

-IX^{IEME} CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-

" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier

- 24-25-26 Mai 2000 -

**Partenariat vertical et gain coopératif :
une étude empirique de l'impact du partenariat sur la performance des
fournisseurs dans l'industrie automobile**

Carole Donada
Département Marketing
ESSEC
Av Bernard Hirsch, BP 105
95021 CERGY PONTOISE Cedex
Tél : 01.34.43.33.22
Fax :01.34.43.30.01
e-mail : donada@essec.fr

Bernard Garrette
Département Stratégie et Politique d'Entreprise
Groupe HEC
1 rue de la libération
78351 JOUY-EN-JOSAS Cedex
Tél : 01 39 67 73 21
Fax : 01 39 67 70 84
e-mail : garrette@hec.fr

Mots clefs : Partenariat, coopération, performance, automobile

Nous vous prions d'adresser toute correspondance à Bernard Garrette

Partenariat vertical et gain coopératif : une étude empirique de l'impact du partenariat sur la performance des fournisseurs dans l'industrie automobile

Notre recherche a pour objectif d'analyser l'impact des partenariats verticaux sur la performance économique des entreprises fournisseurs. Elle vise deux contributions principales. La première est d'ordre théorique : évaluer l'apport de l'approche « relationnelle » (Dyer et Singh, 1998), par rapport aux approches traditionnelles de la Stratégie d'Entreprise (Economie Industrielle et « Resource-Based View »), pour étudier le lien entre stratégie coopérative et performance des firmes. La seconde contribution est d'ordre empirique : centrer l'analyse sur les fournisseurs, alors que les recherches précédentes ont généralement étudié le problème du point de vue des clients donneurs d'ordres (Kalwani et Narayandas, 1995 ; Langfield-Smith et Greenwood, 1998).

Le partenariat est défini comme une coopération client-fournisseur qui porte sur la conception et le développement d'un projet de produit précis, pour une durée limitée. Cette relation n'est ni une transaction de marché où le fournisseur vend au client un composant déjà développé, ni un contrat de sous-traitance dans lequel le fournisseur fabrique un produit entièrement conçu et développé par le client. Dans de nombreuses industries, notamment la construction automobile, ces partenariats sont noués à l'initiative des clients donneurs d'ordres qui les imposent à leurs fournisseurs. Les gains générés par les partenariats pour ces clients sont connus et ont été largement étudiés : réduction des coûts de production, réduction des coûts de transaction, amélioration de la qualité et des délais etc. (Womack et al., 1990 ; Dyer et Ouchi, 1993 ; Lamming, 1993 ; Ellram, 1995 ; Landeros et al., 1995). L'ensemble des recherches sur le sujet montre que, plus les clients développent des partenariats, plus ils améliorent leur performance. La question qui reste ouverte est de savoir si ces gains se font au détriment des fournisseurs ou si les fournisseurs peuvent eux aussi tirer parti des coopérations pour améliorer leur propre performance.

Notre proposition centrale est que la capacité d'un fournisseur à tirer « un gain coopératif » du partenariat dépend (i) de son rapport de force avec le client, (ii) de son portefeuille de ressources propres et (iii) de la nature de la collaboration qui s'instaure avec le client. Nous définissons le « gain coopératif » comme un lien positif entre la rente du fournisseur et l'intensité de sa coopération avec le client. Autrement dit, un fournisseur dégage un gain coopératif s'il se trouve dans une situation où, plus il coopère intensément avec son client, plus il améliore son niveau de profit. Ce supplément de profit correspond à ce que les économistes appellent une quasi-rente, car il s'établit par comparaison avec le niveau de profit minimal (différence entre prix d'opportunité et coût d'opportunité) nécessaire au fournisseur pour accepter d'entrer en relation avec le client, en tenant compte des coûts de sortie. Une telle définition rejoint la notion de « valeur partenariale » suggérée par Charreaux et Desbrières (1998). Toutefois, notre intention n'est pas de mesurer le supplément de profit lui-même (c'est à dire la part de valeur partenariale captée par le fournisseur) mais d'identifier les conditions

qui permettent éventuellement aux fournisseurs partenaires de s'approprier un tel supplément de profit en accroissant l'intensité de leur coopération avec leur client. L'intensité de la coopération, quand à elle, est définie par le stade d'intervention du fournisseur dans le projet et par son degré de participation aux équipes projet mises en place par le client. Plus le fournisseur est impliqué dans les phases amont de la conception du produit et plus sa présence dans les équipes projet est significative, plus la coopération est considérée comme intense.

Le point de vue théorique qui justifie notre proposition centrale est le suivant : dans les situations de coopération, les deux schémas théoriques traditionnellement utilisés en stratégie d'entreprise, à savoir l'économie industrielle (Industrial Organisation – IO ; Porter, 1982) et l'approche par les ressources (Resource Based View – RBV ; Rumelt, 1984, 1991 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991), ne suffisent pas pour expliquer les différences de performance entre les entreprises. Pour obtenir une explication plus complète, il faut faire appel à un troisième courant théorique, plus récent, l'approche relationnelle (Peteraf, 1994 ; Dyer et Singh, 1998). L'approche relationnelle suggère qu'au delà de la rente industrielle, liée, d'après l'approche IO, à l'exploitation d'un rapport de force favorable au sein de la filière, et au delà de la rente spécifique à l'entreprise provenant, d'après l'approche RBV, de la valorisation d'un portefeuille de ressources idiosyncratiques, un troisième type de rente doit être examiné : la rente relationnelle. Cette rente peut être définie comme : "*a supernormal profit jointly generated in an exchange relationship that cannot be generated by either firm in isolation and can only be created through the joint idiosyncratic contributions of the specific alliance partners*" (Peteraf, 1994). D'après Dyer et Singh (1998), l'impact de la coopération sur les trois sources de rente peut être fortement divergent. Schématiquement, la coopération aurait tendance à réduire la rente industrielle et la rente spécifique à la firme alors qu'elle augmenterait la rente relationnelle. C'est sur la base de cette proposition que nous avons formulé nos hypothèses de recherche.

En termes méthodologiques, nous avons adopté une démarche en deux temps. Nous avons d'abord cherché à vérifier si les variables qui sont supposées influencer le gain coopératif se regroupent en facteurs correspondant aux trois approches théoriques citées ci-dessus (IO, RBV, Relationnelle). Ensuite, nous avons tenté d'évaluer l'influence relative de ces facteurs sur le gain coopératif. Les données ont été collectées par questionnaire postal auprès de 299 entreprises fournisseurs de l'industrie automobile. Nous avons choisi l'industrie automobile comme terrain d'étude parce que, dans ce secteur, la capacité à dégager un gain coopératif est devenue, pour les fournisseurs, une question de survie (Lamming, 1993). En effet, l'instauration des partenariats verticaux par les constructeurs automobiles va de pair avec une réduction drastique, rapide et irréversible du nombre de fournisseurs. Dans ce contexte, être reconnu comme partenaire par les clients devient une obligation pour la plupart des fournisseurs. Or, pour accéder au statut de partenaire, les fournisseurs sont forcés de se doter de ressources nouvelles (ressources technologiques, productives, organisationnelles etc.), ce qui les entraîne à investir massivement et à alourdir leur structure de coûts. Dans ces conditions, si le partenariat ne permet pas aux fournisseurs de dégager des profits supplémentaires, il devient un piège : plus le fournisseur coopère, plus il alourdit ses coûts et plus il dégrade sa rentabilité. Il est donc crucial d'identifier les conditions qui peuvent permettre aux fournisseurs

de se placer dans la spirale inverse et de réaliser un gain coopératif, c'est à dire de dégager une rente d'autant plus forte que la coopération avec le client est intense.

Dans une première partie, nous analysons les travaux théoriques et empiriques existants sur le lien entre partenariat et performance. Sur cette base, nous avons formulé sept hypothèses que nous présentons en deuxième partie. La troisième partie expose la méthodologie de la recherche et la quatrième, les résultats obtenus. Enfin, l'article se termine sur une discussion des implications de ce travail sur le plan théorique et pratique.

1. Coopération et performance : résultats empiriques et cadre théorique

1.1. Etat de l'art des études empiriques

La plupart des recherches sur le partenariat s'accordent à montrer que les stratégies de coopération ont une influence significative sur la compétitivité des entreprises. Dès les années 1970, les travaux pionniers de l'IMP group (Hakanson, 1982 ; Ford et al., 1999) préconisaient le développement d'une approche relationnelle entre fournisseurs et donneurs d'ordre. ces travaux ont inspiré de nombreuses recherches dans le domaine du marketing industriel. Les développements relevant de la stratégie d'entreprise sont plus récents. Dans leur grande majorité, ils portent sur l'industrie automobile et analysent les gains du partenariat pour les grands donneurs d'ordres (Womack et al., 1990 ; Dyer et Ouchi, 1993 ; Sako et Helper, 1995 ; Dyer, 1996). Cet intérêt pour l'industrie automobile s'explique par la rapidité et l'étendue du développement des partenariats dans ce secteur (Frey et Schlosser, 1993 ; Womack et Jones, 1994), par l'ampleur des changements stratégiques et organisationnels que les partenariats ont provoqués (Lamming, 1993) et, par leur impact incontestable sur l'évolution technologique de l'industrie, tant au niveau du produit que du process (Midler, 1993 ; Nishiguchi, 1994 ; Liker et al., 1996). La focalisation des études sur les donneurs d'ordres (Ellram, 1995 ; Landeros et al., 1995), quant à elle, s'explique par le pouvoir des constructeurs dans la filière et par le fait que ce sont eux qui imposent les relations de partenariat à leurs fournisseurs. Ce point de vue, qui privilégie les préoccupations du client, considéré comme tout puissant, suppose que l'impact de la coopération sur la performance des fournisseurs a peu d'incidence sur les conditions de fonctionnement de la filière. Cette vision ne reconnaît donc pas aux fournisseurs la capacité à mettre en œuvre une véritable stratégie de coopération, c'est à dire à gérer leur portefeuille de relations pour optimiser leur performance économique. De plus, elle néglige l'effet en retour de la performance des fournisseurs sur la compétitivité des clients : en ne se préoccupant pas des gains coopératifs des fournisseurs, les constructeurs risquent de les affaiblir de manière excessive, ce qui aura, à terme, un impact négatif sur le coût et la qualité du produit final.

Or, depuis une quinzaine d'années, on observe des différences significatives dans les niveaux de performance des fournisseurs engagés dans des partenariats avec les constructeurs automobiles (Garel, 1998). Certains fournisseurs partenaires sont parvenus à accroître leur performance et à améliorer leur position concurrentielle tout en réduisant leur dépendance vis-

à-vis de leurs clients majeurs, alors que d'autres sont loin d'afficher un tel succès : affaiblis par les dépenses et les investissements que les clients leur imposent, ils risquent l'asphyxie et voient le partenariat se transformer en piège (Lamming, 1993 ; Kalwani et Narayandas, 1995 ; Donada, 1997).

D'un point de vue théorique, la plupart des recherches existantes combinent plusieurs cadres conceptuels. Cette nécessité de combiner plusieurs approches est liée au fait que la coopération est une stratégie complexe et multi-dimensionnelle dont la performance ne peut être mesurée que sur la base de critères forcément hétérogènes (Smith et al., 1995 ; Spekman et al., 1998). En effet, les gains d'une entreprise qui coopère ne se mesurent pas seulement par des indicateurs de performance économique de court terme ; ils s'apprécient également par des opportunités de croissance via l'acquisition de nouvelles ressources (Hamel, 1991 ; Quélin, 1996 ; Dussauge et Garrette, 1999), par l'insertion de l'entreprise dans des réseaux de partenaires (Blankenburg, Holm et al., 1999), par un rééquilibrage des rapports de force avec les clients (Buchanan, 1992 ; Provan et Gassenheimer, 1994) et par la création d'un climat de confiance entre les partenaires (Sako et Helper, 1995). Ainsi, dans la plupart des travaux, les propositions issues de l'économie industrielle, de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de l'agence, sont souvent complétées par celles provenant des théories du pouvoir et de la dépendance (Emerson, 1962 ; Blau, 1964), de l'approche par les ressources (Penrose, 1959, Rumelt, 1984, 1991), de la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schon, 1978 ; Moingeon et Edmonson, 1996), des travaux sur la confiance (Bradach et Eccles, 1989 ; Sako, 1992), ou encore des approches sur les échanges relationnels (Dwyer et al., 1987 ; Anderson et Narus, 1990 ; Heide et John, 1990).

Une des recherches les plus proches de notre problématique est celle de Liker et al. (1996) sur le rôle des fournisseurs automobiles dans le design des véhicules. Cette recherche, bien qu'elle prenne le point de vue de l'entreprise cliente, pose le problème du gain coopératif. Plus précisément, elle montre que les gains des constructeurs sont plus importants dans les partenariats de co-conception que dans les relations verticales traditionnelles. Les résultats obtenus par les auteurs remettent en cause les recommandations des théories de l'agence et des coûts de transaction qui prônent la mise en place d'importants mécanismes de protection et de contrôle lorsqu'il existe une situation de petit nombre. En effet, Liker et al. recommandent de mettre en place des modes de gouvernance coopératifs et non pas coercitifs, car, dans le contexte actuel de l'industrie automobile, seule la coopération permet de développer le plus rapidement possible des produits innovants et compétitifs. Ce point de vue ne remet pas en cause les propositions fondamentales de la théorie des coûts de transaction, mais il en critique la portée pratique. Comme cela a été démontré par Ghoshal et Moran (1996), les prescriptions issues de cette théorie ne peuvent que très difficilement être appliquées au pied de la lettre dans les organisations réelles. La recommandation de Liker et al. est donc de faire en sorte que les fournisseurs coopèrent de manière très intense avec les constructeurs en intervenant très en amont des processus industriels et en s'engageant fortement dans les projets. Il y a donc un gain coopératif pour les clients, c'est à dire un lien positif entre leur niveau de performance et l'intensité de la coopération.

Quelques recherches, encore peu nombreuses, ouvrent des pistes sur l'étude du gain coopératif des fournisseurs. C'est le cas notamment de l'étude de Kalwani et Narayandas (1995), bien qu'elle ne porte pas à proprement parler sur des partenariats au sens défini dans cet article, mais sur des relations de fourniture à long terme. Les auteurs examinent les relations verticales de 114 PME, fournisseurs spécialisés dans les équipements industriels et informatiques. Les résultats statistiques obtenus montrent que les entreprises fournisseurs ont tout intérêt à rechercher et à entretenir des relations de longue durée avec leur client au lieu de multiplier les relations de court terme. Bien que les clients de longue durée demandent à leurs fournisseurs des investissements spécifiques, coûteux et difficilement redéployables, la coopération a un impact très positif sur la marge des fournisseurs, leur chiffre d'affaires et leur retour sur investissement. Ainsi, les relations de longue durée, bien qu'elles aggravent la dépendance des fournisseurs vis-à-vis de leurs clients, ont pour effet positif d'améliorer leur performance économique et de favoriser leur survie.

L'étude de cas réalisée par Langfield-Smith et Greenwood (1998) sur les relations partenariales entre Toyota Australie et ses fournisseurs est encore plus proche de notre problématique. En effet, elle analyse, du point de vue des fournisseurs, les conséquences des partenariats au sens défini dans cet article. Elle montre notamment que les gains des fournisseurs ne sont pas dus à l'exercice de leur pouvoir de marché sur le constructeur mais à l'acquisition de ressources spécifiques au partenariat avec Toyota. Concrètement, les fournisseurs ont profité de la coopération pour accéder à des technologies nouvelles et améliorer leurs procédures industrielles. En particulier, grâce au célèbre TPS - Toyota Production System -, ils ont accédé à des ressources spécifiques qu'ils n'auraient certainement pas développées s'ils étaient restés dans des relations de sous-traitance traditionnelle avec le constructeur. Cette vision des gains du partenariat pour les fournisseurs est cohérente avec la théorie développée autour de la RBV (Resource Based View) car elle démontre que ces gains découlent de la création et de la coordination de ressources difficilement copiables, imitables ou appropriables sur les marchés (Dierickx et Cool, 1989 ; Barney, 1991, 1997). Ainsi, les résultats empiriques de cette étude suggèrent que les partenariats de co-développement peuvent, dans certaines conditions, générer un gain coopératif pour les fournisseurs.

12. Coopération et performance : cadre théorique

La littérature existante, que nous venons de présenter, suggère que la coopération peut avoir un impact positif sur la performance des fournisseurs. En revanche, dans son état d'avancement actuel, elle ne permet pas d'identifier les facteurs explicatifs du gain coopératif que peuvent réaliser les fournisseurs. Il est donc nécessaire, pour identifier ces facteurs, de recourir aux théories qui analysent de manière plus fondamentale les sources de performance des entreprises et d'appliquer ces théories au contexte de la coopération.

Les différences de performance économique entre les entreprises peuvent être expliquées par trois schémas théoriques complémentaires :

(i) dans la perspective la plus classique, celle de l'économie industrielle (IO), l'entreprise a un niveau de performance d'autant plus élevé que les caractéristiques structurelles de l'industrie et

de la filière auxquelles elle appartient sont favorables (pouvoir de négociation élevé par rapport aux secteurs amont aval, fortes barrières à l'entrée, etc...).

(ii) Cette vision a été remise en cause par l'approche basée sur les ressources (RBV) qui explique les différences de performance par des caractéristiques spécifiques aux entreprises et non liées à la structure de l'industrie. Dans cette approche, l'entreprise a un niveau de performance d'autant plus élevé qu'elle possède des ressources stratégiques rares, valorisables, non substituables et difficile à imiter (Rumelt, 1984, 1991 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991, 1997).

(iii) Un troisième cadre théorique a été récemment introduit par les tenants de l'approche « relationnelle » (Peteraf, 1994 ; Dyer et Singh, 1998). Dans cette perspective, la performance de l'entreprise est liée au réseau de relations que celle-ci développe et entretient avec l'ensemble des acteurs présents dans son environnement (clients, fournisseurs, concurrents...). Ce réseau de relations permet en effet de créer et de coordonner des ressources relationnelles qui dépassent les frontières traditionnelles de l'entreprise (capacité à partager les connaissances et les savoir-faire, capacité à exploiter des compétences complémentaires...). Contrairement à l'approche RBV qui recommande aux entreprises de protéger leurs ressources stratégiques et d'en garder l'exclusivité, l'approche relationnelle suggère que la performance sera d'autant plus élevée que les entreprises seront capables de partager et de valoriser conjointement certaines ressources.

Dans un contexte où les relations de partenariat se généralisent entre fournisseurs et clients, la question est de savoir si ces relations, caractérisées par un fort degré de coopération, ont un impact positif ou négatif sur la performance économique du fournisseur, quand on les compare aux relations de marché traditionnelles. Les réponses apportées par les trois théories précédentes (IO, RBV, Relationnelle) sont différentes, voire contradictoires. L'approche IO suggère que les fournisseurs qui ont un pouvoir de négociation élevé ont intérêt à rester dans des relations de marché pour profiter de ce rapport de force favorable vis-à-vis de leur client. L'approche RBV, au premier abord, semble aller dans le même sens : elle laisse penser que les fournisseurs qui disposent de ressources internes non substituables et difficilement imitables, n'ont pas intérêt à coopérer car la coopération impliquerait un partage de ces ressources avec d'autres acteurs et donc un partage de la rente que ces ressources génèrent. Toutefois, comme les partenariats se généralisent de manière inéluctable à l'initiative des clients donneurs d'ordres, les fournisseurs sont incités à se doter des ressources qui en font des partenaires attractifs. Ces ressources seront d'autant mieux valorisées que la coopération avec le client sera intense. Dans cette optique, l'approche RBV suggère une distinction entre deux types de ressources : d'une part, des ressources que le fournisseur doit protéger en réduisant autant que possible l'interaction avec le client et, d'autre part, des ressources qui, tout en restant spécifiques au fournisseur, ne sont valorisables qu'à travers des coopérations plus proches avec ces mêmes clients. Enfin, selon l'approche relationnelle, il existe un troisième type de ressources, celles qui ne peuvent être créées et valorisées que par l'interaction et la collaboration entre un fournisseur et un client donnés. Dans cette perspective, la coopération permet au fournisseur de générer avec son client une « rente relationnelle » sur la base de ces ressources partagées. Par rapport à la RBV, l'apport essentiel de l'approche relationnelle est de distinguer entre d'une part la capacité à coopérer avec les clients, qui repose sur des

ressources spécifiques à l'entreprise et, d'autre part, les ressources partagées avec un client précis, qui génèrent un autre type de rente spécifique à la relation. Par exemple, un fournisseur doté d'une forte capacité d'innovation technologique détient une ressource spécifique qui contribue à en faire un partenaire attractif pour les donneurs d'ordre. On peut supposer que le fournisseur valorisera d'autant mieux cette ressource qu'il participera aux stades amont de la conception du produit et qu'il collaborera donc de manière proche avec les clients. En revanche, un fournisseur capable, dans le contexte d'un partenariat, de partager son savoir faire avec le client, voire de proposer des innovations non sollicitées par le client, démontre qu'il dispose de ressources valorisables uniquement dans le cadre d'une coopération donnée, avec un client précis. La rente qu'il peut en dégager est donc spécifique au partenariat et non au fournisseur.

L'ensemble de ces propositions permet de formuler des hypothèses liant le gain coopératif des fournisseurs (c'est à dire l'impact de la coopération sur leur performance économique) à un ensemble de variables issues des trois courants théoriques précités.

2. Formulation des hypothèses

Dans une perspective IO, la performance économique des fournisseurs s'explique par leur pouvoir de négociation vis-à-vis des clients. Ce pouvoir de négociation provient d'un rapport de force au sein de la filière ; il est essentiellement déterminé par la concentration du secteur fournisseurs, la distribution des parts de marché à l'intérieur de ce secteur et les « switching costs », c'est à dire les coûts de changement de fournisseurs auxquels s'expose le client (Porter, 1982). Les fournisseurs disposant d'un pouvoir de négociation élevé peuvent donc l'exercer à leur profit sur le marché et dégager une rente industrielle élevée. Confrontés à la nécessité de coopérer avec leurs clients, de tels fournisseurs sont donc incités à opter pour des formes de partenariat aussi proches que possible des transactions de marché, de manière à préserver leur rente industrielle. Des formes de coopération plus intenses avec les clients auraient pour inconvénient de réduire la capacité des fournisseurs à exercer leur pouvoir de marché et de les forcer à supporter des coûts de coordination et d'organisation sans contrepartie. Autrement dit, selon l'approche IO, pour un fournisseur jouissant d'un pouvoir de négociation élevé vis-à-vis du client, une relation marchande traditionnelle est plus rentable qu'une relation de partenariat. Dans de telles situations, les fournisseurs ont peu d'intérêt à intensifier leur coopération avec leurs clients car cela n'augmente pas leur potentiel de rentabilité. Le gain coopératif est donc inversement lié au pouvoir de négociation du fournisseur. D'où l'hypothèse H1 :

H1 : Plus le pouvoir de négociation du fournisseur vis-à-vis du client est élevé, plus le gain coopératif du fournisseur est faible.

Si on considère maintenant le pouvoir de négociation du client sur le fournisseur, on aboutit au raisonnement inverse. Face à des clients importants et puissants, les fournisseurs ont peu de chance de rentabiliser leurs transactions s'ils restent dans des relations proches des conditions

de marché. En revanche, en augmentant leur implication dans un partenariat, en coopérant dans le développement des projets et en créant une dynamique de partage des ressources avec le client, les fournisseurs réduisent l'opportunisme du client et améliorent leur capacité à tirer profit de la relation. Face à des clients puissants, la coopération est donc un moyen d'augmenter la performance économique des fournisseurs. Dans un tel contexte, le gain coopératif que les fournisseurs peuvent réaliser varie dans le même sens que l'intensité de la coopération. D'où l'hypothèse H2 :

H2 : Plus le pouvoir de négociation du client sur le fournisseur est élevé, plus le gain coopératif du fournisseur est fort.

Dans une perspective RBV, la performance économique des entreprises résulte de la détention de ressources non substituables et difficilement imitables. En conséquence, les entreprises sont incitées à protéger leurs ressources clefs en en gardant l'exclusivité. Ainsi, lorsque des fournisseurs disposant de ressources stratégiques entrent dans des partenariats verticaux, ils ont intérêt à limiter le partage de ces ressources avec leurs clients. Donc, plus les ressources du fournisseur seront difficiles à imiter ou à substituer par le client, plus le gain coopératif des fournisseurs sera faible. En effet, la performance des fournisseurs sera d'autant plus élevée que l'intensité de la coopération sera limitée. Ce raisonnement est cohérent avec l'approche IO qui stipule que le pouvoir de négociation des fournisseurs vis-à-vis des clients est d'autant plus élevé que l'intégration amont est difficile pour le client. D'où l'hypothèse H3 :

H3 : Plus les ressources du fournisseur sont difficiles à imiter ou à substituer par le client, plus le gain coopératif du fournisseur est faible.

Le raisonnement qui nous a conduit à formuler l'hypothèse précédente porte sur des ressources qui ne créent pas d'incitation à la coopération. Or, comme nous l'avons précisé en introduction de cet article, les fournisseurs qui veulent accéder au statut de partenaire doivent se doter de ressources nouvelles. Ces ressources correspondent à des compétences technologiques que les clients recherchent, notamment la capacité d'innovation, et à des compétences organisationnelles et managériales, liées aux spécificités de la gestion des partenariats.

Dans l'industrie automobile, un des objectifs majeurs des partenariats est l'innovation technologique (Mueller, 1993). C'est en effet en collaborant avec les fournisseurs sur la conception et le développement de l'ensemble des sous-systèmes composant un véhicule que les constructeurs parviennent à créer un avantage compétitif. La capacité d'innovation des fournisseurs est donc une ressource recherchée par les clients et un fournisseur a d'autant plus de chances de devenir partenaire qu'il est innovant. Réciproquement, c'est en collaborant de la manière la plus intense possible avec les clients que les fournisseurs innovants parviennent à valoriser leur capacité d'innovation. En conséquence, on peut faire l'hypothèse que le gain coopératif sera positivement lié à la capacité d'innovation des fournisseurs :

H4 : Plus le fournisseur a une capacité d'innovation importante, plus son gain coopératif est

fort.

Au delà de l'acquisition de compétences technologiques, le partenariat conduit les fournisseurs à modifier leur structure interne pour développer les compétences organisationnelles et managériales recherchées par les clients. Il s'agit notamment pour les fournisseurs de s'organiser par projets, de pratiquer l'ingénierie simultanée et de favoriser en interne l'initiative et la créativité. Réciproquement, les fournisseurs qui ont fait l'effort d'adapter leur organisation aux impératifs du partenariat rentabiliseront d'autant mieux cet investissement qu'ils intensifieront leur coopération avec leurs clients. En conséquence, on peut faire l'hypothèse qu'une organisation interne favorable au management des partenariats aura pour effet d'augmenter le gain coopératif des fournisseurs.

H5 : Plus l'organisation interne du fournisseur est favorable au management du partenariat, plus le gain coopératif du fournisseur est élevé.

Tournons nous maintenant vers la théorie relationnelle. Dans cette approche, la performance des entreprises s'explique non seulement par les ressources spécifiques qu'elles détiennent, mais aussi par les ressources qu'elles développent conjointement avec des partenaires particuliers. La capacité à créer de telles ressources est fortement conditionnée par les caractéristiques de la relation qui se met en place entre le fournisseur et le client. En effet, certaines relations, marquées par une forte interaction entre les partenaires et une forte intégration des structures du fournisseur et du client, sont plus favorables que d'autres à la création et à la coordination de ressources conjointes. Dans le cadre spécifique de l'industrie automobile, de telles relations se caractérisent par la création d'équipes mixtes et multi-fonctions dès les phases de conception du produit, par l'accès du fournisseur au plateau projet, par un cahier des charges laissant beaucoup d'initiative au fournisseur, etc. Selon l'approche relationnelle, les ressources développées et valorisées conjointement à travers de telles relations génèrent une rente relationnelle. C'est donc en jouant au maximum le jeu de la coopération que le fournisseur pourra contribuer à accroître cette rente et, par ce biais, augmenter sa propre performance économique. D'où l'hypothèse H6 :

H6 : Plus l'organisation du partenariat est favorable à la création et à la coordination de ressources conjointes (forte intégration des organisations du client et du fournisseur), plus le gain coopératif du fournisseur est fort.

Le développement de ressources conjointes nécessite non seulement que le partenariat soit doté d'une organisation favorable, mais aussi que, plus informellement, il permette de créer des conditions propices à l'interaction entre les partenaires, c'est à dire à l'échange d'idées et à la mise en commun de ressources. Cela signifie que chaque partenaire doit être en mesure de contribuer au développement des ressources communes et être réceptif aux contributions de l'autre partenaire. Dans l'industrie automobile où les relations verticales sont dominées par les clients donneurs d'ordres, il est nécessaire que les clients accordent un espace de liberté suffisant aux fournisseurs, de sorte que la création de ressources se fasse de manière réellement conjointe. De leur côté, les fournisseurs doivent savoir utiliser cette marge de manœuvre pour

proposer des contributions originales susceptibles d'être adoptées par les clients. Dans un tel contexte, les gains coopératifs des partenaires seront d'autant plus importants que la relation client-fournisseur combinera une force de proposition significative de la part des fournisseurs et une réceptivité élevée de la part des clients. D'où l'hypothèse H7 :

H7 : Plus l'interaction client-fournisseur est favorable à la création de ressources conjointes, (force de proposition du fournisseur et réceptivité du client), plus le gain coopératif du fournisseur est fort.

3. Méthodologie

31. Collecte des données

Nous avons collecté les données par envoi d'un questionnaire postal à 2500 entreprises fournisseurs du secteur automobile, identifiées dans un annuaire professionnel international (IDAS). Après élimination des questionnaires incomplets, nous disposons de 299 cas exploitables pour la présente recherche. Les données ont été traitées en deux étapes. Nous avons tout d'abord vérifié si les items du questionnaire se regroupaient bien en facteurs correspondants aux sept variables explicatives correspondant aux sept hypothèses de la recherche. Ensuite, nous avons testé un modèle de régression liant ces facteurs à la variable dépendante, c'est à dire le gain coopératif des entreprises fournisseurs.

32. Variables

La variable dépendante (le gain coopératif) a été opérationnalisée par deux items du questionnaire (voir annexe).

Le premier item utilise la forme du cahier des charges établi par le client comme un indicateur de l'intensité de la coopération. En effet, un cahier des charges contraignant et détaillé correspond à un faible degré de coopération puisque le fournisseur se cantonne à exécuter les ordres du client ; en revanche, un « cahier des charges fonctionnel » induit une coopération plus intense car le client et le fournisseur doivent travailler ensemble pour définir les spécifications du produit et pour le développer conjointement. Cet item opérationnalise le gain coopératif car il lie l'intensité de la coopération et la rente du fournisseur : si le répondant juge qu'une relation gouvernée par un « cahier des charges fonctionnel » est plus rentable qu'une relation gouvernée par un cahier des charges contraignant et détaillé, on peut considérer que son gain coopératif est plus élevé.

Le deuxième item mesure l'impact de la proximité de la coopération avec le client sur sa rentabilité pour le fournisseur. Dans l'industrie automobile, une coopération est considérée comme proche si le fournisseur intervient en amont du développement du produit et des process et si les échanges avec le client sont se produisent sur un relatif pied d'égalité. Si le répondant considère que la rentabilité de la coopération est d'autant plus forte que la

coopération est proche, on peut considérer que son gain coopératif est plus élevé.

Une analyse de fiabilité et de validité montre que les deux items sont cohérents et mesurent bien la même grandeur (Alpha = 0,60). De manière à obtenir un score utilisable dans une régression, nous avons mené une analyse factorielle sur les deux items¹. Le facteur obtenu, *coop-gain*, représente le gain coopératif des fournisseurs et a été utilisé comme variable dépendante dans le modèle créé pour tester nos hypothèses.

Les variables explicatives ont été opérationnalisées sur la base de 21 items du questionnaire (voir annexe). L'analyse factorielle (rotation varimax) de ces 21 items fait apparaître 8 facteurs orthogonaux (voir table 1) qui ont été ensuite utilisés comme variables indépendantes dans le modèle de régression créé pour tester nos hypothèses de recherche. La qualité de l'analyse est satisfaisante puisque les corrélations (loadings) des items sur les axes factoriels sont élevées. Chacun des facteurs représente une des variables correspondant à chacune des hypothèses, à une exception près. En effet, les items décrivant l'organisation interne du fournisseur se regroupent en deux facteurs au lieu d'un. Le premier facteur (*orga-f-proj*) décrit l'expérience du fournisseur en gestion de projet et en ingénierie simultanée ; le deuxième (*orga-f-incit*) représente le caractère incitatif de son organisation en faveur des idées nouvelles et des initiatives personnelles. Ce résultat montre que l'organisation du fournisseur a deux facettes : la première (*orga-f-proj*) correspond à des ressources directement liées à l'aptitude à manager des partenariats alors que la seconde (*orga-f-incit*) correspond à un environnement organisationnel et à une gestion interne des ressources humaines qui peuvent être favorables à la réussite du partenariat mais qui sont indépendants des compétences spécifiques au management des partenariats.

Table 1 - Analyse factorielle sur les variables explicatives

Items	Fact 1 <i>pouv-f</i>	Fact 2 <i>pouv-cl</i>	Fact 3 <i>ress-f</i>	Fact 4 <i>inno-f</i>	Fact 5 <i>orga-f-proj</i>	Fact 6 <i>orga-f-incit</i>	Fact 7 <i>coop</i>	Fact 8 <i>interact</i>
H1 concur concent	.75 .77							
H2 ca-client image ca-auto		.76 .70 .69						
H3 time invest			.89 .88					
H4 inoequi inocli inocon				.81 .69 .68				
H5 expproj expsim orgaini orgaidée					.79 .74	.81 .78		
H6 cahier plateau projet av-proj concept							.61 .63 .57 .43 .64	
H7 force <i>recept</i>								.80 .76
Eigenvalue	1.01	1.43	1.76	3.69	1.28	1.09	1.97	1.17
% variance expliquée	4.8	6.8	8.4	17.6	6.1	5.2	9.4	5.6

Les hypothèses ont été testées en utilisant un modèle de régression multiple où la variable *coop-gain* a été expliquée par huit variables indépendantes correspondant, pour chaque observation, aux huit scores factoriels issues de l'analyse factorielle (voir les résultats de la régression en table 2).

Table 2 - Analyse de régression sur la variable dépendante (*coop-gain*)

	Coefficient	T	Sig T
Pouv-f (<i>H1</i>)	- 0.16	- 2.88	0.00 ***
Pouv-cl (<i>H2</i>)	0.08	1.62	0.10
Ress-f (<i>H3</i>)	0.02	0.36	0.71
Inno-f (<i>H4</i>)	0.01	0.26	0.79
Orga-f-proj (<i>H5</i>)	0.22	3.97	0.00 ***
Orga-f-incit (<i>H5</i>)	0.04	0.82	0.41
Coop (<i>H6</i>)	0.44	7.92	0.00 ***
Interact (<i>H7</i>)	0.24	4.48	0.00 ***
R ² = 0.36 ; R ² ajusté = 0.34			*** : p < 0.01
F = 14.03 ; sig F = .000			

4. Résultats

Les résultats présentés dans la table 2 montrent que l'approche relationnelle reçoit dans notre étude un support important. Les hypothèses H6 et H7, liant le gain coopératif aux caractéristiques de la relation client-fournisseur, sont en effet validées de manière très significative. Nos résultats montrent que les différences de niveau de gain coopératif entre les fournisseurs sont essentiellement expliquées par l'organisation du partenariat et par la qualité de l'interaction client-fournisseur. Pour que les fournisseurs réalisent un gain coopératif élevé, il faut que le partenariat favorise la création et la coordination de ressources conjointes en intégrant fortement les structures du client et du fournisseur (équipes mixtes et multi-fonctions, accès au plateau projet, cahier des charges souple...) d'une part, et en accordant d'autre part un espace de liberté suffisant au fournisseur pour que celui-ci puisse proposer des contributions originales susceptibles d'être adoptées par le client. C'est bien la relation qui crée les conditions favorables au développement d'une rente relationnelle dont le fournisseur bénéficie.

Les hypothèses H3, H4 et H5, issues de l'approche par les ressources, reçoivent par contre un support beaucoup plus limité et sont même souvent contredites. En particulier, contrairement à la prédiction de l'hypothèse H3, suggérée par la RBV, le caractère exclusif et non imitable des ressources du fournisseur n'a pas d'impact sur le gain coopératif. Ce résultat contredit le raisonnement selon lequel les fournisseurs disposant de ressources spécifiques non imitables doivent en garder l'exclusivité et éviter de les exposer en coopérant avec le client. Mais il est cohérent avec l'idée développée par Dyer et Singh (1998) qui mettent en doute les recommandations de la RBV sur l'intérêt des entreprises à sur-protéger leurs ressources (« keep proprietary ») dans le cadre de coopérations. En outre, la non-validation de l'hypothèse H4 indique que, contrairement à nos attentes, la capacité d'innovation du fournisseur ne semble pas influencer son gain coopératif. Il a cependant été démontré que la capacité d'innovation est une ressource indispensable à tout fournisseur qui veut accéder au

statut de partenaire et que c'est un des facteurs qui expliquent le mieux le degré de coopération qui s'instaure dans les partenariats verticaux (Donada, 1998, 1999). Or, notre résultat montre que, même si la capacité d'innovation conditionne l'intensité de la coopération, elle ne garantit pas la création d'un gain coopératif pour le fournisseur partenaire. Il semblerait donc qu'il y ait un risque pour le fournisseur à sur-investir dans l'innovation comme il y a un risque à sur-protéger ses ressources clefs. Enfin, l'hypothèse H5, liant l'organisation interne du fournisseur au gain coopératif, n'est que partiellement vérifiée. Le lien entre l'organisation du fournisseur et le gain coopératif est significatif seulement en ce qui concerne l'expérience du fournisseur en gestion de projet et en ingénierie simultanée (orga-f-proj). En revanche, le fait que l'organisation du fournisseur favorise les idées nouvelles et les initiatives personnelles (orga-f-incit) ne semble avoir aucune influence sur le gain coopératif. Il apparaît donc que les fournisseurs doivent doter leur organisation des compétences correspondant spécifiquement au management des partenariats (capacité à gérer des projets et à pratiquer l'ingénierie simultanée) pour que la coopération ait un impact positif sur leur performance. Par contre, l'idée selon laquelle, pour réussir dans les partenariats, les fournisseurs doivent appliquer en interne une « recette » en ce qui concerne le style de management et la gestion des ressources humaines apparaît comme erronée.

Dans le débat qui oppose l'approche relationnelle à l'approche « RBV » sur les incitations à partager ou à protéger les ressources en situation de coopération, nos résultats semblent donc faire pencher la balance en faveur de la première par rapport à la seconde. Cette interprétation favorable à l'approche relationnelle reste toutefois spécifique au contexte que nous avons étudié et ne doit pas être généralisée de façon hâtive.

Quant à nos résultats sur les hypothèses H1 et H2, ils sont cohérents avec les propositions de l'économie industrielle traditionnelle. L'hypothèse sur le pouvoir de négociation du fournisseur (H1) est largement validée. En ce qui concerne l'hypothèse sur le pouvoir de négociation du client (H2), le signe est dans le sens attendu même si le lien n'est que faiblement significatif. Le résultat très significatif obtenu sur l'hypothèse H1 mérite d'être souligné. Il confirme en effet la différence conceptuelle qui existe entre la notion de gain coopératif du fournisseur d'une part, et celle de performance économique liée à un simple pouvoir de négociation sur le client d'autre part. En effet, alors que l'on s'accorde généralement à reconnaître, avec Porter, que le pouvoir de négociation du fournisseur a en soi un impact positif sur sa performance économique, nous démontrons que ce même pouvoir de négociation a un impact non pas neutre, mais négatif, sur le gain coopératif, c'est à dire sur la composante de cette performance qui est directement liée au fait de coopérer.

5. Conclusions

La contribution principale de cet article est d'apporter un support empirique à l'approche relationnelle des stratégies coopératives (Dyer et Singh, 1998). En effet, nos résultats démontrent que les facteurs qui expliquent le mieux les gains coopératifs des entreprises sont ceux qui décrivent l'organisation de la coopération et le caractère interactif de la relation entre les partenaires. Nos conclusions confirment l'existence de rentes relationnelles qui découlent

des caractéristiques de la relation et non pas des ressources propres à l'entreprise ou de la structure de l'industrie à laquelle celle-ci appartient.

Face à la contradiction entre les recommandations issues de l'approche relationnelle et celles suggérées par l'approche par les ressources, il apparaît que, dans le contexte de notre étude, les entreprises ont intérêt à opter pour les premières plutôt que pour les secondes : le gain coopératif des fournisseurs est davantage favorisé par la création et la coordination de ressources conjointes que par le niveau et le degré de protection des ressources spécifiques au fournisseur lui-même. Ainsi, notre recherche confirme l'idée selon laquelle il existe deux types de ressources nécessaires pour coopérer : des ressources spécifiques au fournisseur, qui sont des pré-requis pour accéder au statut de partenaire, et des ressources spécifiques à une relation donnée avec un client précis, qui permettent de créer une rente relationnelle. Toutefois, la distinction entre ces deux types de ressources n'est pas aussi stricte que le voudrait la théorie. En effet, nos résultats suggèrent que l'organisation interne du fournisseur, qui correspond en principe à des ressources du premier type (spécifiques à l'entreprise), comprend en fait une dimension relationnelle, qui a un impact significatif sur le gain coopératif.

Notre recherche apporte également des éléments de réponse à la question fondamentale de la stratégie d'entreprise, à savoir l'explication des différences de performance entre les entreprises. Premièrement, nos résultats sont en accord avec les enseignements classiques de l'économie industrielle sur les mécanismes de rapport de force au sein de la filière économique : plus le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé, moins ceux-ci ont intérêt à coopérer ; en revanche, plus le pouvoir de négociation des clients est fort, plus les fournisseurs ont intérêt à coopérer. Deuxièmement, notre recherche montre qu'au delà du déterminisme compétitif de la structure industrielle, il existe des sources de rente radicalement coopératives, liées à la capacité à créer et à coordonner des ressources conjointes avec des partenaires. Autrement dit, nos conclusions soulignent la pertinence de l'approche relationnelle sans nier le pouvoir explicatif de l'approche traditionnelle en économie industrielle : des fournisseurs dominés par leurs clients seraient condamnés à des niveaux de performance faibles si le marché était le seul mode possible d'organisation de la filière, mais ils peuvent améliorer considérablement ce niveau de performance en créant les conditions favorables à une coopération qui bénéficie aux deux parties.

D'un point de vue pratique enfin, notre recherche montre que le partenariat peut être une opportunité de gains pour les fournisseurs, même s'ils sont structurellement dominés par leurs clients. Le fournisseur peut en effet bénéficier de la coopération à condition que l'organisation du partenariat favorise l'interaction fournisseur-client et qu'elle permette au fournisseur de se créer des espaces de liberté et de devenir une véritable force de proposition vis-à-vis du client. Nos résultats montrent, par contre, que le partenariat peut devenir un piège pour les entreprises qui sur-investissent dans leurs ressources propres en négligeant la création et la coordination de ressources conjointes avec le client. Il ne suffit pas de satisfaire les exigences des clients en matière de qualité, de technologie et d'organisation interne, pour tirer profit du partenariat. Ces exigences, qui se manifestent notamment par les procédures d'audit de sélection des fournisseurs partenaires par les clients, contribuent sûrement à améliorer la

rentabilité des clients eux-mêmes, mais elles sont loin de garantir la rentabilité du partenariat pour les fournisseurs.

Annexe : items du questionnaire

Variable dépendante	
Gain coopératif (coop-gain)	
Lien rentabilité/forme de cahier des charges	<i>Il plus rentable pour le fournisseur de développer des produits dont les spécifications sont :</i>
	<i>très détaillées par le client / fonctionnelles et peu détaillées</i>
Lien rentabilité/proximité de la coopération	<i>Une coopération de co-développement très proche avec un client comparée a une coopération moins proche est :</i>
	<i>plus rentable / égale / moins rentable</i>
Variables explicatives	
Pouvoir de négociation du fournisseur (H1)	
Position concurrentielle (<i>concur</i>)	<i>Part de marché du concurrent le plus proche :</i>
	<i>très< / < / = / > / très></i>
Concentration du secteur (<i>concent</i>)	<i>Nombre d'entreprises fournissant le même produit au client</i>
Pouvoir de négociation du client (H2)	
Part du client dans le CA fournisseur (<i>ca-client</i>)	<i>Part du client dans le CA du fournisseur :</i>
	<i><17% / 17% à 33% / 33 à 50% / > 50%</i>
Part de l'automobile dans le CA fournisseur (<i>ca-auto</i>)	<i>Part du CA du fournisseur dans le secteur automobile :</i>
	<i><25% / 25 à 50% / 50% à 75% / > 75%</i>
Importance du client pour l'image du fournisseur (<i>image</i>)	<i>Pour l'image du fournisseur, le fait de servir ce client est :</i>
	<i>très important / important / faiblement important/ pas important</i>
Imitabilité des ressources du fournisseur par le client (H3)	
Temps d'apprentissage (<i>time</i>)	<i>Si le client décidait de faire lui-même le produit P son temps d'apprentissage serait :</i>
	<i>très court / plutôt court / plutôt long / très long.</i>
Investissements nécessaires (<i>invest</i>)	<i>Si le client décidait de faire lui-même le produit P ses dépenses pour y parvenir seraient :</i>
	<i>très faibles / plutôt faibles / plutôt élevées / très élevées.</i>
Capacité d'innovation du fournisseur (H4)	
Capacité d'innovation des équipements industriels (<i>inoequi</i>)	<i>La technologie des équipements industriels du fournisseur est :</i>
	<i>très classique / classique / novatrice / très novatrice</i>
Capacité d'innovation des moyens de conception (<i>inocon</i>)	<i>La technologie des équipements de conception du fournisseur est :</i>
	<i>très classique / classique / novatrice / très novatrice</i>
Perception de la capacité d'innovation par le client (<i>inocli</i>)	<i>Les clients perçoivent le fournisseur comme innovant</i>
	<i>jamais / rarement / souvent / toujours</i>
Organisation interne du fournisseur (H5)	
Expérience en gestion de projet (<i>expproj</i>)	<i>Le fournisseur a mis en place des équipes de projet :</i>
	<i>(oui/non) depuis : <à 1 an / entre 1 an et 5 ans / > à 5 ans</i>
Expérience en ingénierie simultanée (<i>expsim</i>)	<i>Le fournisseur utilise l'ingénierie simultanée : (oui/non)</i>
	<i>depuis : <à 1 an / entre 1 an et 5 ans / > à 5 ans</i>
Incitation aux idées nouvelles (<i>orgaidée</i>)	<i>L'organisation du fournisseur encourage les idées nouvelles :</i>
	<i>très rarement / rarement / souvent / très souvent</i>
Incitation aux initiatives personnelles (<i>orgaini</i>)	<i>L'organisation du fournisseur encourage les initiatives personnelles :</i>
	<i>très rarement / rarement / souvent / très souvent</i>
Organisation du partenariat (H6)	
Nature du cahier des charges (<i>cahier</i>)	<i>Les spécifications des cahiers des charges du produit P sont :</i>
	<i>très détaillées / fonctionnelles et peu détaillées par le client</i>
Participation du fournisseur à la conception	<i>Le fournisseur conçoit et développe le produit :</i>

<i>(concept)</i>	Oui / Non
Participation du fournisseur aux avant-projets <i>(av-proj)</i>	<i>Le fournisseur intervient dans la phase avant-projet :</i> Oui / Non
Accès du fournisseur au plateau <i>(plateau)</i>	<i>Le fournisseur intervient directement sur le plateau projet : Oui / Non</i>
Composition des équipes projet <i>(projet)</i>	<i>Les membres de l'équipe projet du fournisseur et du client participent aux réunions : Oui / Non</i>
<i>Interaction client-fournisseur (H7)</i>	
Force de proposition du fournisseur <i>(force)</i>	<i>Le fournisseur fait spontanément des propositions à son client sans avoir été sollicité : jamais / rarement / souvent / toujours.</i>
Réceptivité du client <i>(recept)</i>	<i>Les modifications que le fournisseur propose à son client lors du développement du produit P sont acceptées à : 0% et 25% / 26% et 50% / 51% et 75% / 76% et 100%.</i>

Bibliographie

- Anderson J. C., et Narus J. A., (1990), A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm with Working Partnerships, *Journal of Marketing*, Vol. 54, 42-58.
- Argyris C., et Schön D., (1978), *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley.
- Barney J. B., (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol. 17, 99-120.
- Barney J. B., (1997), « Looking Inside for Competitive Advantage », in Campbell A., et Sommers Luchs K. (Ed.), *Core Competency-Based Strategy*, International Thomson Business Press.
- Blankenburg Holm D., Eriksson K., et Johanson J., (1999), « Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationships », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 467-486.
- Blau P., (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, John Wiley and Sons.
- Buchanan L., (1992), « Vertical Trade Relationships : The Role of Dependence and Symetry in Attaining Organizational Goals », *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, 65-75.
- Bradach J. L., et Eccles R. G., (1989), « Price, Authority and Trust », *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Charreaux, G., et Desbrières, P., (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 1, 57-88.
- Clark K. B., et Fujimoto T., (1991), *Product Development Performance. Strategy, Organization and Management in the World Auto Industry*, Boston MA : Harvard Business School Press.
- Dierickx I., et Cool K., (1989), « Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage », *Management Science*, Vol. 35, 1504-1511.
- Donada C., (1997), « Fournisseurs, déjouez les pièges des partenariats », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet, 94-105.
- Donada C., (1998), *L'avantage Partenarial des Entreprises Fournisseurs*, Thèse de Doctorat, HEC.
- Donada C., (1999), *Partenariat vertical et force de proposition pour les fournisseurs*, Actes de la VIII^{ème} conférence de l'AIMS, Ecole Centrale.
- Dussauge P., et Garrette B. (1999), *Cooperative Strategy*, Chichester : John Wiley and Sons.
- Dwyer F. R., Schurr P. H., et Oh S., (1987), « Developing Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 51, April, 11-27.
- Dyer J. H., (1996), « Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage :

- Evidence from the Automotive Industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 271-291.
- Dyer J. H., (1997), « Effective Interfirm Collaboration : How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transactional Value », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 535-556.
- Dyer J. H., et Ouchi W. G., (1993), « Japanese Style Business Partnerships : Giving Companies a Competitive Edge », *Sloan Management Review*, Vol. 35, 51-63.
- Dyer J., et Singh H., (1998), « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, Vol. 23, 660-679.
- Ellram L.M., (1995), « Partnering Pitfalls and Success Factors », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Summer, 10-16.
- Emerson R. M., (1962), « Power-Dependence Relations », *American Sociological Review*, Vol. 27, 31-41.
- Ford, D., et al. (1999), *Managing Business Relationships*, Wiley, Chichester.
- Frey S. C., et Schlosser M. M., (1993), « ABB and Ford, Creating Value Through Cooperation », *Sloan Management Review*, Fall, 65-72.
- Garel G., (1998), *Externalisation d'une activité stratégique et performance de co-développement*, Colloque des IAE, Nantes.
- Ghoshal, S., et Moran, P., (1996), « Bad for Practice : a Critique of the Transaction Cost Theory », *Academy of Management Review*, Vol. 21, 13-47.
- Hakanson, H., (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods – An Interaction Approach*, Wiley, New York.
- Hamel G., (1991), « Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 83-104.
- Heide J. B., et John G., (1990), « Alliances in Industrial Purchasing : The Determinant of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships », *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, 24-36.
- Kalwani M. U., et Narayandas N., (1995), « Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships : Do they Pay off for Supplier Firms ? », *Journal of Marketing*, Vol. 59, January, 1-16.
- Lamming R., (1993), *Beyond Partnership. Strategies for Innovation and Lean Supply*, London : Prentice Hall International.
- Landeros R., Reck R., et Plank R., (1995), « Maintaining Buyer-Supplier Partnerships », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Summer, 2-11.
- Langfield-Smith K., et Greenwood M.R., (1998), « Developing Co-operative Buyer-Supplier Relationships: A Case Study of Toyota », *Journal of Management Studies*, Vol. 35, 331-353.

- Liker J.K., Kamath R.R., Wasti S.N. et Nagamachi M., (1996), « Supplier Involvement in Automobile Component Design: are they really large US Japan differences ? », *Research Policy*, 25, 59-89
- Midler C., (1993), *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Paris : InterEditions.
- Moingeon B. et Edmondson A. (Eds.), (1996), *Organizational Learning and Competitive Advantage*, London : Sage.
- Mueller F., (1993), « Understanding Technological Leadership : Observations from the Automobile Industry », *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 5, 15-26.
- Nishiguchi T., (1994), *Strategic Industrial Sourcing*, New York : Oxford University Press.
- Penrose E., (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford : Basil Blackwell.
- Peteraf M. A., (1994), « Commentary », in Shrivastava P., Huff A., and Duttons J., (Ed), *Advances in strategic management*, Vol. 10B, 153-158, Greenwich, CT : JAI Press.
- Porter M. E., (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, traduit de *Competitive Strategy*, New York : Free Press, 1980.
- Provan K. G., et Gassenheimer J. B., (1994), « Supplier Commitment in Relational Contract Exchanges with Buyers : A Study of Interorganizational Dependence and Exercise Power », *Journal of Management Studies*, Vol. 31, 55-68.
- Quélin B., (1996), « Coopération inter-entreprises et création de ressources », in J.-L. Ravix (Ed.), *Coopération entre les entreprises et Organisation Industrielle*, Paris : Editions du CNRS.
- Rumelt R. P., (1984), « Towards a Strategic Theory of the Firm », in R. B. Lamb (Ed), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 556-571.
- Rumelt R. P., (1991), « How Much Does Industry Matter ? », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 167-185.
- Sako M., (1992), *Prices, Quality and Trust*, Cambridge (UK) : Cambridge University Press.
- Sako M., et Helper S., (1995), « Supplier Relations in Japan and the United States : Are they Converging ? », *Sloan Management Review*, Vol. 36, 77-84.
- Smith K. G., Carroll S. J., et Ashford S. J., (1995), « Intra and Interorganizational Cooperation: Toward A Research Agenda », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 7-23.
- Spekman R. E., Forbes T. M., Isabella L. A., et MacAvoy T. C., (1998), « Alliance Management: A View from the Past and a Look to the Future », *Journal of Management Studies*, Vol. 35, 747-772.

Wernerfelt, B., (1984), « A Resource Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171-180.

Womack J. P. Jones D. T., et D. Roos, (1990), *The Machine that Changed the World*, New York : Macmillan. Traduction française : *Le système qui va changer le monde*, Paris : Dunod, 1992.

Womack J. P., et Jones D. T., (1994), « From Lean Production to the Lean Enterprise », *Harvard Business Review*, Vol. 72, 93-103.

¹ L'analyse factorielle sur les variables traduisant le gain coopératif du fournisseur donne les résultats suivants : corrélation des items sur le facteur = 0,86 ; communality = 0,74 ; eigenvalue = 1,49 ; % de variance expliquée = 74,8