2.8889

STOGRAMME DES 26 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT.	POURCENT. CUMULE	
1	0.4376	15.15	15.15	**********
2	0.3260	11.28	26.43	********
3	0.3071	10.63	37.06	********
4	0.2362	8.18	45.24	******
5	0.2235	7.74	52.98	******
6	0.1998	6.91	59.89	*****
7	0.1743	6.03	65.93	*****
8	0.1689	5.85	71.77	*****
9	0.1359	4.71	76.48	****
10	0.1123	3.89	80.37	****
11	0.1096	3.79	84.16	****
12	0.1036	3.59	87.75	****
13	0.0843	2.92	90.66	***
14	0.0673	2.33	92.99	***
15	0.0555	1.92	94.91	***
16	0.0411	1.42	96.34	**
17	0.0286	0.99	97.33	**
18	0.0215	0.74	98.07	*
19	0.0182	0.63	98.70	*
20	0.0122	0.42	99.13	*
21	0.0110	0.38	99.51	*
22	0.0077	0.27	99.77	*
23	0.0041	0.14	99.91	*
24	0.0018	0.06	99.97	*
25	0.0006	0.02	99.99	*
26	0.0002	0.01	100.00	*

HERCHE DE PALIERS (DIFFERENCES TROISIEMES)

ALIER ENTRE	VALEUR DU PALIER	
1-- 2	-144.84	**********
3-- 4	-69.11	********
8-- 9	-47.66	******
9-- 10	-24.48	***
2-- 13	-9.87	*
3-- 14	-7.54	*
9-- 20	-6.96	*
7-- 18	-6.55	*
6-- 17	-1.67	*

HERCHE DE PALIERS ENTRE (DIFFERENCES SECONDES)

ALIER ENTRE	VALEUR DU PALIER	
1-- 2	92.80	**********
3-- 4	58.13	********
9-- 10	21.07	****
6-- 7	20.09	****
8-- 9	9.26	**
6-- 17	5.46	**
3-- 14	5.06	**
9-- 20	4.83	**
7-- 18	3.79	**
2-- 13	2.39	*
5-- 16	1.83	*

XXX

MODALITES			COORDONNEES					CONTRIBUTIONS					COSINUS CARRES				
IDEN - LIBELLE	P.REL	DISTO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1 . nature-activité																	
met1 - concept°-réalisat	7.28	0.53	0.30	-0.11	-0.26	0.16	-0.03	1.5	0.2	1.6	0.6	0.0	0.18	0.02	0.13	0.05	0.00
met2 - conception	0.77	13.50	0.48	-1.42	0.34	-1.12	0.79	0.4	4.7	0.3	4.1	2.2	0.02	0.15	0.01	0.09	0.05
met3 - réalisation	1.92	4.80	-0.30	0.68	0.56	-0.40	-1.05	0.4	2.7	1.9	1.3	9.5	0.02	0.10	0.06	0.03	0.23
met4 - maintenance	1.15	8.67	-1.75	0.48	0.47	0.42	1.41	8.1	0.8	0.8	0.9	10.2	0.35	0.03	0.03	0.02	0.23
			CONTRIBUTION CUMULEE =					10.4	8.5	4.6	7.0	21.9					
4 . dép-initiale-DO																	
DId1 - dép-init-DO-Télevée	5.36	1.07	0.36	0.53	-0.70	0.01	-0.04	1.5	4.6	8.5	0.0	0.0	0.12	0.26	0.46	0.00	0.00
DId2 - dép-init-DO-Elevée	3.83	1.90	0.26	-1.13	0.54	-0.13	-0.08	0.6	15.1	3.7	0.3	0.1	0.04	0.68	0.15	0.01	0.00
DId3 - dép-init-DO-Modérée	1.15	8.67	-1.93	0.10	-0.11	1.07	0.26	9.8	0.0	0.0	5.6	0.3	0.43	0.00	0.00	0.13	0.01
DId4 - dép-init-DO-Nulle	0.77	13.50	-0.91	1.83	2.35	-1.02	0.29	1.5	7.9	13.8	3.4	0.3	0.06	0.25	0.41	0.08	0.01
			CONTRIBUTION CUMULEE =					13.4	27.6	26.0	9.3	0.8					
5 . dép-finale-DO																	
DFd1 - dép-fin-DO-Télevée	4.60	1.42	0.57	0.58	-0.59	0.31	-0.15	3.4	4.7	5.2	1.9	0.5	0.23	0.23	0.25	0.07	0.02
DFd2 - dép-fin-DO-Elevée	2.68	3.14	0.51	-0.93	0.79	0.18	-0.23	1.6	7.2	5.5	0.4	0.6	0.08	0.28	0.20	0.01	0.02
DFd3 - dép-fin-DO-Modérée	3.45	2.22	-1.07	-0.29	-0.10	-0.35	0.63	8.9	0.9	0.1	1.8	6.2	0.51	0.04	0.00	0.05	0.18
DFd4 - dép-fin-DO-Nulle	0.38	28.00	-0.78	2.20	2.42	-1.88	-2.26	0.5	5.7	7.3	5.8	8.8	0.02	0.17	0.21	0.13	0.18
			CONTRIBUTION CUMULEE =					14.5	18.4	18.2	9.8	16.1					
6 . implication-DO																	
Imd1 - Implic-DO-Télevée	4.21	1.64	0.44	0.46	0.02	-0.57	-0.46	1.9	2.8	0.0	5.8	4.0	0.12	0.13	0.00	0.20	0.13
Imd2 - Implic-DO-Elevée	3.83	1.90	-0.40	-0.57	-0.51	-0.24	0.21	1.4	3.8	3.3	0.9	0.7	0.08	0.17	0.14	0.03	0.02
Imd3 - Implic-DO-Modérée	1.92	4.80	0.07	0.50	0.59	0.81	0.97	0.0	1.5	2.2	5.3	8.0	0.00	0.05	0.07	0.14	0.19
Imd4 - Implic-DO-Nulle	1.15	8.67	-0.40	-0.64	0.65	1.54	-0.61	0.4	1.5	1.6	11.5	1.9	0.02	0.05	0.05	0.27	0.04
			CONTRIBUTION CUMULEE =					3.8	9.5	7.0	23.6	14.7					
7 . dép-initiale-PO																	
DIp1 - dép-init-PO-Télevée	4.21	1.64	1.03	-0.10	0.15	0.23	0.18	10.1	0.1	0.3	1.0	0.6	0.64	0.01	0.01	0.03	0.02
DIp2 - dép-init-PO-Elevée	2.30	3.83	-0.57	-0.39	-0.79	-1.17	0.32	1.7	1.1	4.6	13.3	1.1	0.08	0.04	0.16	0.36	0.03
DIp3 - dép-init-PO-Modérée	3.45	2.22	-0.78	-0.04	0.20	0.39	-0.87	4.8	0.0	0.4	2.2	11.6	0.27	0.00	0.02	0.07	0.34
DIp4 - dép-init-PO-Nulle	1.15	8.67	-0.30	1.25	0.42	0.30	1.31	0.2	5.5	0.7	0.4	8.8	0.01	0.18	0.02	0.01	0.20
			CONTRIBUTION CUMULEE =					16.8	6.7	6.1	17.0	22.0					
8 . dép-finale-PO																	
DFp1 - dép-fin-PO-Télevée	4.60	1.42	1.00	-0.02	0.10	0.12	0.12	10.5	0.0	0.2	0.3	0.3	0.70	0.00	0.01	0.01	0.01
DFp2 - dép-fin-PO-Elevée	3.83	1.90	-0.62	-0.65	-0.56	-0.44	-0.22	3.4	5.0	3.9	3.1	0.8	0.20	0.22	0.16	0.10	0.03
DFp3 - dép-fin-PO-Modérée	2.68	3.14	-0.93	0.96	0.62	0.41	0.10	4.2	7.5	3.4	1.9	0.1	0.22	0.29	0.12	0.05	0.00
			CONTRIBUTION CUMULEE =					18.0	12.5	7.4	5.4	1.3					
9 . implication-PO																	
Imp1 - Implic-PO-Télevée	1.92	4.80	0.67	-0.12	-0.11	0.79	0.29	2.0	0.1	0.1	5.0	0.7	0.09	0.00	0.00	0.13	0.02
Imp2 - Implic-PO-Elevée	0.38	28.00	-0.92	-1.64	0.06	-0.40	0.72	0.7	3.2	0.0	0.3	0.9	0.03	0.10	0.00	0.01	0.02
Imp3 - Implic-PO-Modérée	3.45	2.22	-0.45	-0.23	-0.36	0.09	-0.32	1.6	0.6	1.4	0.1	1.6	0.09	0.02	0.06	0.00	0.05
Imp4 - Implic-PO-Nulle	5.36	1.07	0.12	0.31	0.27	-0.31	0.05	0.2	1.6	1.2	2.1	0.1	0.01	0.09	0.07	0.09	0.00
			CONTRIBUTION CUMULEE =					4.5	5.4	2.7	7.5	3.3					
27 . degré-de-confiance																	
cof1 - confiance-solide	3.07	2.62	0.84	0.51	-0.61	-0.02	0.35	5.0	2.5	3.7	0.0	1.7	0.27	0.10	0.14	0.00	0.05
cof2 - confiance-à-entreten	1.92	4.80	0.24	-0.56	1.30	-0.31	1.01	0.3	1.8	10.6	0.8	8.8	0.01	0.06	0.35	0.02	0.21
cof3 - confiance-limitee	3.83	1.90	-0.38	0.23	-0.14	-0.34	-0.30	1.3	0.6	0.3	1.8	1.6	0.08	0.03	0.01	0.06	0.05
cof4 - confiance-fragile	1.53	6.25	-0.28	-0.92	0.57	1.34	-1.03	0.3	3.9	1.6	11.6	7.3	0.01	0.13	0.05	0.29	0.17
cof - pas-confiance	0.77	13.50	-1.51	0.03	-1.25	-0.14	-0.33	4.0	0.0	3.9	0.1	0.4	0.17	0.00	0.12	0.00	0.01
			CONTRIBUTION CUMULEE =					10.8	8.8	20.1	14.3	19.7					
28 . motivation-initiale-du demandeur																	
mot1 - choix-prop-adaptée	4.21	1.64	-0.65	0.17	-0.52	0.46	0.08	4.0	0.4	3.7	3.8	0.1	0.26	0.02	0.16	0.13	0.00
mot2 - choix-prop-et-image	6.51	0.71	0.33	-0.18	0.39	-0.30	-0.05	1.6	0.6	3.2	2.4	0.1	0.15	0.04	0.21	0.12	0.00
mot3 - choix-image-favor	0.38	28.00	1.58	1.12	-0.91	-0.06	0.02	2.2	1.5	1.0	0.0	0.0	0.09	0.05	0.03	0.00	0.00
			CONTRIBUTION CUMULEE =					7.8	2.5	7.9	6.2	0.2					

ANNEXE 10 : INFLUENCE DE LA DUREE ET DE L'ANTICIPATION DES ECHANGES FUTURS SUR LE NIVEAU DE CONFIANCE.

SOMME DES VALEURS PROPRES 3.5714

ISTOGRAMME DES 25 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT.	POURCENT. CUMULE	
1	0.5574	15.61	15.61	**********
2	0.4103	11.49	27.09	*******
3	0.3266	9.14	36.24	******
4	0.3009	8.43	44.66	******
5	0.2450	6.86	51.52	*****
6	0.2270	6.35	57.88	*****
7	0.1991	5.58	63.45	****
8	0.1721	4.82	68.27	****
9	0.1584	4.43	72.71	****
10	0.1452	4.07	76.77	****
11	0.1367	3.83	80.60	****
12	0.1252	3.51	84.11	***
13	0.1179	3.30	87.41	***
14	0.1069	2.99	90.40	***
15	0.0799	2.24	92.64	**
16	0.0727	2.04	94.68	**
17	0.0611	1.71	96.39	**
18	0.0384	1.08	97.46	*
19	0.0334	0.94	98.40	*
20	0.0210	0.59	98.99	*
21	0.0147	0.41	99.40	*
22	0.0125	0.35	99.75	*
23	0.0057	0.16	99.91	*
24	0.0026	0.07	99.98	*
25	0.0007	0.02	100.00	*

CHERCHE DE PALIERS (DIFFERENCES TROISIEMES)

PALIER ENTRE	VALEUR DU PALIER	
2-- 3	-88.42	**********
4-- 5	-47.64	*****
17-- 18	-25.06	***
14-- 15	-24.26	***
7-- 8	-12.79	**
22-- 23	-8.89	*
11-- 12	-7.91	*
9-- 10	-7.65	*
1-- 2	-5.17	*
19-- 20	-1.91	*

CHERCHE DE PALIERS ENTRE (DIFFERENCES SECONDES)

PALIER ENTRE	VALEUR DU PALIER	
1-- 2	63.29	**********
2-- 3	58.12	**********
4-- 5	37.88	******
14-- 15	19.85	***
17-- 18	17.65	***
7-- 8	13.37	**
19-- 20	6.09	*
9-- 10	4.62	*
11-- 12	4.24	*
20-- 21	4.17	*
6-- 7	0.75	*
8-- 9	0.57	*

MODALITES			COORDONNEES					CONTRIBUTIONS					COSINUS CARRES				
IDEN - LIBELLE	P.REL	DISTO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1 . nature-activité																	
met1 - concept°-réalisat	9.36	0.53	0.43	0.24	-0.20	0.19	-0.12	3.1	1.4	1.1	1.1	0.6	0.35	0.11	0.07	0.07	0.03
met2 - conception	0.99	13.50	0.43	-0.16	1.26	-1.42	1.93	0.3	0.1	4.8	6.6	15.0	0.01	0.00	0.12	0.15	0.28
met3 - réalisation	2.46	4.80	-0.93	-0.85	-0.90	-0.59	0.21	3.8	4.4	6.0	2.8	0.5	0.18	0.15	0.17	0.07	0.01
met4 - maintenance	1.48	8.67	-1.45	-0.02	1.89	0.72	-0.88	5.6	0.0	16.1	2.5	4.7	0.24	0.00	0.41	0.06	0.09
			CONTRIBUTION CUMULEE =					12.8	5.8	28.1	13.1	20.6					
2 . durée-de-la-relation																	
dur1 - relat°-long-terme	6.40	1.23	0.96	-0.12	0.07	0.16	0.06	10.6	0.2	0.1	0.6	0.1	0.75	0.01	0.00	0.02	0.00
dur2 - relat°-moyen-terme	1.97	6.25	-0.49	1.23	-0.81	-0.33	-0.48	0.8	7.2	3.9	0.7	1.8	0.04	0.24	0.10	0.02	0.04
dur3 - relat°-CT-ss-recond	2.46	4.80	-0.76	0.89	1.23	-0.45	0.19	2.5	4.7	11.5	1.6	0.4	0.12	0.16	0.32	0.04	0.01
dur4 - relat°-CT-reconduite	3.45	3.14	-0.96	-1.11	-0.54	0.21	0.03	5.7	10.3	3.1	0.5	0.0	0.30	0.39	0.09	0.01	0.00
			CONTRIBUTION CUMULEE =					19.7	22.4	18.6	3.4	2.3					
3 . optique-relation																	
opt1 - optiq-de-relat°-LT	3.94	2.62	1.17	-0.55	0.42	-0.14	-0.38	9.7	2.9	2.1	0.2	2.3	0.52	0.11	0.07	0.01	0.06
opt2 - optiq-de-relat°-MT	2.46	4.80	0.37	0.30	-0.69	1.31	0.85	0.6	0.6	3.6	14.1	7.2	0.03	0.02	0.10	0.36	0.15
opt3 - optiq-de-relat°-CT	1.97	6.25	-0.83	0.77	1.47	0.39	-0.15	2.4	2.8	13.0	1.0	0.2	0.11	0.09	0.35	0.02	0.00
opt4 - optiq-relat°-CTrecon	3.45	3.14	-0.99	-0.96	-0.41	-0.62	0.15	6.1	7.8	1.8	4.4	0.3	0.31	0.29	0.05	0.12	0.01
opt5 - relt°-prémat-finie	2.46	4.80	-0.20	1.30	-0.57	-0.54	-0.33	0.2	10.2	2.5	2.4	1.1	0.01	0.35	0.07	0.06	0.02
			CONTRIBUTION CUMULEE =					19.0	24.2	23.0	22.0	11.2					
10 . résultat-impartition																	
rés1 - innovation-en-début	1.48	8.67	1.17	-0.28	0.63	0.60	1.14	3.6	0.3	1.8	1.8	7.9	0.16	0.01	0.05	0.04	0.15
res2 - innovation-en-cours	1.48	8.67	0.94	0.45	-0.64	-0.01	0.01	2.3	0.7	1.9	0.0	0.0	0.10	0.02	0.05	0.00	0.00
res3 - amélioration-de-proc	1.48	8.67	-0.19	-0.78	-0.45	1.03	0.97	0.1	2.2	0.9	5.2	5.7	0.00	0.07	0.02	0.12	0.11
res4 - amélioration-de-pdt	3.45	3.14	-0.57	-0.51	-0.27	-0.45	-0.45	2.0	2.2	0.7	2.3	2.8	0.10	0.08	0.02	0.06	0.06
res5 - simple-réalisat°-w	4.93	1.90	-0.65	0.69	0.20	-0.09	0.08	3.7	5.7	0.6	0.1	0.1	0.22	0.25	0.02	0.00	0.00
res6 - product°-pdt-fini	0.99	13.50	1.55	-0.58	0.45	-0.06	-1.37	4.2	0.8	0.6	0.0	7.5	0.18	0.03	0.02	0.00	0.14
res4 - innovat°-dbt-et-fin	0.49	28.00	1.60	-0.30	0.36	-0.69	-1.25	2.3	0.1	0.2	0.8	3.1	0.09	0.00	0.00	0.02	0.06
			CONTRIBUTION CUMULEE =					18.3	12.0	6.7	10.2	27.2					
11 . retombées-impartition																	
ret1 - satisfact°-Tétendue	4.93	1.90	1.07	-0.04	0.04	0.20	-0.08	10.1	0.0	0.0	0.7	0.1	0.60	0.00	0.00	0.02	0.00
ret2 - satisfact°-Etendue	2.96	3.83	-0.21	-0.74	0.04	-0.66	0.85	0.2	4.0	0.0	4.3	8.8	0.01	0.14	0.00	0.11	0.19
ret3 - satisfact°-Limitée	3.45	3.14	-0.43	0.77	-0.62	-0.22	0.09	1.1	5.0	4.0	0.5	0.1	0.06	0.19	0.12	0.01	0.00
ret4 - aucune-satisfaction	2.96	3.83	-1.07	-0.10	0.62	0.58	-0.83	6.0	0.1	3.5	3.3	8.4	0.30	0.00	0.10	0.09	0.18
			CONTRIBUTION CUMULEE =					17.5	9.1	7.5	8.7	17.4					
27 . degré-de-confiance																	
cof1 - confiance-solide	3.94	2.62	0.93	-0.56	0.24	-0.68	-0.46	6.1	3.0	0.7	6.1	3.4	0.33	0.12	0.02	0.18	0.08
cof2 - confiance-à-entreten	2.46	4.80	-0.34	0.15	1.00	-0.48	1.03	0.5	0.1	7.6	1.9	10.6	0.02	0.00	0.21	0.05	0.22
cof3 - confiance-limitee	4.93	1.90	-0.17	0.51	-0.30	0.77	0.23	0.2	3.1	1.4	9.6	1.1	0.01	0.14	0.05	0.31	0.03
cof4 - confiance-fragile	1.97	6.25	-0.22	0.58	-0.97	-0.07	-0.66	0.2	1.6	5.7	0.0	3.5	0.01	0.05	0.15	0.00	0.07
cof - pas-confiance	0.99	13.50	-1.58	-1.83	-0.02	0.22	-0.56	4.4	8.1	0.0	0.2	1.2	0.19	0.25	0.00	0.00	0.02
			CONTRIBUTION CUMULEE =					11.5	15.9	15.4	17.8	19.9					
28 . motivation-initiale-du demandeur																	
mot1 - choix-prop-adaptée	5.42	1.64	-0.20	-0.60	0.14	0.90	-0.07	0.4	4.7	0.3	14.6	0.1	0.02	0.22	0.01	0.50	0.00
mot2 - choix-prop-et-image	8.37	0.71	0.07	0.46	-0.11	-0.50	0.09	0.1	4.3	0.3	6.9	0.3	0.01	0.30	0.02	0.35	0.01
mot3 - choix-image-favor	0.49	28.00	0.93	-1.19	0.24	-1.42	-0.70	0.8	1.7	0.1	3.3	1.0	0.03	0.05	0.00	0.07	0.02
			CONTRIBUTION CUMULEE =					1.2	10.7	0.7	24.9	1.4					

ANNEXE 11 : INFLUENCE DU POSITIONNEMENT DES PARTENAIRES SUR LE FONCTIONNEMENT ET SUR LA CONFIANCE.

SOMME DES VALEURS PROPRES 2.5000

OGRAMME DES 28 PREMIERES VALEURS PROPRES

MERO	VALEUR PROPRE	POURCENT.	POURCENT. CUMULE	
1	0.2799	11.20	11.20	**********
2	0.2310	9.24	20.44	********
3	0.2197	8.79	29.22	********
4	0.1847	7.39	36.61	*******
5	0.1642	6.57	43.18	*******
6	0.1324	5.29	48.47	*****
7	0.1263	5.05	53.52	*****
8	0.1074	4.30	57.82	****
9	0.0986	3.95	61.77	****
10	0.0980	3.92	65.69	****
11	0.0910	3.64	69.33	****
12	0.0794	3.18	72.51	***
13	0.0751	3.00	75.51	***
14	0.0734	2.94	78.45	***
15	0.0639	2.55	81.00	***
16	0.0619	2.48	83.48	***
17	0.0563	2.25	85.73	**
18	0.0540	2.16	87.89	**
19	0.0501	2.00	89.89	**
20	0.0428	1.71	91.60	**
21	0.0404	1.62	93.22	**
22	0.0391	1.57	94.78	**
23	0.0318	1.27	96.05	*
24	0.0281	1.12	97.18	*
25	0.0270	1.08	98.26	*
26	0.0177	0.71	98.97	*
27	0.0149	0.60	99.56	*
28	0.0109	0.44	100.00	*

ION SOMMAIRE DES VALEURS PROPRES SUIVANTES

9 =	0.0000	30 =	0.0000	31 =	0.0000	32 =	0.0000	33 =	0.0000
4 =	0.0000	35 =	0.0000	36 =	0.0000	37 =	0.0000	38 =	0.0000
9 =	0.0000	40 =	0.0000	41 =	0.0000	42 =	0.0000	43 =	0.0000
4 =	0.0000	45 =	0.0000	46 =	0.0000	47 =	0.0000	48 =	0.0000
9 =	0.0000	50 =	0.0000	51 =	0.0000	52 =	0.0000	53 =	0.0000
4 =	0.0000	55 =	0.0000	56 =	0.0000	57 =	0.0000	58 =	0.0000
9 =	0.0000	60 =	0.0000	61 =	0.0000	62 =	0.0000	63 =	0.0000
4 =	0.0000	65 =	0.0000	66 =	0.0000	67 =	0.0000	68 =	0.0000
9 =	0.0000	70 =	0.0000						

ERCHE DE PALIERS (DIFFERENCES TROISIEMES)

LIER NTRE	VALEUR DU PALIER	
-- 2	-61.13	**********
-- 6	-38.49	*******
-- 4	-25.90	*****
-- 9	-14.53	***
-- 15	-11.21	**
-- 26	-11.04	**
-- 23	-7.25	*
-- 17	-4.88	*
-- 12	-4.58	*
-- 20	-3.70	*
-- 8	-1.87	*

PALIER ENTRE	VALEUR DU PALIER	
1-- 2	37.48	**********
5-- 6	25.72	*******
3-- 4	14.56	****
7-- 8	10.05	***
8-- 9	8.18	***
14-- 15	7.59	***
11-- 12	7.27	***
25-- 26	6.61	***
19-- 20	4.87	**
22-- 23	3.58	*
16-- 17	3.27	*
23-- 24	2.72	*
12-- 13	2.69	*
20-- 21	1.17	*

MODALITES			COORDONNEES					CONTRIBUTIONS					COSINUS CARRES				
IDEN - LIBELLE	P.REL	DISTO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1 . nature-activité																	
met1 - concept°-réalisat	2.34	0.53	0.30	0.05	-0.01	0.27	-0.16	0.8	0.0	0.0	1.0	0.4	0.17	0.00	0.00	0.14	0.06
met2 - conception	0.25	13.50	0.02	0.65	-0.03	1.09	1.08	0.0	0.4	0.0	1.5	1.7	0.00	0.03	0.00	0.09	0.09
met3 - réalisation	0.62	4.80	-0.17	-1.00	-0.38	-0.76	0.18	0.1	2.7	0.4	1.9	0.1	0.01	0.21	0.03	0.12	0.01
met4 - maintenance	0.37	8.67	-1.63	0.93	0.72	-1.19	0.10	3.5	1.4	0.9	2.8	0.0	0.31	0.10	0.06	0.16	0.00
			CONTRIBUTION CUMULEE =					4.3	4.5	1.3	7.3	2.3					
2 . durée-de-la-relation																	
dur1 - relat°-long-terme	1.60	1.23	0.70	0.57	-0.19	0.19	-0.01	2.8	2.2	0.3	0.3	0.0	0.39	0.26	0.03	0.03	0.00
dur2 - relat°-moyen-terme	0.49	6.25	-0.08	-1.21	1.11	0.17	-0.12	0.0	3.1	2.8	0.1	0.0	0.00	0.23	0.20	0.00	0.00
dur3 - relat°-CT-ss-recond	0.62	4.80	-0.93	0.29	0.86	0.17	0.20	1.9	0.2	2.1	0.1	0.1	0.18	0.02	0.16	0.01	0.01
dur4 - relat°-CT-reconduite	0.86	3.14	-0.58	-0.57	-0.89	-0.58	-0.05	1.0	1.2	3.1	1.6	0.0	0.11	0.10	0.25	0.11	0.00
			CONTRIBUTION CUMULEE =					5.7	6.8	8.3	2.1	0.2					
3 . optique-relation																	
opt1 - optiq-de-relat°-LT	0.99	2.62	1.06	0.56	-0.25	-0.23	-0.04	3.9	1.4	0.3	0.3	0.0	0.43	0.12	0.02	0.02	0.00
opt2 - optiq-de-relat°-MT	0.62	4.80	0.09	0.12	-0.24	0.53	-0.71	0.0	0.0	0.2	1.0	1.9	0.00	0.00	0.01	0.06	0.10
opt3 - optiq-de-relat°-CT	0.49	6.25	-1.15	0.79	1.09	-0.19	0.04	2.3	1.3	2.7	0.1	0.0	0.21	0.10	0.19	0.01	0.00
opt4 - optiq-relat°-CTrecon	0.86	3.14	-0.60	-0.69	-0.86	-0.20	0.29	1.1	1.8	2.9	0.2	0.5	0.11	0.15	0.24	0.01	0.03
opt5 - relt°-prémat-finie	0.62	4.80	-0.02	-0.69	0.98	0.26	0.33	0.0	1.3	2.7	0.2	0.4	0.00	0.10	0.20	0.01	0.02
			CONTRIBUTION CUMULEE =					7.4	5.8	8.7	1.7	2.8					
4 . dép-initiale-DO																	
DId1 - dép-init-DO-Télevée	1.72	1.07	0.49	0.07	-0.47	0.01	-0.43	1.5	0.0	1.8	0.0	1.9	0.23	0.00	0.21	0.00	0.17
DId2 - dép-init-DO-Elevée	1.23	1.90	-0.10	-0.26	0.32	0.49	0.72	0.0	0.4	0.6	1.6	3.8	0.01	0.04	0.05	0.13	0.27
DId3 - dép-init-DO-Modérée	0.37	8.67	-1.63	0.55	-0.14	-1.66	-0.29	3.5	0.5	0.0	5.5	0.2	0.31	0.03	0.00	0.32	0.01
DId4 - dép-init-DO-Nulle	0.25	13.50	-0.49	0.02	1.92	-0.03	-0.17	0.2	0.0	4.1	0.0	0.0	0.02	0.00	0.27	0.00	0.00
			CONTRIBUTION CUMULEE =					5.2	0.9	6.5	7.2	6.0					
5 . dép-finale-DO																	
DFd1 - dép-fin-DO-Télevée	1.48	1.42	0.74	0.14	-0.48	-0.12	-0.32	2.9	0.1	1.5	0.1	0.9	0.38	0.01	0.16	0.01	0.07
DFd2 - dép-fin-DO-Elevée	0.86	3.14	0.08	-0.31	0.22	0.09	1.11	0.0	0.4	0.2	0.0	6.4	0.00	0.03	0.01	0.00	0.39
DFd3 - dép-fin-DO-Modérée	1.11	2.22	-1.10	0.21	0.20	0.15	-0.29	4.8	0.2	0.2	0.1	0.6	0.54	0.02	0.02	0.01	0.04
DFd4 - dép-fin-DO-Nulle	0.12	28.00	0.49	-1.34	2.41	-0.52	-1.36	0.1	1.0	3.3	0.2	1.4	0.01	0.06	0.21	0.01	0.07
			CONTRIBUTION CUMULEE =					7.7	1.6	5.2	0.5	9.3					
6 . implication-DO																	
Imd1 - Implic-DO-Télevée	1.35	1.64	0.48	-0.33	-0.10	-0.12	0.07	1.1	0.6	0.1	0.1	0.0	0.14	0.07	0.01	0.01	0.00
Imd2 - Implic-DO-Elevée	1.23	1.90	-0.34	0.18	-0.25	0.63	-0.24	0.5	0.2	0.3	2.6	0.4	0.06	0.02	0.03	0.21	0.03
Imd3 - Implic-DO-Modérée	0.62	4.80	0.02	0.47	0.18	-0.34	-0.01	0.0	0.6	0.1	0.4	0.0	0.00	0.05	0.01	0.02	0.00
Imd4 - Implic-DO-Nulle	0.37	8.67	-0.67	-0.15	0.90	-1.10	0.55	0.6	0.0	1.4	2.4	0.7	0.05	0.00	0.09	0.14	0.03
			CONTRIBUTION CUMULEE =					2.2	1.4	1.9	5.5	1.2					
7 . dép-initiale-PO																	
DIp1 - dép-init-PO-Télevée	1.35	1.64	0.75	-0.15	0.00	-0.03	0.50	2.8	0.1	0.0	0.0	2.1	0.35	0.01	0.00	0.00	0.15
DIp2 - dép-init-PO-Elevée	0.74	3.83	-0.63	-0.73	-0.13	0.40	-0.60	1.1	1.7	0.1	0.6	1.6	0.10	0.14	0.00	0.04	0.09
DIp3 - dép-init-PO-Modérée	1.11	2.22	-0.58	0.28	-0.04	-0.33	-0.23	1.3	0.4	0.0	0.6	0.4	0.15	0.03	0.00	0.05	0.02
DIp4 - dép-init-PO-Nulle	0.37	8.67	0.24	1.20	0.41	0.29	0.07	0.1	2.3	0.3	0.2	0.0	0.01	0.17	0.02	0.01	0.00
			CONTRIBUTION CUMULEE =					5.2	4.5	0.3	1.5	4.0					
8 . dép-finale-PO																	
DFp1 - dép-fin-PO-Télevée	1.48	1.42	0.72	-0.29	-0.08	-0.13	0.50	2.8	0.5	0.0	0.1	2.2	0.37	0.06	0.00	0.01	0.18
DFp2 - dép-fin-PO-Elevée	1.23	1.90	-0.59	-0.07	-0.25	0.56	-0.43	1.5	0.0	0.3	2.1	1.4	0.19	0.00	0.03	0.17	0.10
DFp3 - dép-fin-PO-Modérée	0.86	3.14	-0.39	0.59	0.49	-0.58	-0.25	0.5	1.3	1.0	1.6	0.3	0.05	0.11	0.08	0.11	0.02
			CONTRIBUTION CUMULEE =					4.8	1.9	1.4	3.8	3.9					
9 . implication-PO																	
Imp1 - Implic-PO-Télevée	0.62	4.80	0.90	0.85	0.00	0.09	-0.11	1.8	1.9	0.0	0.0	0.0	0.17	0.15	0.00	0.00	0.00
Imp2 - Implic-PO-Elevée	0.12	28.00	-0.75	1.33	-0.41	0.81	0.44	0.3	0.9	0.1	0.4	0.1	0.02	0.06	0.01	0.02	0.01
Imp3 - Implic-PO-Modérée	1.11	2.22	-0.47	0.02	-0.58	0.30	0.03	0.9	0.0	1.7	0.5	0.0	0.10	0.00	0.15	0.04	0.00
Imp4 - Implic-PO-Nulle	1.72	1.07	0.04	-0.41	0.40	-0.28	-0.01	0.0	1.3	1.3	0.7	0.0	0.00	0.16	0.15	0.07	0.00
			CONTRIBUTION CUMULEE =					2.9	4.1	3.1	1.8	0.2					
10 . résultat-impartition																	
Rés1 - innovation-en-début	0.37	8.67	0.90	1.25	-0.20	0.08	0.26	1.1	2.5	0.1	0.0	0.2	0.09	0.18	0.00	0.00	0.01
Res2 - innovation-en-cours	0.37	8.67	0.45	0.49	0.09	0.90	0.53	0.3	0.4	0.0	1.6	0.6	0.02	0.03	0.00	0.09	0.03
Res3 - amélioration-de-proc	0.37	8.67	0.10	-0.21	-0.78	-0.74	0.16	0.0	0.1	1.0	1.1	0.1	0.00	0.01	0.07	0.06	0.00
Res4 - amélioration-de-pdt	0.86	3.14	-0.59	-0.37	-0.67	0.00	-0.05	1.1	0.5	1.8	0.0	0.0	0.11	0.04	0.14	0.00	0.00
Res5 - simple-réalisat°-w	1.23	1.90	-0.54	-0.27	0.69	0.04	-0.09	1.3	0.4	2.7	0.0	0.1	0.15	0.04	0.25	0.00	0.00
Res6 - product°-pdt-fini	0.25	13.50	1.65	-0.17	0.12	-0.57	-0.38	2.4	0.0	0.0	0.4	0.2	0.20	0.00	0.00	0.02	0.01
Res4 - innovat°-dbt-et-fin	0.12	28.00	1.88	1.05	0.19	-0.03	-0.81	1.6	0.6	0.0	0.0	0.5	0.13	0.04	0.00	0.00	0.02
			CONTRIBUTION CUMULEE =					7.7	4.5	5.6	3.2	1.6					
11 . retombées-impartition																	
Ret1 - satisfact°-Tétendue	1.23	1.90	0.97	0.60	0.15	-0.03	-0.19	4.2	1.9	0.1	0.0	0.3	0.50	0.19	0.01	0.00	0.02
Ret2 - satisfact°-Etendue	0.74	3.83	-0.21	-0.28	-0.83	0.48	0.54	0.1	0.3	2.3	0.9	1.3	0.01	0.02	0.18	0.06	0.08
Ret3 - satisfact°-Limitée	0.86	3.14	-0.24	-0.85	0.40	0.53	-0.42	0.2	2.7	0.6	1.3	0.9	0.02	0.23	0.05	0.09	0.06
Ret4 - aucune-satisfaction	0.74	3.83	-1.13	0.27	0.11	-1.03	0.27	3.4	0.2	0.0	4.3	0.3	0.33	0.02	0.00	0.28	0.02
			CONTRIBUTION CUMULEE =					7.8	5.1	3.1	6.5	2.9					

IDEN - LIBELLE	P.REL	DISTO	COORDONNEES 1	2	3	4	5	CONTRIBUTIONS 1	2	3	4	5	COSINUS CARRES 1	2	3	4	5
12 . intérêt-à-coopérer																	
obj1 - intérêt-offensif	2.22	0.61	-0.30	0.32	-0.11	0.24	-0.09	0.7	1.0	0.1	0.7	0.1	0.15	0.17	0.02	0.09	0.01
obj2 - intérêt-défensif	1.35	1.64	0.49	-0.52	0.17	-0.39	0.15	1.2	1.6	0.2	1.1	0.2	0.15	0.17	0.02	0.09	0.01
			CONTRIBUTION CUMULEE =					1.9	2.6	0.3	1.8	0.3					
13 . connais-antérieures																	
con1 - connaissance-antér	2.59	0.38	-0.15	-0.01	-0.10	-0.10	-0.07	0.2	0.0	0.1	0.1	0.1	0.06	0.00	0.03	0.03	0.01
con2 - pas-connaiss-ant	0.99	2.62	0.38	0.03	0.27	0.26	0.18	0.5	0.0	0.3	0.4	0.2	0.06	0.00	0.03	0.03	0.01
			CONTRIBUTION CUMULEE =					0.7	0.0	0.4	0.5	0.3					
14 . travail-en-groupe																	
wgp1 - travail-en-groupe	2.96	0.21	0.06	0.15	0.17	-0.09	-0.07	0.0	0.3	0.4	0.1	0.1	0.02	0.10	0.14	0.04	0.02
wgp2 - travail-individuel	0.62	4.80	-0.30	-0.71	-0.81	0.42	0.34	0.2	1.3	1.8	0.6	0.4	0.02	0.10	0.14	0.04	0.02
			CONTRIBUTION CUMULEE =					0.2	1.6	2.2	0.7	0.5					
15 . standard-proc-dbt																	
pro1 - proced-I-formels	1.72	1.07	0.17	-0.40	0.00	-0.28	-0.49	0.2	1.2	0.0	0.7	2.6	0.03	0.15	0.00	0.07	0.23
pro2 - proced-I-informels	1.72	1.07	-0.03	0.29	-0.13	0.47	0.48	0.0	0.6	0.1	2.0	2.4	0.00	0.06	0.01	0.20	0.22
pro4 - aucun-proced-I	0.12	28.00	-2.00	1.55	1.82	-2.64	0.15	1.8	1.3	1.8	4.7	0.0	0.14	0.09	0.12	0.25	0.00
			CONTRIBUTION CUMULEE =					1.9	3.1	2.0	7.4	5.0					
16 . evaluation-w-dbt																	
eva1 - eval-I-formelle	0.86	3.14	-0.08	-0.82	0.86	0.59	-0.50	0.0	2.5	2.9	1.7	1.3	0.00	0.21	0.24	0.11	0.08
eva2 - eval-I-informelle	0.62	4.80	-0.48	0.68	0.74	-0.27	1.35	0.5	1.2	1.5	0.2	6.9	0.05	0.10	0.11	0.01	0.38
eva3 - perte-conn-eval-I	0.86	3.14	0.82	0.37	-0.07	0.35	-0.45	2.1	0.5	0.0	0.6	1.1	0.21	0.04	0.00	0.04	0.06
eva4 - aucune-eval-I	1.23	1.90	-0.28	-0.02	-0.92	-0.53	-0.01	0.3	0.0	4.8	1.9	0.0	0.04	0.00	0.45	0.15	0.00
			CONTRIBUTION CUMULEE =					2.9	4.3	9.2	4.3	9.3					
17 . standard-proc-fin																	
pro5 - proc-F-formels	2.34	0.53	0.25	-0.09	-0.15	-0.25	-0.28	0.5	0.1	0.2	0.8	1.1	0.12	0.02	0.04	0.12	0.14
pro6 - proc-F-informels	1.11	2.22	-0.30	0.02	0.11	0.82	0.56	0.4	0.0	0.1	4.0	2.2	0.04	0.00	0.01	0.30	0.14
pro8 - aucun-proced-F	0.12	28.00	-2.00	1.55	1.82	-2.64	0.15	1.8	1.3	1.8	4.7	0.0	0.14	0.09	0.12	0.25	0.00
			CONTRIBUTION CUMULEE =					2.6	1.4	2.2	9.4	3.2					
18 . evaluation-w-fin																	
eva5 - eval-F-formelle	0.99	2.62	-0.16	-0.75	0.75	0.69	-0.59	0.1	2.4	2.5	2.6	2.1	0.01	0.22	0.21	0.18	0.13
eva6 - eval-F-informelle	0.49	6.25	-0.73	1.26	1.03	-0.09	1.12	0.9	3.4	2.4	0.0	3.8	0.08	0.25	0.17	0.00	0.20
eva7 - perte-conn-eval-F	0.86	3.14	1.00	0.17	-0.12	0.01	0.04	3.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.32	0.01	0.00	0.00	0.00
eva8 - aucune-eval-F	1.23	1.90	-0.28	-0.02	-0.92	-0.53	-0.01	0.3	0.0	4.8	1.9	0.0	0.04	0.00	0.45	0.15	0.00
			CONTRIBUTION CUMULEE =					4.5	5.9	9.7	4.5	5.9					
19 . contrat																	
con1 - contrat	2.59	0.38	-0.05	-0.36	0.03	-0.12	-0.11	0.0	1.4	0.0	0.2	0.2	0.01	0.34	0.00	0.04	0.03
con2 - accord	0.99	2.62	0.14	0.94	-0.09	0.32	0.28	0.1	3.8	0.0	0.6	0.5	0.01	0.34	0.00	0.04	0.03
			CONTRIBUTION CUMULEE =					0.1	5.2	0.0	0.8	0.6					
20 . standard-des-dbt																	
des1 - desac-I-formel	2.09	0.71	0.27	-0.29	0.37	-0.35	-0.01	0.5	0.7	1.3	1.4	0.0	0.10	0.12	0.19	0.17	0.00
des2 - desac-I-non-formel	1.48	1.42	-0.38	0.41	-0.52	0.50	0.02	0.8	1.1	1.8	2.0	0.0	0.10	0.12	0.19	0.17	0.00
			CONTRIBUTION CUMULEE =					1.3	1.8	3.1	3.4	0.0					
21 . standard-des-fin																	
des4 - desac-F-formel	2.34	0.53	0.22	-0.29	0.25	-0.23	-0.05	0.4	0.8	0.6	0.7	0.0	0.09	0.16	0.11	0.10	0.01
des5 - desac-F-informel	1.23	1.90	-0.42	0.54	-0.47	0.44	0.10	0.8	1.6	1.2	1.3	0.1	0.09	0.16	0.11	0.10	0.01
			CONTRIBUTION CUMULEE =					1.2	2.4	1.9	2.0	0.1					
22 . echanges-obliques																	
eco1 - echanges-obliques	1.35	1.64	0.29	0.37	0.69	0.39	0.06	0.4	0.8	3.0	1.1	0.0	0.05	0.08	0.29	0.09	0.00
eco2 - pas-echange-oblique	2.22	0.61	-0.18	-0.22	-0.42	-0.24	-0.03	0.2	0.5	1.8	0.7	0.0	0.05	0.08	0.29	0.09	0.00
			CONTRIBUTION CUMULEE =					0.6	1.3	4.8	1.8	0.0					
23 . echanges-superieurs-dbt																	
ecs1 - echang-form-dir-dbt	1.85	0.93	-0.66	0.13	-0.05	0.34	-0.10	2.9	0.1	0.0	1.2	0.1	0.46	0.02	0.00	0.12	0.01
ecs2 - echang-info-dir-dbt	0.74	3.83	1.00	0.94	0.06	-0.08	-0.04	2.6	2.8	0.0	0.0	0.0	0.26	0.23	0.00	0.00	0.00
ecs3 - echang-mixt-dir-dbt	0.99	2.62	0.49	-0.95	0.05	-0.58	0.22	0.8	3.8	0.0	1.8	0.3	0.09	0.34	0.00	0.13	0.02
			CONTRIBUTION CUMULEE =					6.3	6.8	0.0	3.0	0.4					
24 . echanges-inferieurs-dbt																	
eci1 - echanges-form-<-dbt	0.37	8.67	0.56	-0.91	1.36	-0.23	-1.31	0.4	1.3	3.1	0.1	3.9	0.04	0.10	0.21	0.01	0.20
eci2 - echang-info-<-dbt	1.11	2.22	0.29	0.77	0.02	-0.49	-0.22	0.3	2.8	0.0	1.4	0.3	0.04	0.27	0.00	0.11	0.02
eci3 - echang-mixt-<-dbt	0.37	8.67	0.33	-1.63	-0.29	-1.03	1.61	0.1	4.2	0.1	2.1	5.8	0.01	0.31	0.01	0.12	0.30
eci4 - aucun-echang-<-dbt	1.72	1.07	-0.38	0.05	-0.24	0.58	0.07	0.9	0.0	0.5	3.2	0.1	0.13	0.00	0.06	0.32	0.01
			CONTRIBUTION CUMULEE =					1.8	8.4	3.7	6.8	10.1					
25 . echanges-superieurs-fin																	
ecs5 - echang-form-dir-fin	1.72	1.07	-0.53	-0.19	-0.21	0.34	-0.25	1.7	0.3	0.3	1.1	0.7	0.26	0.04	0.04	0.11	0.06
ecs6 - echang-info-dir-fin	1.11	2.22	0.46	0.80	0.55	-0.23	-0.05	0.9	3.1	1.5	0.3	0.0	0.10	0.29	0.14	0.02	0.00
ecs7 - echang-mixt-dir-fin	0.62	4.80	0.60	-1.08	-0.19	-0.45	1.06	0.8	3.1	0.1	0.7	4.2	0.07	0.24	0.01	0.04	0.23
ecs8 - aucun-echang-dir-fin	0.12	28.00	0.28	0.91	-1.10	-0.45	-1.24	0.0	0.4	0.7	0.1	1.2	0.00	0.03	0.04	0.01	0.06
			CONTRIBUTION CUMULEE =					3.4	7.0	2.6	2.2	6.1					
26 . echanges-inferieurs-fin																	
eci5 - echang-form-<-fin	0.49	6.25	0.89	-0.42	1.07	-0.18	-1.18	1.4	0.4	2.6	0.1	4.2	0.13	0.03	0.18	0.01	0.22
eci6 - echang-info-<-fin	1.48	1.42	-0.03	0.59	-0.08	-0.46	-0.05	0.0	2.2	0.0	1.7	0.0	0.00	0.24	0.00	0.15	0.00
eci7 - echang-mixt-<-fin	0.74	3.83	0.29	-0.58	-0.42	-0.18	1.01	0.2	1.1	0.6	0.1	4.6	0.02	0.09	0.05	0.01	0.27
eci8 - aucun-echang-<-fin	0.86	3.14	-0.70	-0.27	-0.12	1.05	-0.10	1.5	0.3	0.1	5.2	0.1	0.16	0.02	0.00	0.35	0.00
			CONTRIBUTION CUMULEE =					3.2	3.9	3.2	7.1	8.9					

XL

IDEN - LIBELLE	P.REL	DISTO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27 . degré-de-confiance																	
cof1 - confiance-solide	0.99	2.62	0.95	0.14	-0.42	-0.10	-0.07	3.2	0.1	0.8	0.1	0.0	0.34	0.01	0.07	0.00	0.00
cof2 - confiance-à-entreten	0.62	4.80	-0.07	0.42	0.52	0.13	1.18	0.0	0.5	0.7	0.1	5.2	0.00	0.04	0.06	0.00	0.29
cof3 - confiance-limitee	1.23	1.90	-0.31	-0.16	0.37	0.18	-0.69	0.4	0.1	0.8	0.2	3.6	0.05	0.01	0.07	0.02	0.25
cof4 - confiance-fragile	0.49	6.25	-0.46	-0.26	0.00	-0.03	0.73	0.4	0.1	0.0	0.0	1.6	0.03	0.01	0.00	0.00	0.09
cof - pas-confiance	0.25	13.50	-1.12	-0.32	-1.44	-0.75	-0.65	1.1	0.1	2.3	0.7	0.6	0.09	0.01	0.15	0.04	0.03
			--------- CONTRIBUTION CUMULEE =					5.1	1.0	4.6	1.1	11.1					
28 . motivation-initiale-du demandeur																	
mot1 - choix-prop-adaptée	1.35	1.64	-0.37	0.48	-0.52	-0.46	-0.53	0.7	1.3	1.7	1.5	2.4	0.09	0.14	0.16	0.13	0.17
mot2 - choix-prop-et-image	2.09	0.71	0.22	-0.29	0.42	0.29	0.32	0.4	0.8	1.7	0.9	1.3	0.07	0.12	0.26	0.12	0.15
mot3 - choix-image-favor	0.12	28.00	0.39	-0.29	-1.52	0.15	0.40	0.1	0.0	1.3	0.0	0.1	0.01	0.00	0.08	0.00	0.01
			--------- CONTRIBUTION CUMULEE =					1.1	2.2	4.7	2.5	3.8					

ANNEXE 12 : INFLUENCE DU POSITIONNEMENT SUR LES ECHANGES ET SUR L'IMPARTITION DE COMPETENCES.

SOMME DES VALEURS PROPRES 2.7143

STOGRAMME DES 28 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT.	POURCENT. CUMULE	
1	0.3807	14.03	14.03	**********
2	0.3148	11.60	25.62	********
3	0.2746	10.12	35.74	*******
4	0.2298	8.47	44.21	******
5	0.1870	6.89	51.10	*****
6	0.1626	5.99	57.08	****
7	0.1516	5.59	62.67	****
8	0.1263	4.65	67.32	***
9	0.1155	4.26	71.58	***
10	0.1023	3.77	75.35	***
11	0.0975	3.59	78.94	***
12	0.0923	3.40	82.34	***
13	0.0800	2.95	85.29	**
14	0.0631	2.33	87.62	**
15	0.0556	2.05	89.66	**
16	0.0480	1.77	91.43	**
17	0.0418	1.54	92.97	**
18	0.0374	1.38	94.35	**
19	0.0351	1.29	95.64	**
20	0.0276	1.02	96.66	*
21	0.0221	0.81	97.48	*
22	0.0166	0.61	98.09	*
23	0.0144	0.53	98.62	*
24	0.0115	0.42	99.04	*
25	0.0099	0.37	99.41	*
26	0.0077	0.28	99.69	*
27	0.0050	0.18	99.87	*
28	0.0034	0.13	100.00	*

TION SOMMAIRE DES VALEURS PROPRES SUIVANTES

29 = 0.0000 30 = 0.0000 31 = 0.0000 32 = 0.0000 33 = 0.0000
34 = 0.0000 35 = 0.0000 36 = 0.0000 37 = 0.0000 38 = 0.0000

HERCHE DE PALIERS (DIFFERENCES TROISIEMES)

ALIER ENTRE	VALEUR DU PALIER	
1-- 2	-30.41	**********
7-- 8	-28.04	**********
3-- 14	-9.40	***
9-- 10	-8.86	***
9-- 20	-7.27	***
2-- 13	-6.58	**
4-- 5	-4.75	**
1-- 22	-3.90	*
3-- 24	-1.87	*

HERCHE DE PALIERS ENTRE (DIFFERENCES SECONDES)

ALIER ENTRE	VALEUR DU PALIER	
1-- 2	25.80	**********
4-- 5	18.32	*******
7-- 8	14.63	*****
5-- 6	13.57	*****
3-- 14	9.34	***
9-- 10	8.40	***
1-- 22	3.26	*
7-- 18	2.07	*
3-- 4	1.99	*
9-- 20	1.97	*
6-- 17	1.77	*
5-- 16	1.45	*
3-- 24	1.26	*
6-- 27	1.19	*
0-- 21	0.05	*

MODALITES			COORDONNEES					CONTRIBUTIONS					COSINUS CARRES				
IDEN - LIBELLE	P.REL	DISTO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1 . nature-activité																	
met1 - concept°-réalisat	4.68	0.53	-0.26	0.14	0.26	-0.22	-0.05	0.8	0.3	1.2	1.0	0.1	0.13	0.04	0.13	0.09	0.01
met2 - conception	0.49	13.50	0.17	0.27	0.91	-0.86	-0.91	0.0	0.1	1.5	1.6	2.2	0.00	0.01	0.06	0.06	0.06
met3 - réalisation	1.23	4.80	-0.05	-1.11	-0.90	0.44	0.84	0.0	4.8	3.7	1.1	4.6	0.00	0.26	0.17	0.04	0.15
met4 - maintenance	0.74	8.67	1.63	0.75	-0.77	1.25	-0.45	5.1	1.3	1.6	5.0	0.8	0.31	0.07	0.07	0.18	0.02
			CONTRIBUTION CUMULEE =					6.0	6.6	7.9	8.6	7.6					
2 . durée-de-la-relation																	
dur1 - relat°-long-terme	3.20	1.23	-0.68	0.50	0.38	-0.05	0.22	3.9	2.6	1.7	0.0	0.9	0.38	0.21	0.12	0.00	0.04
dur2 - relat°-moyen-terme	0.99	6.25	-0.16	-0.81	-1.24	-0.78	-0.98	0.1	2.0	5.5	2.6	4.1	0.00	0.10	0.25	0.10	0.12
dur3 - relat°-CT-ss-recond	1.23	4.90	1.03	0.41	-0.12	0.01	-0.82	3.5	0.7	0.1	0.0	4.4	0.22	0.04	0.00	0.00	0.14
dur4 - relat°-CT-reconduite	1.72	3.14	0.62	-0.77	0.08	0.54	0.67	1.8	3.2	0.0	2.2	4.1	0.12	0.19	0.00	0.09	0.14
			CONTRIBUTION CUMULEE =					9.2	8.5	7.3	4.9	13.5					
4 . dép-initiale-DO																	
DId1 - dép-init-DO-Télevée	3.45	1.07	-0.37	0.07	0.29	-0.03	0.67	1.2	0.1	1.0	0.0	8.3	0.13	0.00	0.08	0.00	0.42
DId2 - dép-init-DO-Elevée	2.46	1.90	-0.05	-0.33	0.30	-0.37	-0.96	0.0	0.9	0.8	1.5	12.1	0.00	0.06	0.05	0.07	0.48
DId3 - dép-init-DO-Modérée	0.74	8.67	1.60	0.50	-0.44	1.64	-0.01	5.0	0.6	0.5	8.6	0.0	0.30	0.03	0.02	0.31	0.00
DId4 - dép-init-DO-Nulle	0.49	13.50	0.43	0.41	-2.85	-0.40	0.11	0.2	0.3	14.6	0.3	0.0	0.01	0.01	0.60	0.01	0.00
			CONTRIBUTION CUMULEE =					6.5	1.8	16.9	10.5	20.4					
5 . dép-finale-DO																	
DFd1 - dép-fin-DO-Télevée	2.96	1.42	-0.71	0.12	0.26	0.14	0.68	3.9	0.1	0.7	0.2	7.3	0.36	0.01	0.05	0.01	0.32
DFd2 - dép-fin-DO-Elevée	1.72	3.14	-0.24	-0.50	0.30	0.19	-1.00	0.3	1.3	0.6	0.3	9.2	0.02	0.08	0.03	0.01	0.32
DFd3 - dép-fin-DO-Modérée	2.22	2.22	1.21	0.23	-0.12	-0.19	-0.20	8.5	0.4	0.1	0.4	0.5	0.66	0.02	0.01	0.02	0.02
DFd4 - dép-fin-DO-Nulle	0.25	28.00	-0.71	-0.07	-4.15	-1.22	0.62	0.3	0.0	15.4	1.6	0.5	0.02	0.00	0.61	0.05	0.01
			CONTRIBUTION CUMULEE =					13.0	1.9	16.9	2.5	17.4					
6 . implication-DO																	
Imd1 - Implic-DO-Télevée	2.71	1.64	-0.59	-0.36	-0.20	-0.08	0.49	2.5	1.1	0.4	0.1	3.5	0.21	0.08	0.02	0.00	0.15
Imd2 - Implic-DO-Elevée	2.46	1.90	0.57	0.20	0.52	-0.50	-0.04	2.1	0.3	2.4	2.6	0.0	0.17	0.02	0.14	0.13	0.00
Imd3 - Implic-DO-Modérée	1.23	4.80	0.02	0.58	-0.45	0.43	-0.28	0.0	1.3	0.9	1.0	0.5	0.00	0.07	0.04	0.04	0.02
Imd4 - Implic-DO-Nulle	0.74	8.67	0.22	-0.32	-0.23	1.22	-1.21	0.1	0.2	0.1	4.8	5.7	0.01	0.01	0.01	0.17	0.17
			CONTRIBUTION CUMULEE =					4.7	3.0	3.9	8.5	9.8					
7 . dép-initiale-PO																	
DIp1 - dép-init-PO-Télevée	2.71	1.64	-0.80	-0.22	0.26	0.11	-0.47	4.6	0.4	0.7	0.2	3.2	0.40	0.03	0.04	0.01	0.14
DIp2 - dép-init-PO-Elevée	1.48	3.83	0.91	-0.53	0.18	-0.76	0.02	3.2	1.3	0.2	3.7	0.0	0.22	0.07	0.01	0.15	0.00
DIp3 - dép-init-PO-Modérée	2.22	2.22	0.34	0.24	-0.30	0.25	0.41	0.7	0.4	0.7	0.6	2.0	0.05	0.03	0.04	0.03	0.08
DIp4 - dép-init-PO-Nulle	0.74	8.67	0.11	1.12	-0.42	0.36	0.44	0.0	2.9	0.5	0.4	0.8	0.00	0.14	0.02	0.01	0.02
			CONTRIBUTION CUMULEE =					8.5	5.1	2.1	4.9	6.0					
8 . dép-finale-PO																	
DFp1 - dép-fin-PO-Télevée	2.96	1.42	-0.79	-0.38	0.23	0.17	-0.37	4.8	1.4	0.6	0.4	2.2	0.44	0.10	0.04	0.02	0.10
DFp2 - dép-fin-PO-Elevée	2.46	1.90	0.60	0.01	0.38	-0.64	0.21	2.3	0.0	1.3	4.4	0.6	0.19	0.00	0.08	0.22	0.02
DFp3 - dép-fin-PO-Modérée	1.72	3.14	0.49	0.64	-0.94	0.63	0.34	1.1	2.3	5.5	3.0	1.1	0.08	0.13	0.28	0.13	0.04
			CONTRIBUTION CUMULEE =					8.2	3.6	7.4	7.8	3.8					
9 . implication-PO																	
Imp1 - Implic-PO-Télevée	1.23	4.80	-0.89	0.85	0.46	0.03	-0.23	2.5	2.9	1.0	0.0	0.4	0.16	0.15	0.04	0.00	0.01
Imp2 - Implic-PO-Elevée	0.25	28.00	0.35	1.01	0.67	-0.67	-0.56	0.1	0.8	0.4	0.5	0.4	0.00	0.04	0.02	0.02	0.01
Imp3 - Implic-PO-Modérée	2.22	2.22	0.61	-0.05	0.39	0.06	0.46	2.2	0.0	1.2	0.0	2.5	0.17	0.00	0.07	0.00	0.10
Imp4 - Implic-PO-Nulle	3.45	1.07	-0.10	-0.34	-0.46	0.00	-0.17	0.1	1.3	2.7	0.0	0.6	0.01	0.11	0.20	0.00	0.03
			CONTRIBUTION CUMULEE =					4.9	4.9	5.3	0.5	3.8					
11 . retombées-impartition																	
ret1 - satisfact°-Tétendue	2.46	1.90	-0.89	0.68	-0.20	-0.12	0.26	5.1	3.6	0.4	0.2	0.9	0.42	0.24	0.02	0.01	0.04
ret2 - satisfact°-Etendue	1.48	3.83	0.08	-0.65	0.63	-0.19	0.46	0.0	2.0	2.1	0.2	1.7	0.00	0.11	0.10	0.01	0.06
ret3 - satisfact°-Limitée	1.72	3.14	0.26	-0.48	0.16	-0.72	-0.47	0.3	1.2	0.2	3.9	2.1	0.02	0.07	0.01	0.17	0.07
ret4 - aucune-satisfaction	1.48	3.83	1.10	0.08	-0.48	1.23	-0.34	4.7	0.0	1.2	9.7	0.9	0.32	0.00	0.06	0.39	0.03
			CONTRIBUTION CUMULEE =					10.2	6.9	3.9	14.0	5.6					
22 . echanges-obliques																	
eco1 - echanges-obliques	2.71	1.64	-0.22	0.49	-0.35	-0.51	-0.34	0.3	2.1	1.2	3.0	1.6	0.03	0.15	0.08	0.16	0.07
eco2 - pas-echange-oblique	4.43	0.61	0.13	-0.30	0.22	0.31	0.20	0.2	1.3	0.8	1.9	1.0	0.03	0.15	0.08	0.16	0.07
			CONTRIBUTION CUMULEE =					0.6	3.3	2.0	4.9	2.6					
23 . echanges-superieurs-dbt																	
ecs1 - echang-form-dir-dbt	3.69	0.93	0.74	0.07	0.17	-0.17	0.01	5.3	0.1	0.4	0.5	0.0	0.58	0.01	0.03	0.03	0.00
ecs2 - echang-info-dir-dbt	1.48	3.83	-1.03	1.11	0.33	0.12	-0.28	4.1	5.8	0.6	0.1	0.6	0.28	0.32	0.03	0.00	0.02
ecs3 - echang-mixt-dir-dbt	1.97	2.62	-0.61	-0.97	-0.56	0.23	0.18	1.9	5.9	2.3	0.5	0.4	0.14	0.36	0.12	0.02	0.01
			CONTRIBUTION CUMULEE =					11.3	11.7	3.2	1.1	1.0					
24 . echanges-inferieurs-dbt																	
eci1 - echanges-form-<-dbt	0.74	8.67	-0.47	-0.21	-2.03	-1.36	0.10	0.4	0.1	11.1	5.9	0.0	0.03	0.00	0.48	0.21	0.00
eci2 - echang-info-<-dbt	2.22	2.22	-0.30	0.91	0.14	0.46	-0.16	0.5	5.8	0.2	2.0	0.3	0.04	0.37	0.01	0.09	0.01
eci3 - echang-mixt-<-dbt	0.74	8.67	-0.68	-2.19	-0.14	1.09	-0.61	0.9	11.2	0.1	3.9	1.5	0.05	0.55	0.00	0.14	0.04
eci4 - aucun-echang-<-dbt	3.45	1.07	0.44	-0.07	0.37	-0.24	0.21	1.8	0.1	1.7	0.9	0.8	0.18	0.00	0.13	0.05	0.04
			CONTRIBUTION CUMULEE =					3.6	17.2	13.1	12.6	2.6					

IDEN - LIBELLE	P.REL	DISTO	COORDONNEES 1	2	3	4	5	CONTRIBUTIONS 1	2	3	4	5	COSINUS CARRES 1	2	3	4	5
25 . echanges-superieurs-fin																	
ecs5 - echang-form-dir-fin	3.45	1.07	0.67	-0.16	0.10	-0.36	0.17	4.0	0.3	0.1	1.9	0.5	0.42	0.02	0.01	0.12	0.03
ecs6 - echang-info-dir-fin	2.22	2.22	-0.52	0.95	-0.28	0.11	-0.36	1.6	6.3	0.6	0.1	1.6	0.12	0.40	0.03	0.01	0.06
ecs7 - echang-mixt-dir-fin	1.23	4.80	-0.76	-1.45	0.13	0.73	-0.11	1.9	8.2	0.1	2.9	0.1	0.12	0.44	0.00	0.11	0.00
ecs8 - aucun-echang-dir-fin	0.25	28.00	-0.90	1.01	0.45	0.31	1.46	0.5	0.8	0.2	0.1	2.8	0.03	0.04	0.01	0.00	0.08
			CONTRIBUTION CUMULEE =					8.0	15.6	1.0	5.0	5.0					
26 . echanges-inferieurs-fin																	
eci5 - echang-form-<-fin	0.99	6.25	-0.71	0.16	-1.47	-1.13	0.03	1.3	0.1	7.8	5.4	0.0	0.08	0.00	0.35	0.20	0.00
eci6 - echang-info-<-fin	2.95	1.42	-0.01	0.66	0.17	0.55	-0.12	0.0	4.1	0.3	3.9	0.2	0.00	0.31	0.02	0.21	0.01
eci7 - echang-mixt-<-fin	1.48	3.83	-0.46	-1.04	0.22	0.46	-0.06	0.8	5.0	0.3	1.4	0.0	0.06	0.28	0.01	0.06	0.00
eci8 - aucun-echang-<-fin	1.72	3.14	0.82	-0.34	0.37	-0.69	0.25	3.1	0.6	0.8	3.6	0.6	0.22	0.04	0.04	0.15	0.02
			CONTRIBUTION CUMULEE =					5.2	9.8	9.2	14.3	0.9					

ANNEXE 13 : RESTITUTION DE QUELQUES ENTRETIENS REALISES EN PRESENCE DE RESPONSABLES OFFREURS ET DEMANDEURS.

SCHLUMBERGER INDUSTRIE

Schlumberger Industrie travaillait avec une petite entreprise du même groupe, " La Lyonnaise des Eaux ", afin de satisfaire un besoin technique en domotique. En 1993, la Lyonnaise des Eaux décida de se centrer sur son métier et vendit cette petite entreprise. C'est alors qu'en 1994, un des salariés de cette petite entreprise a décidé de créer Cesatec. Comme ce salarié était chargé avant 1993 de la réalisation de portiers d'immeuble pour Schlumberger Industrie, ce travail a alors été confié à Cesatec.

Aujourd'hui, le responsable de Schlumberger Industrie estime qu'il est intéressant, pour le département domotique, de poursuivre le partenariat avec Cesatec, car cette société a su répondre aux attentes de son client en développant ses compétences dans les portiers d'immeuble. Le responsable de l'activité " Gestion de l'habitat " précise que cette évolution du savoir-faire a eu lieu sous l'impulsion de Schlumberger Industrie mais provient aussi " du sérieux de Cesatec ".

Une phase de négociation et d'étude d'un contrat comportant le coût du produit, le délai de réalisation et les engagements réciproques a précédé une phase appelée " production " : lorsque les partenaires se sont accordés sur les termes généraux, un accord global est passé. Il comporte des tarifs fixés en fonction d'un volume de production sur une durée. Ce contrat est renégocié annuellement. Entre 1994 et début 1999, les quantités du produit initialement délégué ont augmenté et de nombreuses options ont été ajoutées. En effet, un autre preneur d'ordres réalisait une partie de l'ensemble comportant le portier d'immeuble mais comme il n'a pas donné satisfaction, Cesatec a récupéré ce marché et a participé à la rédaction du nouveau cahier des charges.

Les échanges d'information entre dirigeants sont réguliers et ont généralement lieu par téléphone. Initialement, les informations étaient formalisées dès qu'elles portaient sur le produit à fabriquer mais maintenant, les modalités de communication se sont " assouplies ". Les techniciens communiquent aussi essentiellement de manière informelle. Toutefois, dès qu'une modification est apportée à la prestation par rapport à ce qui était prévu dans le cahier des charges, les techniciens ou le responsable de Cesatec téléphonent à l'ingénieur chez Schlumberger puis notifient par télécopie ou par courrier électronique cette adaptation, pour que les informations et les actes soient clairs et tracés. Les techniciens offreurs entretiennent des contacts informels avec un ingénieur de l'entreprise demandeur.

Les réunions de travail se déroulent à deux niveaux. Les responsables commerciaux se réunissent suivant les besoins et après avoir convenu d'un rendez-vous. Par contre, lorsqu'un problème survient, les techniciens se rencontrent de façon spontanée.

L'évaluation n'est pas systématique mais un bilan annuel est réalisé et porte sur la qualité du produit. En cas de problème concernant un produit livré - si un défaut est constaté par exemple -, le produit est retourné au fournisseur pour correction.

Le responsable Schlumberger estime que l'impartition repose sur une relation marchande et de confiance réciproque. La première affaire avait été confiée à Cesatec car la proposition émise était adaptée aux attentes du demandeur et l'offreur était connu. Au fil du temps, les relations se sont " équilibrées car le crédit confiance croit ". La décision de confier d'autres travaux à Cesatec est maintenant prise en considérant la dimension relationnelle.
La fiabilité du produit puis les compétences de l'offreur sont les deux premiers éléments qui ont guidé le développement de la confiance que le demandeur accorde à l'offreur. Le demandeur estime laisser de plus en plus de liberté à l'offreur pour qu'il travaille à l'amélioration de points peu développés dans le cahier des charges.

La qualité de la prestation réalisée est moins bonne qu'espérée mais nettement meilleure qu'initialement. Toutefois, le processus de fabrication utilisé par Cesatec a été amélioré comme le souhaitait le demandeur. Ce dernier explique qu'il est courant de voir une PME produire artisanalement en début puis adapter ses moyens de production par la suite.

Le responsable chez Schlumberger Industrie n'estime pas avoir bénéficié d'une amélioration de la prestation impartie ou d'une réduction de son coût suite à l'impartition de compétences. Ce responsable explique cette absence de retombée par le fait que les partenaires ont conçu ensemble le produit. Cette personne interrogée précise pour finir que le partenariat doit s'établir dans la durée car le produit est sophistiqué. L'offreur a besoin de temps afin de s'approprier le produit et de pouvoir l'améliorer. Aussi, les liens étroits entre les acteurs ont contribué à l'accroissement de la qualité.

CESATEC

L'entreprise Cesatec est une PME créée en septembre 1994 et qui exerce son activité principale dans la conception et la réalisation d'ensembles automatisme. L'entreprise Schlumberger Industrie a confié la conception et la réalisation d'un afficheur lumineux et plus précisément d'un portier d'immeuble à Cesatec en 1994. Le salarié d'une petite entreprise travaillant avec Schlumberger Industrie a participé à la création de Cesatec suite à la vente de la société dans laquelle il était embauché. Cesatec a notamment été créée afin d'accepter le marché proposé par Schlumberger Industrie et donc pour garder ce client.

La proposition de délégation d'une activité par Schlumberger Industrie a été précédée de différentes négociations mais aucun contrat n'a été rédigé, un devis a simplement été proposé par Cesatec et accepté par Schlumberger Industrie. Cet accord est à durée indéterminée et comprend la réalisation de toutes les prestations, de toutes les conceptions et réalisations de portiers d'immeuble.

Le responsable de Cesatec estime que Schlumberger Industrie pourra difficilement confier la réalisation de cette activité à une autre PME car il serait nécessaire que cette autre société réalise différents investissements importants. Par contre, le responsable interrogé estime que l'activité qui a été déléguée n'est pas forcément rare ni déterminante pour le client. Sa réalisation peut très bien être assurée par Schlumberger Industrie. Ce marché est un " marché moyen " qui représente un tiers du chiffre d'affaires. Par cette impartition, Cesatec n'est pas en relation avec d'autres clients. Enfin, au départ la réalisation des portiers d'immeuble ne facilitait pas la fabrication de produits commandés par d'autres clients mais maintenant, il y a possibilité de lier les activités et donc de réaliser des économies.

Le responsable de Cesatec explique que le devis proposé avait été précédé d'une identification des besoins particuliers du client car le système demandé est spécifique. De plus, un investissement en matériel a été effectué pour développer et améliorer le portier d'immeuble. Durant l'impartition, la réalisation d'options s'est greffée au produit initialement délégué afin de permettre par exemple l'utilisation de clés P.T.T. et de systèmes à cartes magnétiques. Le nombre de portiers d'immeuble à fabriquer a également augmenté depuis 1994.

Le responsable de Cesatec explique que quelques salariés des services fabrication et informatique travaillent ensemble pour tester les produits et les logiciels conçus. Au niveau opérationnel, aucune procédure n'avait été rédigée initialement concernant la réalisation d'un portier d'immeuble mais au fil du temps, les grandes directives ont été mises par écrit.
Les échanges d'information entre dirigeants sont nombreux et informels. Les contacts entre techniciens des deux sociétés sont également informels, assez réguliers, mais moins nombreux. Il existe aussi des circuits de communication entre le dirigeant de l'entreprise cliente et les techniciens de l'entreprise fournisseur.
Des réunions ont lieu de manière spontanée, entre responsables des deux sociétés le plus souvent. Quelques rencontres se déroulent aussi avec le responsable des services techniques.
L'évaluation du travail réalisé par Cesatec est irrégulière et spontanée. Tous les désaccords sur résultat sont résolus formellement. S'il devait y avoir un conflit, Cesatec estime qu'il y aurait poursuite de l'activité et que Schlumberger Industrie accepterait d'attendre les résultats suivants. Il n'y aurait pas arrêt immédiat de la relation.

Suite à la réalisation de portiers d'immeuble sur une longue période, différentes améliorations ont été apportées, d'une part au produit imparti et d'autre part, à l'organisation du travail au sein de Cesatec et particulièrement au suivi de l'avancement du travail.

Cesatec connaissait la fiabilité de Schlumberger Industrie et estime qu'il en était de même pour le demandeur. L'impartition de compétence repose sur une relation marchande et de confiance entre les deux entreprises selon le responsable de Cesatec. Celui-ci pense que le premier marché lui a été confié à la fois du fait de sa proposition mais également parce que Schlumberger Industrie connaissait un employé de Cesatec. Par la suite, les autres marchés lui ont été confiés uniquement en regard de la bonne image que Schlumberger Industrie a de Cesatec.
Le responsable de Cesatec estime que la confiance que le demandeur lui accorde repose sur la considération des compétences, de la fiabilité et de la prise d'initiatives. La confiance émerge également de la continuité des échanges. Le responsable conclut que la confiance est croissante, qu'elle a progressé par escalier et qu'elle est maintenant assez solide.

Le responsable de Cesatec évalue la qualité du produit fourni comme étant plus élevée que ce qu'attendait le fournisseur. D'autre part, il estime que la relation était envisagée sur une longue durée et que, depuis 1994, il y a bien un échange sur un long terme.

Les prix sont régulièrement renégociés, ce qui constitue un facteur incitatif d'après le responsable. Le fournisseur a amélioré le portier d'immeuble ainsi que le logiciel utilisé, améliorations qui n'étaient pas attendues par le client. Ces améliorations technologiques sont considérées comme une innovation car il y a conception et mise en œuvre d'un nouveau système sans fil.

Le responsable de Cesatec note avoir acquis des connaissances, notamment techniques, suite à l'expérience et à la recherche de nouveaux composants. Il a également obtenu de nouveaux marchés suite à l'exploitation de ses progrès au plan technologique.
D'autre part, l'impartition a, pour partie, conduit à une réorganisation interne de l'entreprise et à des embauches car le chiffre d'affaires a augmenté.
L'ensemble du personnel de Cesatec est satisfait de l'impartition à laquelle participe leur société car le client apprécie les améliorations réalisées. La reconnaissance du client pour les efforts effectués encourage le personnel de Cesatec à poursuivre dans la même voie.

CMS AUTOMATISME

CMS Automatisme est une PME spécialisée dans la conception de machines spéciales utilisées en mécanique. Cette entreprise de 30 salariés a été créée en 1997 suite à la fusion de deux sociétés. Depuis 1989, l'une de ces deux sociétés avait pour client Happich France qui lui confiait des travaux de sous-traitance. Le responsable précise " qu'il est très long d'obtenir la confiance d'un client au départ, de rentrer dans sa société ". Puis, lorsque Happich France s'est recentrée sur son métier, la partie " étude " a progressivement été déléguée à CMS Automatisme. Aujourd'hui, cette PME effectue la majorité des études de Happich France et estime être devenue son partenaire. Son responsable conclut qu'il " faut apporter un plus " pour devenir partenaire.

Entre décembre 1998 et mars 1999, Happich France a confié la conception et la réalisation de huit machines manuelles " montage – axe " utilisées pour la fabrication des pare-soleil. L'installation et la maintenance de ces machines sont des activités implicites et continues. Au cours de cette période, d'autres machines montage - axe ont été conçues et sont en cours de réalisation. Par exemple, CMS Automatisme vient de réaliser une machine montage – axe automatique, adaptée pour les fortes cadences de production.
CMS Automatisme accepte de travailler avec Happich car les activités déléguées correspondent exactement à son domaine de compétences. L'offreur a également besoin de commandes pour réaliser des bénéfices et cherche, par ce partenariat, à renforcer son image.
Des négociations ont toujours lieu. Le client fait part de son besoin à l'offreur puis les deux acteurs se rencontrent afin de construire ensemble un cahier des charges aussi complet que possible et intégrant les compétences de l'offreur. Le chiffrage de l'offreur est ensuite étudié avant que les partenaires signent un contrat pour la durée de toutes les prestations à réaliser. L'offreur explique que l'activité impartie n'a donné lieu ni à accroissement de volume, ni à l'achat de nouvelles options, car la prestation est entièrement prédéfinie.

CMS Automatisme estime que son client, Happich France, pourrait confier le travail à une autre entreprise mais cela serait assez difficile car une période d'apprentissage est nécessaire. Aussi, les deux entreprises se connaissent et sont habituées à travailler ensemble. Happich France est un gros client pour CMS Automatisme. Par contre, CMS Automatisme n'a pas accès à un réseau de client par le biais de ce partenariat.

Lorsque le marché est important, un échéancier des tâches est construit comme cela est le cas pour ce projet. Plusieurs personnes travaillent ensemble lors de la conception et par la suite, les techniciens travaillent seuls. Les échanges d'information entre responsables sont réguliers, adaptés aux besoins et formalisés s'ils sont stratégiques. Par contre, il n'existe aucun échange d'information entre les techniciens des deux entreprises. Les techniciens offreurs communiquent avec les responsables des méthodes et de l'entretien chez le client, par téléphone et par fax s'il y a besoin de conserver une trace écrite.
Les responsables des deux sociétés et les techniciens concernés se retrouvent systématiquement durant l'impartition et lors de la réception du marché pour l'évaluation. Cette dernière est de plus en plus régulière et formelle. Les conflits étaient toujours résolus informellement et maintenant, ils sont parfois résolus formellement. Une solution tente toujours d'être trouvée.

Le responsable de CMS Automatisme estime que la relation d'impartition développée avec Happich France est une relation marchande et de confiance. Le premier marché a été confié à l'offreur par référence à sa proposition. Puis, la confiance s'est développée au fil du temps, ce qui conduit le responsable de CMS Automatisme à penser que l'image favorable, que Happich France a de sa société, est considérée au même titre que la réponse à l'appel d'offres lors de l'attribution du marché.
Selon l'offreur, les compétences et la réputation sont les deux premiers éléments sur lesquels s'appuie le responsable demandeur pour fonder sa confiance. Ensuite, la prise d'initiatives de l'offreur, son comportement lorsqu'il a une marge de liberté et sa fiabilité sont considérés durant la coopération. En dernier lieu, la dimension amicale peut éventuellement renforcer la relation de confiance car des liens interpersonnels se créent entre les partenaires. Mais, comme les interlocuteurs changent, le responsable de CMS Automatisme estime que l'impartition ne doit que faiblement intégrer la dimension relationnelle. Selon le responsable, le client a confiance " lorsqu'il revient alors qu'il y a eu un problème à la commande précédente ".

D'une part, la qualité des produits réalisés est conforme à ce qui était attendue selon l'offreur. Aucune amélioration n'a été proposée concernant l'activité impartie. D'autre part, le responsable de CMS Automatisme estime avoir acquis une certaine expérience dans les relations humaines durant ces années. Les salariés de son entreprise ont développé des savoir-faire et proposent leurs nouvelles compétences à d'autres clients. Une réorganisation de l'entreprise CMS Automatisme a eu lieu suite à des embauches. Enfin, le responsable souligne que ses salariés sont fiers de donner satisfaction au demandeur. Ils acceptent facilement de se mobiliser pour honorer une commande car ils savent que le demandeur remarque leurs efforts.

HAPPICH FRANCE

Happich France est une grande entreprise fabriquant des pare-soleil. Connaissant l'offreur depuis plusieurs années et appréciant la propreté de son travail et sa disponibilité, le responsable demandeur continue à coopérer avec CMS Automatisme.
Le chiffre d'affaires confié à l'offreur a énormément augmenté en dix ans. Initialement, des prestations de câblage et d'usinage étaient déléguées. Puis, petit à petit, l'offreur s'est joint à la réflexion menée par le demandeur lors de la phase d'étude. Le demandeur explique que maintenant, l'offreur passe beaucoup de temps à réfléchir pendant les phases de définition du besoin et qu'ensuite, le demandeur rédige sommairement le cahier des charges. Le responsable interrogé conclut en précisant qu'il apprécie beaucoup le fait qu'un oubli n'entraîne pas de graves conséquences car l'offreur est très flexible.

D'autre part, en déléguant la réalisation d'activités, le demandeur cherche à gagner du temps. Cet objectif est satisfait car " CMS Automatisme et Happich France ont évolué ensemble et aujourd'hui, ils bénéficient d'une expérience commune ". Pour cette raison notamment, le demandeur ne souhaite pas s'adresser à un autre offreur.

Des négociations financières précèdent la rédaction et la signature d'un contrat comportant une clause de fidélité. L'offreur s'engage à ne pas vendre ses idées, ses études ou les mêmes machines à des entreprises concurrentes. Le contrat couvre la durée nécessaire à la réalisation des huit machines commandées.

La conception et la réalisation des machines spéciales à montage d'axes constituent un ensemble de prestations importantes pour le demandeur car il est réintégré à son activité principale.

Initialement, les échanges entre dirigeants étaient toujours formels et adaptés aux besoins afin de conserver des traces des informations échangées. Maintenant, les dirigeants sont continuellement en contact, ils ne formalisent plus leurs conversations. Si les techniciens offreurs ont un échange avec le responsable demandeur, celui-ci est informel. Aucun échange n'est développé entre les techniciens des deux sociétés.
Les réunions se déroulent entre les commerciaux, de manière spontanée et selon les besoins.
L'évaluation du travail réalisé était initialement régulière mais informelle alors qu'elle est maintenant régulière et formelle. Des normes sont à respecter obligeant les partenaires à faire une réception machine formelle et détaillée. Dans le même esprit, les désaccords sur résultat sont de plus en plus résolus formellement.

Happich France estime que l'impartition repose sur une relation marchande et de confiance. Si initialement, la première affaire a été confiée " au hasard " à CMS Automatisme, les relations privilégiées qu'entretiennent les deux partenaires expliquent aujourd'hui que d'autres affaires lui sont toujours confiées.
Les compétences, la fiabilité, la prise d'initiatives et la participation de l'offreur à la réflexion sur la conception des pare-soleil ont constitué des facteurs déterminants pour l'émergence et le développement de la confiance. Le responsable interrogé dans l'entreprise demandeur précise qu'il apprécie beaucoup que l'offreur accepte de travailler avant que la commande lui soit parvenue et qu'il soit toujours prêt à dépanner. De plus, le demandeur accorde une grande importance aux qualités humaines.

La qualité de la prestation réalisée est conforme à ce que le demandeur attend. Le seul défaut majeur de l'offreur tient à son retard dans les délais de livraison de ses produits.
D'autre part, l'offreur a simplifié le processus de fabrication de la machine spéciale, conduisant à une baisse des coûts. De ce fait, le demandeur a une avance sur ses concurrents. En outre, les performances de la machine sont telles que le demandeur peut satisfaire un plus grand nombre de marchés.
L'impartition permet également au demandeur de bénéficier des compétences spécifiques dont dispose l'offreur.
Enfin, le responsable interrogé chez Happich France conclut en soulignant que la société à laquelle il appartient et celle de son partenaire se sont développé ensemble, l'une grâce à l'autre et parce que CMS Automatisme a fait preuve de compétences.

ETABLISSEMENTS LEMARCHAL

Les établissements Lemarchal, PME créée en 1980, a eu comme principal client une grande entreprise du groupe Perrier. En 1980, les établissements Lemarchal devaient fabriquer des pièces selon les plans donnés par le client. Par la suite, le client a été amené à changer toutes ses machines et a décidé d'acheter les pièces nécessaires directement aux fournisseurs de ses machines et non plus aux entreprises locales. Par conséquent, la relation de sous-traitance a pris fin.
En septembre 1998, ce client a repris contact avec le responsable des établissements Lemarchal pour lui soumettre son problème. Le client remplit des bouteilles et fabrique parfois des bouteilles non conformes qui vont automatiquement au rebus. Un salarié était chargé de dévisser manuellement chaque bouteille afin de la vider et avant de la laisser tomber dans un bac. Or, cette manipulation entraîne des problèmes physiques (tendinites). La société Lemarchal a proposé de concevoir une machine capable de couper brutalement la bouteille non conforme afin de permettre l'évacuation de l'eau. Cette étude a été acceptée par le client et a donné lieu à passation d'une première commande dès avril 1999. Il est prévu que le preneur d'ordres fabrique et assure la maintenance de la première machine puis obtienne d'autres commandes afin d'équiper 13 autres sociétés si cette machine donne satisfaction.

Le responsable des établissements Lemarchal a trouvé plusieurs intérêts en acceptant de réfléchir à ce problème. Tout d'abord, ce fournisseur pouvait renouer avec un ancien client dans un domaine nouveau du fait d'une demande d'étude. Aussi, cette affaire permet d'assurer le fonctionnement de l'entreprise et d'utiliser au mieux les capacités de travail disponibles. Client et fournisseur se connaissaient donc depuis plus de cinq ans pour avoir longtemps travaillé ensemble mais dans le cadre d'une relation de sous-traitance de capacité.

Des négociations ont été menées au plan technique entre le preneur et le donneur d'ordres et une fois d'accord, les deux partenaires ont évoqué l'aspect commercial de la relation de partenariat. Suite à cette phase de négociations, une commande officielle a été rédigée couvrant la durée des recherches, des essais et de la fabrication de la première machine, à savoir deux mois. S'il y a satisfaction, d'autres commandes seront obtenues par le fournisseur. Durant les premières étapes de la phase de réflexion, une réunion a eu lieu avec le client afin qu'il exprime précisément son besoin et que la solution proposée soit adaptée. Ainsi, la société Lemarchal a effectué une offre personnalisée à son client. Par la suite, la réalisation du prototype a nécessité un investissement en matériel.

Selon le responsable des établissements Lemarchal, la fabrication de la machine ne peut être facilement confiée à un autre fournisseur car une partie de la prestation, contenant le savoir-faire du fournisseur, n'a pas été présentée au client. Une fois réintégrée chez le donneur d'ordres, la prestation déléguée permet au client de réaliser son activité principale. L'importance de ce marché est telle que sa perte n'affecterait pas financièrement la pérennité de la société Lemarchal mais elle l'empêcherait d'accéder à d'autres marchés car cette expérience est une référence face à d'autres clients. Le responsable de la société fournisseur estime que la relation de dépendance avec son client était asymétrique et en faveur de ce dernier alors qu'il est maintenant difficile aux deux sociétés de remplacer l'autre sur cette affaire.

L'organisation du travail est essentiellement informelle mais elle va être formalisée par une procédure très détaillée car les plans seront à fournir au client, hormis une partie – clé de la machine. L'étude de faisabilité de la prestation a été menée par les techniciens et les responsables de la société Lemarchal, en concertation avec le responsable de la société cliente.

Les échanges entre responsables des deux sociétés (PDG des établissements Lemarchal et responsable de projet de la société cliente) sont assez fréquents et informels en phase de réflexion puis deviennent rares mais adaptés aux besoins et formels, une fois les propositions acceptées et la commande passée.
Les échanges entre les employés des deux sociétés sont inexistants, hormis quelques contacts lorsque les employés des Etablissements Lemarchal vont installer les machines chez le client. Il n'y a aucun échange entre les employés fournisseurs et les responsables clients.
Deux réunions ont eu lieu entre le client et la société Lemarchal. Une première réunion a été organisée spontanément car le client a désiré connaître l'avancée de la réflexion. Par contre, une seconde réunion, formelle, a eu pour objet d'évoquer l'acceptation du projet.

Aucune évaluation n'est réalisée pour le moment car le produit fabriqué est nouveau. Toutefois, il est possible que la première machine soit utilisée pour fonder une grille d'évaluation future.

Le responsable des établissements Lemarchal estime que si un désaccord sur résultat apparaissait, il serait résolu formellement. Aussi, tous problèmes rencontrés sur les premiers exemplaires de la machine donnent lieu à réflexion et recherche de solutions conjointement avec le client.

D'un point de vue général, le responsable de la société estime que la notion de réputation est " énorme ", que la continuité de la relation et la complémentarité entre organisations et individus sont des éléments constitutifs de la confiance.
Concernant le cas d'impartition analysé, les deux responsables entretiennent une relation marchande " mais surtout " une relation de confiance. La phase d'étude et de constitution du prototype constituait l'occasion pour l'offreur de démontrer ses compétences. L'obtention de la première commande résulte de la prise en compte d'une proposition adaptée et de l'existence d'une image favorable de la société Lemarchal.
La motivation première à effectuer un travail de qualité est, pour le responsable preneur d'ordres, de se forger et d'entretenir une bonne image face à l'extérieur. Le responsable voit dans ce comportement un moyen de respecter des engagements implicites pris en phase initiale. Enfin, le responsable estime par ce comportement pouvoir préserver le marché obtenu.
Le responsable estime que la confiance repose en premier lieu sur les compétences puis sur la fiabilité et sur la prise d'initiatives afin de démontrer son engagement. Le responsable explique qu'il envisage d'améliorer la machine conçue mais que cela reste difficile car une fois que le projet est accepté, il est figé. Par contre, le responsable des établissements Lemarchal émet une réserve sur l'existence d'une dimension amicale dans la relation de confiance et préfère avancer qu'" il a du respect pour son interlocuteur avec lequel il est parfois arrivé d'évoquer d'autres aspects que ceux qui les lient directement ".

La prestation proposée est conforme à ce qu'attendait le responsable client et il est prévu que la fabrication de plusieurs machines sera confiée à l'offreur. Ce dernier relève qu'il dispose par cette impartition d'une " carte de visite " et " d'un nouvel accès dans la société cliente ".

MECAREP

La société Mecarep est une PME employant entre 20 et 49 salariés. Son dirigeant a été contacté par un client, France Transfo en septembre 1996 pour participer à la réflexion et à la conception d'un outillage nécessaire à la fabrication d'un transformateur ayant une nouvelle forme. Cet outillage permettra de bobiner de façon oblongue. Ces deux entreprises se connaissaient auparavant car elles travaillent ensembles depuis quatre ans.

La société Mecarep n'a pas investi initialement en actifs corporels, mais elle s'est construit un actif incorporel spécifique que son dirigeant qualifie de non imitable à court terme. En effet, cette société s'est beaucoup impliquée en début de relation en acceptant de faire participer ses techniciens aux réunions d'étude et de conception du nouveau produit, sans facturer les heures de travail. En contrepartie, elle était assurée d'obtenir et de conserver la réalisation de la prestation sur toute sa durée.

Le responsable de la société Mécarep explique que par cette impartition, il voit la possibilité de travailler avec un client intéressant, de renforcer son implantation et de développer des compétences nouvelles.

Des négociations ont été menées sur une très courte période afin d'aboutir à une entente précise concernant la nature de la prestation déléguée, le délai de réalisation d'une prestation et surtout concernant les objectifs à atteindre en terme de qualité et de coût de revient. Il n'y a eu ni rédaction, ni signature de contrat entre les parties. La connaissance préalable permet une compréhension réciproque rapide.

La dépendance initialement établie entre Do et Po s'est développée. En effet, Mecarep constate un accroissement de son chiffre d'affaires réalisé avec France Transfo dès le moyen terme. L'intensification des échanges résulte d'une augmentation du nombre de transformateurs à réaliser et de la délégation d'une nouvelle prestation : la fabrication du support tenant le transformateur lorsqu'il est habillé de câble. En outre, les actifs corporels utilisés par Mecarep deviennent spécifiques à moyen terme.
Le responsable de la société Mecarep explique que son client ne peut plus confier facilement la réalisation de la prestation à une autre société. Cette prestation est importante pour France Transfo car elle permet la réalisation de son activité principale. Le responsable de la société Mecarep qualifie ce marché d'important pour lui, sa perte affecterait la pérennité de son entreprise. De plus, au fil du temps, cette affaire permet à cette PME d'être en contact avec d'autres clients. Enfin, la réalisation de la prestation facilite celle d'autres commandes.
Si initialement, il pouvait être facile pour France Transfo de remplacer Mécarep, maintenant, il s'avèrerait difficile pour les deux de remplacer l'autre.

Lors de la préparation de cette impartition, des réunions de travail se sont régulièrement déroulées entre les techniciens des deux sociétés afin de réfléchir à l'amélioration de l'outillage et à une réduction des coûts de production. Cette phase de réflexion a abouti à la conception d'un nouveau transformateur et à une réduction importante (-37,50 %) des coûts de production. L'offreur a été chargé de réaliser douze transformateurs nouveaux. Depuis et systématiquement, la réalisation d'améliorations passe par une réflexion entre plusieurs salariés offreurs avant de se poursuivre par des échanges avec le client afin d'obtenir son accord et de compléter éventuellement les propositions.

Ces phases de réflexion reposent sur la conception de plans, de cahiers des charges relatifs au transformateur à fabriquer. Ces documents sont complétés par des informations techniques informelles à court terme, formelles dès le moyen terme, puis très détaillées et informatisées à long terme, informations obtenues au cours de plusieurs réunions.

L'évolution des supports de coordination de processus est à rapprocher de celle des circuits de communication utilisés entre les employés. En effet, à court terme, les échanges étaient assez peu formels et tendent à être formalisés dès le moyen terme. Le responsable de la société Mécarep explique qu'il tient à formaliser afin de minimiser les risques de déperdition d'informations et d'avoir l'assurance que le travail pourrait être réalisé par une tierce personne en cas d'absence de l'employé chargé de la prestation.

Les deux responsables se connaissent depuis longtemps et entretiennent des relations régulières même s'il n'y a pas de besoin propre à l'affaire en cours.

Enfin, l'évaluation du travail de l'offreur par le client était irrégulière et spontanée à court terme, elle est irrégulière et formelle dès le moyen terme.

La résolution des désaccords sur processus est informelle à court terme puis formelle à moyen terme alors qu'une divergence sur résultat est systématiquement accompagnée d'une résolution formelle. Toutefois, la fréquence de son utilisation est très faible. Le responsable offreur souligne l'importance qu'il accorde à prévenir son client lorsqu'un incident risque de survenir. Il s'attache à ne pas mettre son partenaire devant le fait accompli car il estime qu'ainsi, la confiance peut structurer les relations.

Comme nous venons de le présenter, les techniciens se réunissent régulièrement en phase de réflexion et de conception du transformateur. Par la suite, les réunions de travail se déroulent entre dirigeants et techniciens avec une fréquence moins soutenue tout en restant adaptée aux besoins. Cette évolution est compréhensible selon l'offreur car un cadre de travail a été mis en place initialement et qu'il ne reste qu'à l'ajuster ou à le compléter. Ces réunions permettent la décentralisation des informations et la délégation du pouvoir de décision aux techniciens, lorsque le problème est opérationnel. Ainsi, le partenariat repose sur une coordination horizontale qui est observable et régulièrement utilisée.

Le responsable de la société Mécarep estime que l'impartition menée avec la société France Transfo repose sur une relation marchande et de confiance mutuelle. Si initialement, les propositions émises ont été déterminantes pour l'obtention de ce marché, l'image de " marque " de la société devient prédominante. Le responsable précise que selon lui, " sans confiance, il ne peut pas y avoir de partenariat ". La confiance repose avant tout sur les compétences et sur la prise d'initiatives. Ensuite vient la fiabilité découlant du respect des engagements. Le responsable pense que la dimension amicale est présente dans la confiance mais elle ne suffit pas. En revanche, elle constitue un plus important. Le responsable de la société Mécarep estime qu'un comportement digne de confiance passe par " le respect, l'écoute, la manière de relativiser et la prise en compte de l'autre afin de paraître digne ".

Mecarep réalise la prestation confiée aussi bien que cela était attendu. Il doit simplement améliorer la coordination de sa prestation avec celles de France Transfo. Le partenariat repose sur des éléments de motivation psychologique forts afin d'être inciter à s'investir au plan humain et de favoriser l'émergence d'idées nouvelles. Plusieurs améliorations ont été avancées et mises en œuvre au niveau de la nature de la prestation, de son processus de réalisation et des technologies utilisées. Le dirigeant de Mécarep précise que France Transfo incite fortement à la réalisation d'améliorations. Outre différentes améliorations, une machine nouvelle a été fabriquée et constitue une innovation issue de l'exploitation du savoir détenu par l'offreur, avec appui du demandeur.
Cette impartition prend fin car le contrat arrive à échéance. Toutefois, les deux partenaires ont déjà mis en place une nouvelle impartition dont l'importance en chiffres d'affaires et en opportunités est énorme.

Le responsable de la société Mécarep estime avoir beaucoup retiré de cette impartition tant au plan technique avec le travail de nouveaux matériaux tels que l'aluminium, le bois et l'acier qu'au niveau technologique afin d'avoir des machines toujours performantes. D'autre part, la société Mécarep a été contactée par des entreprises filiales du groupe d'appartenance du client. Enfin et de manière plus générale, le responsable de Mécarep explique que son entreprise a été restructurée en interne afin de répondre aux besoins du client. Cette démarche s'appuie sur le développement d'un nouvel état d'esprit dans le travail de chacun. Pour sa part, cette relation a permis de comprendre qu'il était possible de s'orienter vers de nouveaux marchés à plus forte valeur ajoutée. Ce responsable estime avoir plus " d'audace " et conclut ses propos en soulignant que " rien n'est jamais acquis " et qu'il est primordial d'anticiper en achetant par avance des actifs par exemple.

FRANCE TRANSFO

Il y a environ 10 ans, France Transfo fabriquait toutes les machines et les petites pièces nécessaires à son activité. Puis, les décisions stratégiques se sont orientées vers un recentrage de l'entreprise sur son métier. Par conséquent, l'usinage a été tout d'abord sous-traité en partie auprès de Mécarep vers 1992. Par la suite, le montage a été confié aux sous-traitants chargés de l'usinage.
D'un point de vue général, les échanges entre les deux entreprises, en terme de chiffre d'affaires, se sont développés de manière exponentielle. Initialement, les travaux confiés à Mécarep ont fait office de tests et les résultats très satisfaisants ont amené France Transfo à renouveler les échanges et à déléguer des quantités toujours plus importantes. Vers 1994, France Transfo commença à impartir la conception de détails tout en conservant la conception générale, puis associa Mécarep à la conception générale des petites pièces début 1996. Les deux entreprises travaillent ensemble depuis plusieurs années et envisagent la relation d'impartition dans un long terme.

Mécarep est le seul offreur contacté par France Transfo pour participer à la conception des petites pièces. En effet, France Transfo s'est engagée à déléguer l'ensemble du travail à Mécarep contre une participation active de ce dernier à la conception des pièces. A plus long terme, France Transfo souhaiterait avoir deux offreurs pour limiter les risques associés à la dépendance.
France Transfo possède un savoir-faire qui lui permettrait de reprendre l'activité en cas d'incidents graves ou de rupture de contrat, mais certes avec des problèmes. Toutefois, le responsable industriel chez France Transfo estime qu'à court terme il n'y a pas eu perte du savoir-faire mais par contre, dès le moyen terme, le niveau de connaissances devient assez limité, tout en restant suffisant pour permettre le contrôle du travail de l'offreur.
La délégation engendre la dépendance, ce qui constitue un inconvénient, mais cette stratégie permet d'aller " plus vite et plus loin " dans la conception, " d'économiser " sur les coûts de production et de formation. Aussi, le responsable chez France Transfo conclut en précisant que le métier n'est pas spécifique donc il serait possible de remplacer l'offreur. Mais par contre, ce dernier s'est créé un avantage concurrentiel en proposant des prestations incorporant un bon niveau de qualité, avec respect des délais de livraison. Aussi, " il est possible d'envisager une relation long terme avec cet offreur ". Par conséquent, il est devenu très difficile à France Transfo de remplacer Mécarep.

La phase de réflexion a été brève (inférieure à une semaine) et seule la rémunération fut rapidement évoquée. Il n'y a eu ni rédaction ni signature de contrat. Outre la délégation initiale de la fabrication de tous les composants, le client confia dès le moyen terme la conception et la réalisation d'une machine spéciale pour maintenir le transformateur.

La conception des nouveaux transformateurs s'est déroulée dans le cadre d'un groupe de travail. Par conséquent, les réunions entre les deux sociétés étaient fréquentes et formelles à court terme. Elles se déroulent maintenant selon les besoins et spontanément et ce, depuis le moyen terme. Les comptes rendus de réunions ainsi que les compléments d'information techniques permettent de compléter les plans et les documents conçus initialement afin d'assurer la coordination de produit.
Le responsable industriel chez France Transfo estime que la coordination entre les techniciens est informelle, régulière initialement puis continue par la suite. Bien qu'étant informels, les échanges entre techniciens contribuent à la bonne réalisation des transformateurs.
Les échanges entre dirigeants sont informels et continus dès le début de la relation. Ces acteurs entretiennent des relations privilégiées.
La coordination est horizontale puisque les décisions opérationnelles sont confiées aux techniciens et que ces derniers assistent à certaines réunions. Il faut tout de même noter que la décentralisation du pouvoir de décision est permise dans un cadre de références initialement défini.

La résolution des conflits est toujours informelle car selon le responsable chez France Transfo " la confiance existe ". Si les divergences venaient à se répéter sans pouvoir être résolues, alors il y aurait rupture de l'accord après la réalisation de la prestation en cours. Lorsque l'incident est mineur, il y a poursuite et attente de nouveaux résultats. Le responsable industriel chez France Transfo ajoute que les partenaires doivent " apprendre à travailler ensemble, ce qui implique que la relation ne soit pas rompue de suite ". Nous en déduisons que la résolution des conflits tient aux relations développées entre les partenaires et plus précisément aux dirigeants.

Le responsable industriel chez France Transfo qualifie la relation d'impartition mise en place de relation marchande et de confiance réciproque. Ce responsable accorde sa confiance après avoir pris en compte la fiabilité puis les compétences de l'offreur dans son analyse des résultats de la coopération.

Presque au même plan, ce responsable dit considérer la qualité des rapports humains afin de se forger un avis étant donné que les échanges sont quasiment quotidiens entre les techniciens offreurs et les commerciaux demandeurs, responsables ou non. Ce responsable explique avoir bien apprécié que les problèmes techniques initiaux aient été résolus avant que les aspects financiers ne soient évoqués. Une réflexion a été menée afin de trouver la solution et seulement ensuite, les responsables ont calculer le coût de cette incidence. D'autre part, ce responsable explique qu'il apprécie le savoir-faire du personnel employé par l'offreur. Il estime que la confiance est maintenant solide du fait des années de partenariat.

Les objectifs associés à la prestation ont été atteints, tant au niveau de la qualité attendue que de l'effet d'expérience escompté. Les améliorations proposées par l'offreur étaient attendues et constituent l'objet de la relation d'impartition à savoir, faire évoluer l'outil. Le client souhaite vivement que l'offreur s'investisse beaucoup sur le plan humain.
La machine spéciale réalisée est considérée comme une innovation qui découle du savoir-faire de l'offreur et de la confrontation des idées avec le demandeur.

Le responsable demandeur spécifie que son entreprise parvient à produite des produits moins coûteux car les outillages sont moins chers et plus performants. D'un point de vue plus général, le demandeur explique que son principal avantage dans cette affaire tient à la possibilité qu'il a de se centrer totalement sur son métier car la " qualité des relations avec ce partenaire est telle qu'il n'y a pas de perte de temps en contrôle ". En outre, les techniciens et le responsable de Mécarep ont un œil neuf qui permet de remettre en cause la conception de l'outillage " en ayant toutefois l'œil de quelqu'un qui sait ce que coûtent tous les éléments, qui connaît la construction de la valeur ".

Résumé : Le contexte économique dans lequel évoluent les entreprises les conduit à renforcer leurs compétences en se recentrant sur leur métier de base et parallèlement, à externaliser les activités connexes au métier en développant des coopérations. Maîtriser la conduite des coopérations est déterminant pour le dirigeant d'entreprise.

Pour cela, cette recherche propose un modèle théorique présentant le fonctionnement et l'évolution d'un cas de coopération, l'impartition de compétences. Des données ont été recueillies lors de l'étude de vingt-neuf cas d'impartition de compétences. Une analyse inter-sites associée à huit analyses factorielles des correspondances multiples ont été utilisées pour exploiter ces données et tester le modèle. Trois catégories d'impartition sont différentiables selon le niveau de satisfaction de l'offreur.

La conclusion générale de cette recherche stipule que les niveaux d'implication et de dépendance des partenaires lors de la mise en place de l'impartition ont une forte incidence sur la nature des connaissances produites, sur l'intensité de la confiance développée et induisent un certain niveau de satisfaction chez les partenaires.

Une implication initiale importante de l'offreur, fondée sur une exploitation poussée de ses compétences spécifiques, constitue la condition motrice à l'orientation vers une satisfaction très élevée des partenaires. Cette implication est relayée par un engagement sur un long terme permettant, avec la mise en place de circuits de communication entre tous les acteurs impliqués, l'initiation d'apprentissages. Les connaissances ainsi obtenues bénéficient directement à l'impartition et à l'entreprise offreur. Au-delà, l'offreur évalue plus précisément ses aptitudes et valorise mieux les compétences de son organisation. Les innovations ou les améliorations de la prestation impartie sont favorisées et conduisent au renforcement de la confiance entre partenaires.

Discipline : Sciences de Gestion.

Mots clés : stratégies relationnelles, coopération, impartition de compétences, dépendance, implication, fonctionnement, apprentissages, connaissances, confiance, satisfaction.

U.F.R. Etudes Supérieures de Management, **laboratoire CEREMO**

3, place Edouard Branly - Technopole 2000

57070 METZ.