Le dispositif d'ajustement de comportements entre économie "de marché" et économie "d'organisation" : le cas de la supply chain automobile au Maroc : étude des sites SOMACA et RENAULT-Tanger

Mohamed Ait El Kadi

▶ **To cite this version:**

Mohamed Ait El Kadi. Le dispositif d'ajustement de comportements entre économie "de marché" et économie "d'organisation" : le cas de la supply chain automobile au Maroc : étude des sites SOMACA et RENAULT-Tanger. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2016. Français. NNT : 2016CNAM1060 . tel-01452009

HAL Id: tel-01452009
https://theses.hal.science/tel-01452009

Submitted on 1 Feb 2017

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.

le cnam

ÉCOLE DOCTORALE Abbé Grégoire

LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE EN SCIENCES DE L'ACTION

THÈSE présentée par :

Mohamed AIT EL KADI

soutenue le : **07 septembre 2016**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : Sciences de gestion

LE DISPOSITIF D'AJUSTEMENT DE COMPORTEMENTS ENTRE ECONOMIE « DE MARCHE » ET ECONOMIE « D'ORGANISATION »

LE CAS DE LA SUPPLY CHAIN AUTOMOBILE AU MAROC

ETUDE DES SITES SOMACA ET RENAULT-TANGER

THÈSE dirigée par :

Monsieur Rémi Jardat — Professeur HDR et directeur de la recherche de l'ISTEC, chercheur associé au LIRSA EA 4603, Cnam.

RAPPORTEURS :

Monsieur Hervé DUMEZ — Directeur de recherche au CNRS, Ecole Polytechnique /UMR 9217

Monsieur Jérôme MERIC — Professeur des Universités, Université de Poitiers

---

JURY :

Madame Anne JANAND — Maître de conférences, Université Paris Sud, IUT de Sceaux

Monsieur Yvon PESQUEUX — Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers

A ma famille

Remerciements

Je remercie en tout premier lieu mon directeur de thèse Rémi Jardat qui a accepté de diriger cette thèse. C'est grâce à son encadrement, à son soutien, à ses encouragements et à sa confiance que j'ai pu réaliser ce travail.

Je souhaite aussi remercier Manal et Adel Aloui qui m'ont aidé et encouragé à faire cette thèse.

Je remercie également le CNAM et l'équipe du Lirsa pour leurs encouragements et leurs précieux conseils lors des séminaires de recherche des vendredis.

Mes remerciements s'adressent également à tous ceux qui ont contribué à rendre ce travail possible. Je tiens à adresser mes plus vifs remerciements à l'ensemble des interviewés qui par leur disponibilité et leur collaboration ont rendu ce travail possible.

Je tiens aussi à remercier vivement les membres du jury, Hervé Dumez, Jérôme Meric, Yvon Pesqueux et Anne Janand, d'avoir accepté de lire et de discuter ce travail.

Enfin, je tiens à remercier tous mes amis qui m'ont accompagné dans la longue aventure que constitue l'écriture et la relecture de cette thèse : Fabienne Villermet, Marie Montagne, Driss Hamdouchi, Rachid Malki et Elodie Filipe.

Toute mon affection va également à ma famille, pour son soutien et son amour.

Résumé

Aujourd'hui, une entreprise ne peut, à elle seule, satisfaire les exigences de ses clients. Elle a besoin de s'appuyer sur les acteurs de sa Supply Chain : ses fournisseurs, les fournisseurs de ses fournisseurs et les distributeurs.

Dans ce cadre, la littérature met en évidence la prédisposition des acteurs à aligner leurs comportements et à opter pour un comportement global intégrant les caractéristiques physiques, informationnelles, managériales, etc. L'objet de cette recherche est de comprendre par quels dispositifs de coordination ce postulat se réalise. Parallèlement, ces dispositifs de coordination (le contrat, la confiance, le pouvoir ou encore l'opportunisme), qui trouvent généralement leur substance dans les relations interpersonnelles, alimentent une littérature qui a tendance à laisser penser que l'idée d'un alignement de comportement n'est pas soutenable dans les relations inter-firmes.

Pour comprendre la relation inter-firmes et les dispositifs mis en place au sein de la Supply Chain Automobile, nous avons exploré une revue de littérature sur la firme, la relation inter-firmes, les différents regards portés sur la coordination inter-firmes et la place accordée à chaque dispositif de coordination. Nous avons également exposé la spécificité du concept SCM et plus largement le concept Supply Chain. Par la suite, une étude de cas, inscrite dans une démarche compréhensive au sens du Dumez (2014), a constitué la phase empirique de notre recherche.

La confrontation du matériau théorique au matériau empirique a fait émerger trois idéaux-types de relations (Collaboration, Coordination et Transaction) dont des dispositifs changent d'un type à l'autre et selon que l'on se place en amont ou en aval. Ainsi, peut-on trouver dans le même idéaltype, et chez les mêmes acteurs, des dispositifs ascendants (envers les clients) et descendants (envers les fournisseurs). Cette recherche a appuyé les travaux sur le rôle décisif du leadership, d'une part dans la construction de la relation de collaboration avec ses fournisseurs, et d'autre part sur l'impact qu'il exerce sur la définition des dispositifs de relation. Elle a également montré que la place de la culture dans les relations inter-firmes n'est pas uniforme, mais change en fonction de la solidité du système organisationnel de l'entreprise. Enfin, cette recherche montre la corrélation entre la construction du système organisationnel des entreprises au sein de chaque idéaltype et les cinq principaux facteurs, à savoir, la spécificité de l'actif, la technicité du produit, le temps, la qualité et le prix.

Mots clés : Supply Chain Management, Supply Chain Automobile, relations inter-firmes, dispositifs de coordination, approche compréhensive, culture organisationnelle.

Résumé en anglais

Nowadays, a firm cannot meet its customers' requirements alone. It needs to rely on its Supply Chain : its providers, the providers of its providers, and the distributors.

In this framework, the literature highlights the actors' proneness to align their behaviors and to opt for a global behavior that integrates physical, informational and managerial characteristics. The purpose of this research is to understand by which coordination instruments does this postulate is carried out? On the other hand, these coordination instruments (contract, trust, power or opportunism), which often find their substance in the interpersonal relationships, feed a literature that tends to let one think that the idea of a behavioral alignment is not bearable in the interfirm relationships.

To understand the interfirm relationships and its instruments in the automotive supply chain, we have explored a literature review on the firm, the interfirm relationships and the place granted to each coordination instrument. We also showed the specificity of the SCM concept, and more widely the Supply Chain concept. Then, a case study registered in a comprehensive approach, in Dumez sense (2014), constituted the empirical phases of our research.

The confrontation of the theoretical material with the empirical material brought three ideal types of relationships to the foreground (Collaboration, Coordination and Transactional), whose instruments change from one to another, and differ if we are upstream or downstream. Within the same idealtype, and the same actors, there are ascendants (towards the customers) or descendants (towards the providers) instruments. This research has rested on the works on the leadership decisive role, on one hand in the building of a collaborative relationship with the providers and, on the other hand, its impact on the definition of the relationship measure. It also demonstrated that the place of the culture in the interfirm relationships is not always the same, but changes depending on the organizational system of the firm. Finally, this research shows the correlation between the organizational system building of the firms within each idealtype, and the five following main factors : the asset specificity, the product technicality, the time, the quality and the price.

Key words: Supply Chain Management, Automotive Supply Chain, interfirm relationships, coordination instruments, comprehensive approach, organizational culture.

Table des matières

Remerciements 14
Résumé 15
Liste des tableaux 24
Liste des figures 25
Liste des annexes 26
Présentation de la recherche 13
Objet et champ de recherche 14
Problématique 22
Méthodologie de la recherche 23
Structure de thèse 26
Introduction à la première partie 29
1. Les théories d'échanges et les dispositifs de coordination 31
1.1 Les théories d'échanges 32
1.1.1 La théorie néoclassique et ses limites 32
1.1.1.1 La théorie néoclassique, point de départ 32
1.1.1.2 La remise en cause du modèle néoclassique : 33
1.1.2 Le développement de la théorie d'échanges 36
1.1.2.1 La question de Coase 36
1.1.2.2 La théorie des coûts de transaction 38
Conclusion 39
1.2 L'analyse de Williamson 41
1.2.1 Analyse de comportement 41
1.2.1.1 La rationalité limitée 42
1.2.1.2 L'opportunisme 42
1.2.2 L'analyse des transactions et formes contractuelles 43
1.2.2.1 Les dimensions des transactions 43
1.2.2.2 Les formes contractuelles 44
1.2.2.3 Les types de structures 45
Conclusion 46
1.3 Les relations inter-firmes 47
1.3.1 Le dépassement de la dichotomie firme/marché 47
1.3.1.1 La forme hybride 47

1.3.1.2 L'approche d'Aoki 49
1.3.1.3 L'approche de Richardson 51
1.3.2 La relation inter-firmes intégration verticale et oblique et firme réseau 54
1.3.2.1 La structure de quasi-intégration verticale 56
1.3.2.2 La structure de quasi-intégration oblique 57
Conclusion 58
Conclusion du chapitre 60
2. Les dispositifs de coordination 61
2.1 Le contrat 64
2.1.1 Définition 65
2.1.2 Le concept du contrat 65
2.1.2.1 Caractéristiques et fonctionnalités du contrat 65
2.1.2.2 Le concept des contrats 66
2.1.2.2.1 Contrat inter-individuel vs contrat inter-organisationnel 68
2.1.2.2.1.2 Contrat complet vs contrat incomplet 68
2.1.3 Coordination et contrat 69
2.1.4 Culture et contrat 72
Conclusion 72
2.2 La confiance 73
2.2.1 Concept et définitions de la confiance 75
2.2.2 Emergence de la confiance 80
Conclusion 86
2.3 Le pouvoir 87
2.3.1 Concept et définition 88
2.3.2 Le pouvoir intra et inter-organisationnel 90
2.3.2.1 Le pouvoir dans les relations inter-firmes 92
2.3.2.2 Le rôle du leadership 96
Conclusion 98
2.4 La culture et les relations inter-firmes 99
2.4.1 La culture dans la littérature scientifique 101
2.4.1.1 Les différentes approches de la culture organisationnelle 103
2.4.1.1.1 La culture mécaniste 103
2.4.1.1.2. La culture humaniste 104

2.4.1.1.3 L'approche systémique 104
2.4.1.1.4 L'approche politique 106
2.4.1.1.5 L'approche culturelle 106
2.4.1.1.6 L'approche cognitive 107
2.4.1.2 Le développement de la notion culture organisationnelle 107
2.4.2 La culture et relation inter-firmes 111
Conclusion 119
Conclusion du chapitre 2 121
3. Le SCM et l'ajustement de comportements 122
3.1 La coordination, collaboration et intégration inter-firmes 123
3.1.1 La coordination 125
3.1.1.1 La coordination intra-firmes 126
3.1.1.2 La coordination au sein de la chaîne d'approvisionnement 127
3.1.2 La collaboration 131
3.1.3 L'intégration 139
3.1.3.1 Comment et pourquoi une intégration ? 140
3.1.3.2 Intégration et collaboration 141
3.1.3.3 L'illusion de l'intégration 142
Conclusion 142
3.2 Le concept du SCM 144
3.2.1 Logistique 145
3.2.2 La Supply Chain 147
3.2.2.1 Définitions 147
3.2.2.2 La typologie des Supply Chains 148
3.2.2.2.1 L'organisation dite « de Type I » 149
3.2.2.2.2 L'organisation dite « de type II » 149
3.2.2.2.3 Le mode d'organisation de type III 150
3.2.3 Le SCM 150
3.2.3.1 Pourquoi parle-t-on du SCM ? 151
3.2.3.2 Qu'est-ce qu'un SCM ? 151
3.2.3.3 Quels sont les objectifs d'un SCM ? 154
3.2.3.4 Comment se forme un SCM ? 155
3.2.4 Les caractéristiques du SCM 156

3.2.5 Les composants de comportements des acteurs du SCM 157
3.2.5.1 Les travaux de Mentzer et *al*. 157
3.2.5.1.1 La philosophie du SCM et sa mise en œuvre. 158
3.2.5.1.2 Le processus de management du SCM 158
3.2.5.2 Les travaux de Lambert et Cooper (2000) et Cooper, Lambert, et Pagh (1997) 160
3.2.5.2.1 Supply Chain Business processes 161
3.2.5.2.2 Les composantes managériales 163
Conclusion 167
Conclusion du chapitre 3 168
Conclusion de la première partie 169
Deuxième partie Convergence et dispositifs de coordination: le cas de l'usine Renault Maroc 171
Introduction à la deuxième partie 172
4. Présentation du terrain et méthodologie de recherche 174
4.1 Le choix méthodologique 175
4.1.1 Le positionnement épistémologique et choix méthodologique 175
4.1.1.1 Les paradigmes : positiviste/constructiviste 177
4.1.1.2 Les différentes méthodes de recherche 180
4.1.2 La démarche compréhensive 181
4.1.2.1 La démarche scientifique de la démarche compréhensive 181
4.1.2.2 Les apports théoriques d'une démarche compréhensive 182
4.1.2.3 Les trois risques épistémologiques de la démarche compréhensive 183
4.1.2.3.1 Le risque des acteurs abstraits 183
4.1.2.3.2 La circularité 184
4.1.2.3.3 Equifinalité ou le risque de survaloriser une seule théorie explicative 184
Conclusion 185
4.2 Objectif de la recherche et problématique 186
4.2.1 La méthodologie de la recherche compréhensive et étude de cas 188
4.2.1.1 La sélection des cas 188
4.2.1.2 Le développement d'un cadre théorique 189
4.2.2 Les mémos théoriques de la coordination 191
4.2.2.1 Les dispositifs de coordination 191

4.2.2.2 Les mémos théoriques de la convergence de comportements des acteurs 193
- Les composantes du SCM 193
- Supply Chain Management (SCM) 193
4.2.3 Les sources et les méthodes de collecte de données 194
4.2.4 Phase exploratoire et préparation du terrain 196
Conclusion 198
4.3 Présentation du terrain 199
4.3.1 Le constructeur Renault Maroc 199
4.3.1.1 Le constructeur SOMACA 199
4.3.1.2 Le complexe industriel Renault Tanger Méditerranée 200
4.3.2 La production de Renault Tanger 201
4.3.3 La production de SOMACA 202
4.3.4 Les exportations de Renault Tanger 203
4.3.5 Les exportations de SOMACA 203
4.4 La Supply Chain de l'industrie automobile et l'exploration du terrain 204
4.4.1 La relation Inter-firmes de l'industrie automobile 204
4.4.2 La construction de la Supply Chain 208
4.4.2.1 La construction de la relation constructeur-fournisseur du premier rang 209
4.4.2.1.1 La sélection du fournisseur du premier rang 209
4.4.2.1.2 Le lancement d'un nouveau véhicule 209
4.4.2.2 La sélection des fournisseurs chez les autres maillons 211
Conclusion 213
Conclusion du chapitre 214
5. Résultats de la recherche 215
5.1 Les modes idéaux-types de Supply Chain 216
5.1.1 Le mode relationnel des fournisseurs premier rang illustre l'idéal-type de la Collaboration 219
5.1.1.1 La relation de collaboration 219
5.1.1.2 Les dispositifs de la relation 221
5.1.1.2.1 Le contrat 221
5.1.1.2.2 La confiance inter-firmes : 222
5.1.1.2.3 Le pouvoir 224
5.1.1.2.4 Opportunisme 226

5.1.2 Le mode relationnel du deuxième rang illustre l'idéal-type de Coordination..... 227
5.1.3 Le mode relationnel transactionnel 228
5.2 Une description compréhensive, au sens de Dumez, du fonctionnement de chaque idéal-type de Supply Chain 233
5.2.1 Le rôle de l'entreprise pivot 233
5.2.2 Les facteurs construisant les idéaux-types de Supply Chain..... 236
5.2.2.1 Le mode idéal-type « collaboration »..... 236
5.2.2.2 Le mode idéal-type « coordination »..... 238
5.2.2.3 Le mode idéal-type « transactionnel » 238
Conclusion du chapitre..... 242
6. Discussion des résultats de la recherche. Limites et voies de recherche..... 243
6.1 Les modes relationnels et leurs dispositifs de coordination 245
6.1.1 La convergence des comportements inter-firmes dans l'idéal-type A « la collaboration »..... 245
6.1.1.1 L'idéal-type collaboration et convergence des comportements 246
6.1.1.2 Les dispositifs de coordination dans l'idéal-type A : Collaboration. 251
6.1.2 L'idéal-type B « coordination » 257
6.1.3 L'idéal-type C « transaction »..... 258
6.2 Le rôle du leadership, comparaison des constructeurs : l'usine Renault-Tanger et l'usine Somaca 260
6.3 La culture inter-firmes au sein des différents modes relationnels..... 261
6.4 Les facteurs construisant les idéaux-types de Supply Chain..... 264
Conclusion du chapitre 6..... 266
Conclusion de la deuxième partie 267
Conclusion générale 268
1. Les contributions de la recherche..... 269
1.1 Les contributions théoriques 269
1.1.1 Les formes de relations au sein de la Supply Chain automobile..... 270
1.1.2 Les dispositifs de coordination inter-firmes..... 271
1.2 Les contributions méthodologiques 273
2. Les contributions managériales..... 275
3. Les limites et perspectives de la recherche 277
Bibliographie..... 281

Résumé 322
Résumé en anglais 322

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : LES DEFINITIONS DE LA CONFIANCE 76
TABLEAU 2 : MODES D'ALLOCATION, RESSOURCES CRITIQUES ET FORMES DE POUVOIR SELON POGGI 91
TABLEAU 3 : LA TYPOLOGIE DU POUVOIR 91
TABLEAU 4 : LES SOURCES DE POUVOIR 95
TABLEAU 5 : LES FACTEURS CONTINGENTS DE LA CULTURE D'ENTREPRISE 108
TABLEAU 6 : LES TYPES DE DEPENDANCE ET PROCESSUS DE COORDINATION 126
TABLEAU 7 : LA DEFINITION DE LA COORDINATION DANS LE SCM 127
TABLEAU 8: LES AVANTAGES DE LA COORDINATION 129
TABLEAU 9 : LES FACTEURS AFFECTANT LA COLLABORATION DANS LA SUPPLY CHAIN 131
TABLEAU 10 : LES DEFINITIONS DE LA COLLABORATION 137
TABLEAU 11 : LES DEFINITIONS DU SCM 151
TABLEAU 12 : ACTIVITES DU SCM 158
TABLEAU 13 : LES COMPOSANTES DU SCM 163
TABLEAU 14 : LES COMPOSANTES DU SCM 166
TABLEAU 15 : LES POSITIONS EPISTEMOLOGIQUES 178
TABLEAU 16 : LE SCM ET SES COMPOSANTES 188
TABLEAU 17 : LES CARACTERISTIQUES DU TYPE DE LA RELATION INTER-FIRMES 217
TABLEAU 18 : LA CONVERGENCE DES COMPORTEMENTS INTER-FIRMES DANS LA RELATION COLLABORATION 220
TABLEAU 19 : LA TYPOLOGIE DE LA CONFIANCE DE L'IDEAL-TYPE COLLABORATION 224
TABLEAU 20: LA TYPOLOGIE DU POUVOIR CHEZ LE CONSTRUCTEUR 225
TABLEAU 21: LES DISPOSITIFS DE COORDINATION DANS CHAQUE MODE IDEAL-TYPIQUE DE RELATION EN SUPPLY CHAIN ET LEURS CARACTERISTIQUES. 232

Liste des figures

FIGURE 1 : LA CHAINE LOGISTIQUE DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE 15
FIGURE 2 : STRUCTURE DE LA THESE 27
FIGURE 3 : STRUCTURE DE LA PREMIERE PARTIE 30
FIGURE 4 : LES FORMES DE COORDINATION CHEZ COASE 40
FIGURE 5 : LES TYPES DE STRUCTURES ET CONTRATS CHEZ WILLIAMSON 45
FIGURE 6 : LES STRUCTURES DE GOUVERNANCE EFFICIENTES CHEZ WILLIAMSON 48
FIGURE 7 : LIEUX ET MECANISMES DE COORDINATION DES ACTIVITES ECONOMIQUES CHEZ RICHARDSON 53
FIGURE 8 : LA QUASI-INTEGRATION VERTICALE ET OBLIQUE 56
FIGURE 9 : L'APPROCHE SYSTEMIQUE 104
FIGURE 10 : LA MATRICE DES CHOIX 114
FIGURE 11 : CHAMPS COUVERTS PAR LA LOGISTIQUE ET LE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT 156
FIGURE 12 : LE CADRE DU SCM 160
FIGURE 13 : SCM – INTEGRATIN AND MANAGING BUSINESS PROCESSES ACROSS THE SUPPLY CHAIN 161
FIGURE 14 : LES COMPOSANTES PHYSIQUES, MANAGERIALES ET COMPORTEMENTALES 164
FIGURE 15 : LA DEPENDANCE INTER-FIRMES ET LES DISPOSITIFS DE COORDINATION 170
FIGURE 16 : LE DEROULEMENT DES ENTRETIENS 194
FIGURE 17 : LES TYPES DE SUPPLY CHAIN 197
FIGURE 17 A : SUPPLY CHAIN DIRECTE 197
FIGURE 17 B : SUPPLY CHAIN EXTENSIVE 197
FIGURE 17 C : LA SUPPLY CHAIN ULTIME (FINALE, GLOBALE) 197
FIGURE 18 : LE SITE TANGER AUTOMOTIVE CITY (TAC) 201
FIGURE 19 : EXEMPLE DES EQUIPEMENTS FOURNIS AU CONSTRUCTEUR 205
FIGURE 20 : EXEMPLE D'UN CANAL LOGISTIQUE DE LA TOLE 206
FIGURE 21 : LES CINQ PHASES DE LA VIE PROJET 209
FIGURE 22 : LES DIFFERENTES FORMES DE RELATION INTER-FIRMES 219
FIGURE 23 : LES CINQ FACTEURS REGISSANT LES MODES RELATIONNELS : PRIX 241

Liste des annexes

ANNEXE 1 LISTE DES FOURNISSEURS RANG 1 ET 2 AU PRESENTS AU MAROC 309
ANNEXE 2 PRESENTATION DE MODELES RELATIONNELS SUR NVIVO 318

Présentation de la recherche

Il s'agit ici de présenter notre recherche, tant dans sa finalité que dans son processus de construction. Ainsi, nous déclinerons le thème de notre recherche à travers son objet et le champ de son étude. Nous exposerons ensuite la problématique que nous proposons de traiter. Enfin, le fil conducteur de recherche sera explicité.

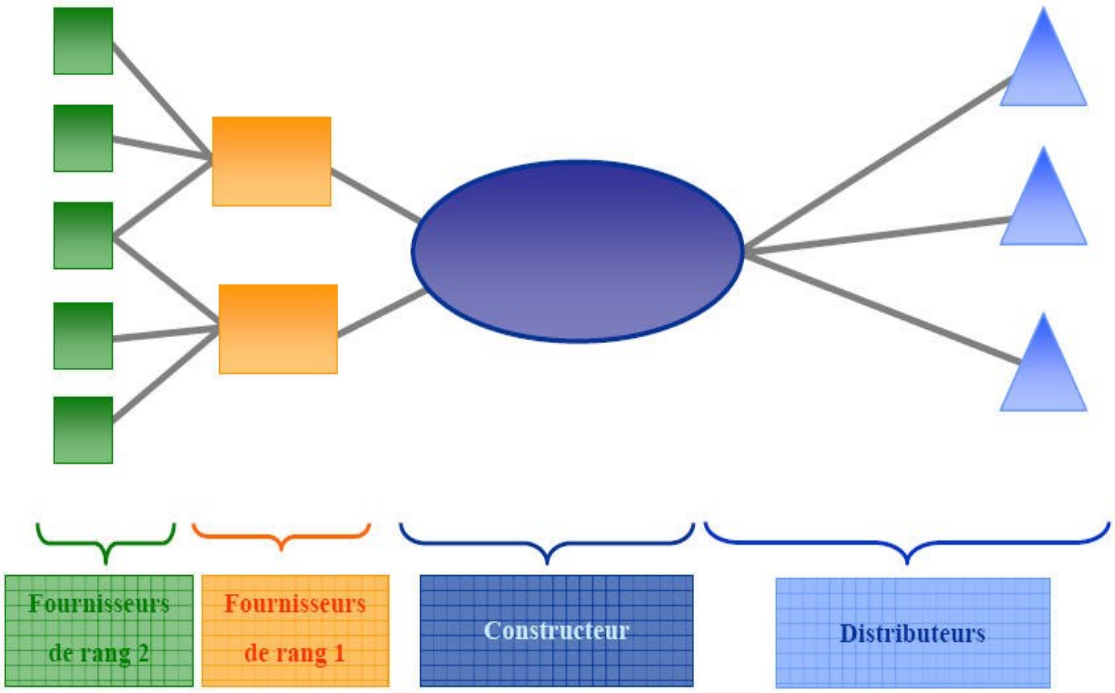
Objet et champ de recherche

Le 09 février 2012 le constructeur automobile Renault inaugure un vaste complexe industriel, Renault Tanger-Méditerranée. Avec l'usine Somaca (Société Marocaine de Construction Automobile) détenue à 80%, après un plan de privatisation mené par l'Etat marocain, le constructeur est présent au Maroc avec deux usines.

Le site Renault Tanger-Med, qui s'étale sur 340 ha, a clôturé l'année 2012 avec un peu plus de 70 000 véhicules. Le constructeur espère en produire 170 000 en 2013 et 400 000 en 2014, dont 90% seront dédiés à l'exportation. La plateforme de Tanger construit deux nouveaux modèles le Lodgy et Sandéro. Cette implantation a nécessité un investissement d'un milliard d'euros et a entraîné dans son sillage l'implantation de nombreux équipementiers automobiles étrangers : Valeo, Faurecia, Denso, Snop, Takata, Bosch, Yazaki, etc.

Quant au constructeur historique marocain SOMACA créé en 1959 et cédé à Renault à 80% en 2003, il produit 50 000 véhicules par an, dont la Logan et la Kangoo.

Figure 1 : la chaine logistique dans l'industrie automobile



Nous proposons ce schéma qui présente la forme de la chaîne logistique dans l'industrie automobile. Le nombre de maillons intervenant dans cette chaîne s'élève à plusieurs centaines : fournisseurs de premier et deuxième rang, distributeurs (transporteurs, concessionnaires…) et constructeur (qui occupe la position centrale de la chaîne).

Le SCM reste un concept difficile à rattacher à une discipline particulière. Sa définition reste imprécise et manque véritablement de consensus sur cette question (Frankel et al. 2008 ; Burgess et al, 2006) et (Li et *al.,* 2004 ; Gibson et *al.,* 2005 ; Mentzer et *al.,* 2008).

L'une des premières définitions du SCM donnée par Bowersox et *al.,* (1999), le présente comme un ensemble de relations créatrices de valeur entre des unités interdépendantes qui coopèrent pour transformer les matières premières en produits finis.

Aujourd'hui, avec l'évolution de l'environnement économique global et l'intensité de la concurrence, l'affrontement concurrentiel a tendance à se faire Supply Chain contre Supply Chain au lieu de se faire, comme auparavant, firme contre firme (Christopher 1992). Celle-ci ne peut pas, à elle seule, satisfaire les exigences des clients (Christopher, 2005). Elle a besoin

de s'appuyer sur les fournisseurs, dont certains sont des sous-traitants, sur les fournisseurs des fournisseurs et sur les distributeurs. Ainsi, la réussite d'une entreprise dépend-elle non seulement de ses capacités mais aussi de celles de la Supply Chain dont elle est partenaire (Chow et *al*., 2008). En conséquence, les différentes firmes composant le SCM ont tendance à converger vers un alignement, une intégration comportementale (Bowersox et *al.,* 1996) ou relationnelle (Bowersox et *al.,* 1999).

Cette tendance est justifiée par les avantages (coût, flexibilité, satisfaction du client, rapidité et économie de temps) qu'offre le SCM (Lambert D.M, Cooper M. C., Pagh J. D. 1998). Le SCM ambitionne une réduction des coûts, un meilleur accès aux clients et fournisseurs, et une flexibilisation des relations grâce à une intégration des processus d'affaires (Lambert et *al.,* 1998).

Dans la définition de référence du Council of Supply Chain Management Professionals, version de 2005, citée par de nombreux auteurs comme Grimm et Cheng (2006), Larson et *al.,* (2007), Mentzer et *al*., (2008) ou encore Frankel et *al.,* (2008), la coordination, la collaboration ou encore l'intégration apparaissent comme centrales et associées au SCM. Les différentes définitions, même si elles changent d'un auteur à un autre, font référence à ces termes.

Bien que la littérature scientifique reste relativement confuse concernant la définition de ces différents termes, elle a tendance à montrer qu'une relation inter-firmes commence par une coordination et peut évoluer vers une intégration en passant par une collaboration. La coordination reste la première étape, dessinant la relation entre deux entreprises (ou plus) interdépendantes. Selon Malone et Crowston (1994), la coordination est née de la dépendance entre deux ou plusieurs firmes. Sans dépendance, la coordination n'aurait pas lieu. La littérature scientifique est riche en la matière. Elle évoque plusieurs formes de dépendances et rattache à ces formes les mécanismes de coordination adéquats. Cependant, dans la littérature scientifique sur la Supply Chain, les termes « collaboration » et « intégration » désignent un stade où les acteurs alignent leurs comportements. Cette littérature a tendance à confirmer le caractère harmonieux des relations inter-organisationnelles en usant de notions telles que « absence de conflit », « valeurs partagées », ou « proximité relationnelle ». Cette relation peut atteindre une intégration relationnelle comportementale constituant la pierre angulaire de la philosophie Supply Chain Management (Bowersox et *al*., 1996, 1999, 2000 ; Mentzer et *al.,* 2001). Cette philosophie permet un alignement des comportements entre les acteurs grâce à leur prédisposition à s'intégrer au sein de la Supply Chain. Le but est d'atteindre un « Goal

Congurence » qui autorise par la suite les autres formes d'intégration et qui prend appui sur une vision d'entreprise (Badaracco, 1991et Bennett, 1996), une intention de partenariat (Hamel, 1991), et une orientation à long terme (Ganesan, 1994).

Pour Zhao et al (2007), l'intégration dépend de la confiance et du pouvoir. A la confiance, certains auteurs ajoutent la notion de dépendance pour décrire la forme de la relation et en déduire la structure du SCM et sa performance (Tyndall et *al*., 1998). Selon Giordano (1997), la coordination impose aux différents maillons de la chaîne d'adapter leurs comportements et d'opter pour un comportement global. Cette coordination exige une initiation au nouveau contexte qui émerge par leur engagement au fur et à mesure que l'action se déroule.

Ces travaux conduisent à mettre en avant l'idée que les firmes formant une Supply Chain finissent par adopter un comportement global. Chaque partenaire est amené à faire des concessions et aligner son comportement pour atteindre un « Goal Congurence ». Ce comportement homogène adopté par chaque entreprise puis par toute la Supply Chain permet la réussite et la mise en place d'une coordination durable.

Les travaux appliqués traitant la coordination montrent que cette dernière est menée à bien parce que les parties sont conciliantes et coopératives. Cette coordination n'est que l'effort déployé par chaque partenaire à faire des concessions et à ajuster son comportement avec son partenaire et vice versa. Ces concessions, comme le souligne Brousseau (1997), sont soit d'ordre comportemental et psychique soit d'ordre psychique et managérial pour acquérir certaines techniques ou améliorer certains services.

Par analogie, Donada (2005), donne une image familiale de la coordination entre fournisseurs et donneurs d'ordre : « *la situation relationnelle entre les donneurs d'ordres industriels et leurs fournisseurs s'apparente à celle de deux individus qui, après s'être fréquentés régulièrement en ne s'imposant que des contraintes de ponctualité aux rendez-vous, de respect des engagements écrits à leur programme d'activités et de cordialité de leurs échanges, signent un contrat de mariage en jurant transparence, confiance, solidarité et fidélité pour l'éternité. L'accord bilatéral des « jeunes mariés » sur ces conditions, a priori équitables, n'empêchera pourtant pas le partenaire dominant de fixer, seul, les contraintes dictant la nouvelle organisation du couple (décision des budgets, des horaires, des activités à entreprendre, des lieux à occuper, etc.). En affirmant son pouvoir, l'intention du partenaire dominant sera moins d'affaiblir son acolyte que de l'obliger à se comporter dans le sens qui lui semble le plus*

profitable ». Malgré l'aspect figuré de cette relation, elle reflète la tendance actuelle de la littérature traitant la coordination et ses dispositifs. D'une part, la littérature scientifique s'inspire (au moins tacitement) des relations inter-individuelles pour évoquer la relation inter-firmes, (Brousseau, 1997 ; Thuderoz et *al.,* 1999 ; Lorenz, 2001). D'autre part, elle utilise les mêmes dispositifs inter-individuels (contrat, confiance et pouvoir) pour étudier la coordination inter-firmes.

Selon Brousseau (1997), les contrats sont traités par la littérature scientifique comme des engagements réciproques qui, en insistant sur les obligations mutuelles, permettent d'assurer la coordination entre agents. Les théories des contrats néoclassiques soulignent quant à eux la nécessité d'un dispositif de coordination afin d'éviter l'opportunisme, dispositif qui ne peut naître spontanément de la rencontre de rationalités individualistes et calculatrices, (Brousseau, 1994, 1997).

La coordination résulte essentiellement de la définition et de l'acceptation de règles de comportements. Néanmoins, les règles inter-organisationnelles sont différentes des règles interpersonnelles. La coordination entre « personnes morales » ne peut passer exactement par les mêmes dispositifs que la coordination entre personnes, (Brousseau, 2007).

Selon Baudry (1994), la confiance est indispensable à toute relation d'échange. Sans confiance, la relation se résume à une relation transactionnelle.

Pour Pesqueux (2009), la confiance peut être considérée comme une condition à la réalisation de la coopération puisqu'elle permet d'éviter les coûts de contrôle. Ces derniers peuvent se réduire à un simple contrôle de résultat et de vigilance. A l'inverse, la confiance peut aussi être considérée comme une conséquence ou un sous-produit de la relation de coopération.

Pour Donada (2005), le pouvoir est inséparable du processus d'échange auquel il est associé alors que son intensité découle du rapport de force structurant les relations d'échange. Ce rapport de force résulte à son tour de l'asymétrie de la dépendance relative des partenaires (Emerson, 1962), ainsi que de leur autorité réciproque (Frazier, 1984).

De ce qui précède, nous pouvons constater que la littérature scientifique montre d'une part que le contrat ne suffit pas à comprendre la coordination inter-firmes et que, d'autre part, elle évoque et défend d'autres dispositifs de coordination. Cependant, la

coordination, telle qu'elle est traitée par la littérature scientifique, nous amène à émettre quelques remarques classées en deux catégories.

La première catégorie de remarques vise le processus de coordination et ses dispositifs :

- La littérature s'inspire (au moins implicitement) des relations inter-individuelles, alors que les règles inter-firmes ne sont pas forcément les mêmes (Brousseau, 1997).

- La littérature, que ce soit celle du SCM ou celle abordant les dispositifs de la coordination, considère que le but ultime de la coordination et ses dispositifs est d'ajuster les comportements. Dans ce but, les acteurs doivent faire les concessions exigées par la coordination. Cependant, les travaux empiriques ne nous montrent pas s'il est possible ou non d'atteindre ce but (l'alignement des comportements).

- La littérature explore les dispositifs de coordination et leurs rôles dans le maintien de la relation sur le long terme, mais ne parle pas de dispositif qui mène vers l'alignement des comportements.

- La littérature suppose (implicitement) l'homogénéité des dispositifs de coordination. Elle donne l'impression, par exemple, que si, la confiance est admise dans une relation entre plusieurs partenaires, elle va l'être pour tout le groupe. Cependant, il se peut qu'on soit en présence de groupes utilisant la confiance entre eux, mais le pouvoir face à l'autre ou les autres groupes.

- La dynamique de la relation est rarement évoquée. On est exposé à l'irrévocabilité mis en place du jeu entre les acteurs. Les dispositifs de coordination, en particulier la confiance et le pouvoir, sont considérés soit acquis et adoptés par les acteurs tout au long de la relation, soit réfutés une fois pour toutes. Il se peut néanmoins qu'il y ait une intermittence des dispositifs dans le temps et que la confiance, par exemple, soit perdue durant une période et retrouvée par la suite.

La deuxième catégorie vise l'acceptation de la convergence :

- La littérature est partagée quant à l'existence de la confiance comme dispositif de coordination dans la sphère économique. Si certains travaux conduisent à mettre en avant l'idée que la confiance est indispensable dans les échanges entre acteurs, d'autres considèrent que la

confiance relève de la sphère amicale et familiale et n'a pas sa place dans les relations inter-firmes.

Nous remarquons également qu'il y a deux courants opposés quant à l'éventuelle convergence des comportements. D'un côté, un courant qui admet (implicitement) l'existence d'une convergence possible en déployant tout un arsenal de dispositifs de coordination ; de l'autre, un courant basé sur les travaux de Crozier et Friedberg (1977), laissant entendre qu'une convergence n'est pas possible ou seulement temporaire. En effet, les acteurs, malgré l'environnement contraignant, arrivent à libérer des marges de manœuvre en créant des zones d'incertitude. Ces dernières permettront aux acteurs de construire des actions établissant un contrepouvoir. L'étude conduite par Neuville (1998), montre qu'un fournisseur peut disposer d'un pouvoir de résistance et d'un potentiel de menace à l'égard de son client, dont il se sert pour assouplir des exigences trop contraignantes. La relation inter-organisationnelle se résume à des rapports de force continuels et sans fin entre firmes (Donada, 2005), ce qui laisse entendre de relations faites de purs rapports de forces, un ajustement comportemental occasionnel n'est pas envisageable et d'autant moins une convergence durable.

Nous nous trouvons, in fine, face à plusieurs courants de littérature abordant la même question, celle de la relation inter-firmes, en prenant des positions différentes.
En effet, que ce soit la littérature sur le SCM (une relation inter-firmes par défaut) ou la littérature de l'économie d'organisation sur les relations inter-firmes, les deux se réfèrent aux mêmes notions comme la concession, le partenariat, la coordination, la collaboration, etc. Ces différentes notions s'ouvrent quant à elles sur une littérature riche et fragmentée. Ainsi, avons-nous d'une part une littérature en économie d'organisation, alimentée en grande partie par les travaux en sociologie, qui a tendance à dire qu'un alignement de comportement inter-firmes, n'est pas soutenable ; et d'autre part, la littérature sur le SCM qui véhicule quant à elle l'idée selon laquelle une convergence est possible et même nécessaire, pour sa pérennité dans un environnement concurrentiel, via l'adoption d'une sis philosophie du SCM. Celle-ci, une fois adoptée par l'ensemble des acteurs, est susceptible de faire atteindre ses membres à un Goal Congruence où les acteurs forment une seule entité. Dans ces différents socles de la littérature, les dispositifs mis en exergue par les acteurs sont généralement, le contrat, la confiance, le pouvoir ou encore l'opportunisme.
Ainsi, intéressons-nous au SCM pour son aspect convergent des comportements des acteurs, en les mettant à l'épreuve face à une large littérature en économie d'organisation.

Certes, le SCM prend aujourd'hui une dimension internationale en intégrant l'ensemble des acteurs de la chaine logistique inscrivant le SCM dans une approche globale que l'on appelle le Supply Chain Global ou encore la Chaine de Valeur Globale. Cependant, notre recherche vise uniquement le côté unificateur et intégratif du SCM, une caractéristique propre à ce concept, alors que la CVG, comme l'indique Gereffi et *al.,* (2001) serait un moyen de conceptualiser l'intégration des tâches et problématise la question de gouvernance : comment les chaînes sont-elles organisées et gérées ?

Ainsi, la limitation du périmètre de recherche au territoire national marocain n'aurait pas, à notre sens, d'incidence sur l'objet de recherche.

Certes, une grande partie des entreprises de l'industrie automobile au Maroc (interrogées lors de la phase de terrain) est installée, aujourd'hui, au pôle de compétitivité industriel de Tanger Free Zone (TFZ).

La littérature sur les pôles de compétitivité, districts industriels ou clusters a le plus souvent insisté sur les avantages d'agglomération, mettant l'accent sur les externalités positives induites par l'appartenance d'une entité à un district industriel (Chabaud et *al.,* 2001). Certains travaux, comme le mentionne Chabaud et *al.,* (2001), s'intéressent à la manière dont l'agglomération ou la proximité géographique peut favoriser la coopération entre entreprises et la construction d'avantages concurrentiels (Saxenian, 1994 ; Lorenzoni et Lipparini, 1999). D'autres mettent l'accent sur les effets de l'agglomération et sur la rivalité inter-entreprises (Boari et *al.,* 2003) elle-même source d'avantages concurrentiels potentiels (Mendez, 2005). De ce fait le pôle de compétitivité industriel de Tanger, pourrait avoir un impact sur la relation inter-firmes. Mais nous pensons que la jeunesse de ce pôle de compétitivité fait qu'il est trop tôt pour parler d'une dynamique ou d'externalités positives de l'agglomération au vu de son jeune âge. En effet, la littérature sur le district industriel insiste sur l'ancrage géographique, organisationnel et historique des relations (Chabaud et al., 2001). Comme l'indique Porter (1998), les racines d'un cluster sont souvent à rechercher dans des circonstances historiques. Waluszewski (2004) cite également que la dynamique industrielle d'un cluster se constitue sur plusieurs décennies par interactions entre organisations parfois situées dans des endroits différents. Cependant, lorsque nous avons commencé nos entretiens, la majorité des entreprises consultées, dans ce pôle de compétitivité de Tanger[1], étaient récemment installées, juste avant l'ouverture de l'usine Renault-Tanger, et n'avaient que 2 ou 3 ans d'existence sur la zone franche. Ainsi, la chaine

[1] Nos entretiens ont visé également d'autres entreprises basées à Casablanca, Mohammedia et Kenitra

logistique ou la Supply Chain de l'industrie au Maroc sert à vérifier les interactions inter-firmes du distributeur au dernier fournisseur pour vérifier les dispositifs de coordination mis en place en soulevant des positions théoriques rivales.

Problématique

En se référant à ce qui précède, l'objectif principal de cette recherche est d'étudier le ou les dispositifs de coordination dans l'alignement des comportements des acteurs.

De manière plus précise, cette recherche tente de répondre à plusieurs questions laissées en suspens par la littérature scientifique.

La question principale est de savoir **quel type de dispositif (le contrat, la confiance ou le pouvoir) mène à une convergence éventuelle des comportements des maillons de la Supply Chain au sein de l'industrie automobile au Maroc**.

Pour y répondre, nous allons vérifier sur le terrain d'autres questions :

- Quelle est la nature de la relation inter-firmes ? La relation est-elle homogène ou existe-t-il une hiérarchisation des relations des différents membres de la chaine ?

- Quels sont les dispositifs adoptés par les acteurs et quelles en sont les propriétés ?

- Y a-t-il ou non une convergence ?

- La confiance a-t-elle sa place dans la relation inter-firmes ?

- Les dispositifs sont-ils homogènes et adoptés par tout le groupe ?

Notre objectif est d'étudier, d'une part la relation inter-firmes et ses dispositifs de coordination et, d'autre part, la convergence éventuelle des comportements et le dispositif utilisé à cette fin. Pour cela, nous considérons qu'il est important de déterminer la position prise par le SCM quant aux comportements des organisations. Deux positions s'imposent : soit l'on considère que la relation SCM est neutre et indépendante des comportements, soit elle est structurante et détermine les traits comportementaux que les acteurs doivent adopter et ajuster.

La première position serait donc de considérer le SCM comme un support neutre regroupant des firmes ayant des comportements différents. Celles-ci sont amenées à coopérer et, par conséquent, à ajuster leurs comportements pour une coordination durable. Dans cette vision, le SCM serait une simple variable neutre n'exigerait aucune prédisposition comportementale préalable de la part des firmes.

Par analogie, le SCM dans ce cas de figure serait comme un appartement de téléréalité dans lequel vivraient des personnes amenées à ajuster leurs comportements individuels afin de rendre la vie collective possible. Dans une telle optique, le champ resterait ouvert quant aux traits comportementaux censés converger et dont le choix serait subjectif. Il se peut que, par erreur de sélection, l'on puisse omettre une dimension importante à la mise en place du SCM ou au contraire, évoquer une dimension qui ne soit pas significative. Par exemple, il est difficile d'admettre qu'une relation de type alliance, fusion ou autres réclame les mêmes traits comportementaux qu'une relation de type SCM. Il nous paraît difficile de neutraliser la nature de la relation SCM et ses exigences concernant les traits nécessaires à sa réussite.

Pour ces raisons, nous avons opté pour la deuxième position : identifier les traits comportementaux (les dimensions) requis par le SCM. Cette position nous servira de base pour étudier les traits comportementaux et de leur convergence ainsi que le dispositif de coordination mis en place.

Pour cela, nous allons nous inspirer de travaux parmi les plus exploités dans la littérature du SCM, en particulier ceux de Mentzer, Cooper, Lambert, Bowersox, min et Ellram. La particularité de ces travaux est qu'ils répondent à notre besoin : celui de déterminer les traits comportementaux (physiques et psychiques) exigés par le SCM.

Méthodologie de la recherche

D'un point de vue méthodologique, cette recherche repose sur une démarche compréhensive. Notre démarche de recherche est émergente, même si nous formalisons les grandes lignes de notre approche de la littérature. Cette méthode de recherche est constituée d'une étude de cas longitudinale étalée sur 3 ans afin de suivre l'évolution des comportements (notre objet de

recherche) dans le temps et vérifier leurs processus d'ajustement. Nous avons étudié les deux usines marocaines de Renault : Somaca, présente depuis 1959 et Renault-Tanger qui a débuté son activité en février 2012, dans leurs relations avec leurs Supply Chains.

Selon Mucchielli (2007), la méthodologie de l'étude de cas est portée par une volonté de comprendre le fonctionnement d'un phénomène à travers une plongée dans ses éléments constitutifs. Le périmètre de notre recherche est l'industrie automobile au Maroc. Nous choisissons deux cas à étudier : la nouvelle usine automobile, Renault-Tanger, filiale à 100% de Renault installée à Mulloussa, et SOMACA filiale de Renault à 80% installée à Casablanca et nous ciblons les différents maillons de la chaine. Les fournisseurs des deux usines sont implantés dans plusieurs villes du Maroc : ceux de Somaca sont principalement implantés à Casablanca et à Mohammedia. En revanche, les fournisseurs de la nouvelle usine, Renault-Tanger, sont principalement regroupés dans la zone franche TFZ de Tanger.

L'objectif de la recherche est d'étudier sur le terrain les dispositifs de coordination et d'essayer de répondre aux questions déjà citées. Bien évidemment, nous sommes (et c'est l'avantage et la raison de notre choix méthodologique) ouverts à toute nouvelle question qui pourrait surgir du terrain.

Nous avons commencé par constituer un matériau théorique léger et non contraignant, permettant d'orienter la recherche et éviter ainsi le risque de circularité. Ainsi avons-nous regroupé un ensemble de **mémos théoriques** résumant des concepts, des théories et des questions servant à apporter davantage d'éclairage au matériau théorique après confrontation avec le matériau empirique. Ces mémos théoriques sont composés de mémos relevant de dispositifs de coordination (contrat, confiance et pouvoir) d'une part, et, d'autre part, de mémos vérifiant la nature de la relation (son évolution et sa convergence).

Dans le cadre de la démarche compréhensive, notre travail s'est construit sur des confrontations successives entre les théories spécifiées en termes d'effets prédits par la littérature et le matériau empirique. La première boucle repose sur une simple théorie d'orientation et constitue le point de départ de la démarche. Celle-ci procède ensuite par des allers-retours successifs entre théorie et matériau afin de mettre en évidence les faits qui émanent du terrain et non les faits confirmant la théorie. Au fur à mesure de notre état d'avancement et du matériau empirique se sont constitués notre problématique et le cadre théorique tout en évitant, bien évidemment, le risque de circularité.

Nous avons fait le choix de nous appuyer sur les travaux menés sur le SCM pour définir les traits comportementaux censés converger. Nous avons choisi de nous inspirer des études de Mentzer et *al*., (2001), Min et Mentzer (2004). Ces travaux montrent qu'une Supply Chain exige une convergence. Chaque maillon de la Supply Chain doit faire converger ses composantes avec les autres maillons. Ce positionnement reste, en quelque sorte, le seul élément imposé par la littérature. Les relations inter-firmes sont rapprochées de la littérature une fois déduites du terrain.

La collecte des données a été faite en utilisant des outils différents. Les entretiens face à face avec les professionnels de métier constituent le principal outil. Les journaux et revues ont aussi été une source importante qui nous a fortement aidés à clarifier notre idée de l'évolution de l'industrie automobile au Maroc. Des rapports d'organismes publics ou privés et des associations comme l'Association Marocaine de l'Industrie et de la Commercialisation d'Automobile (AMICA) ont également été exploités et se sont avérés utiles à notre recherche. D'autres entretiens se sont déroulés avec des professionnels, principalement des consultants, en Supply Chain Management. Certains de ces consultants nous ont apporté des conseils et explications concernant la partie pratique sur le fonctionnement des Supply Chains. Ils ont été d'une grande aide, nous permettant ainsi de mieux aborder le terrain.

Les entretiens se sont étalés sur 3 ans : de décembre 2011 (phase exploratoire) à juillet-août 2014. Ils ont visé les différents acteurs ayant un lien direct avec un autre maillon de la chaîne soit en aval, soit en amont. Les acteurs visés ont principalement été des acheteurs, responsables de Supply Chain, logisticiens, responsables de qualités, responsables de projets et commerciaux. Il s'est agi de conduire un entretien semi-directif. Comme le décrit Quivy et Van Campenhoudt (1995), « *l'entretien semi directif n'est pas entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises. Généralement, le chercheur dispose de questions guides, relativement ouvertes, à propos desquelles il est impératif qu'il reçoive une information de la part de l'interviewé. Autant que possible il « laissera venir » l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement. Le chercheur s'efforcera simplement de recentrer l'entretien sur les objectifs chaque fois qu'il s'en écarte, de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même, au moment le plus approprié et de manière aussi naturelle que possible* ».

Structure de thèse

Nous avons construit notre travail de recherche en cinq chapitres structurés en deux grandes parties.

La première partie permet de présenter les travaux de la littérature scientifique et d'en déduire un cadre d'analyse sur les relations inter-firmes et principalement les travaux sur le SCM. Le premier chapitre se concentre sur les théories fondées sur l'échange inter-firmes. Il comprend les travaux consacrés à la genèse de la théorie de la firme et les analyses des relations inter-firmes.

Le deuxième chapitre aborde la place qu'occupent les dispositifs de coordination à savoir le contrat, la confiance et le pouvoir, dans les relations inter-firmes.

Le troisième chapitre est consacré à la relation SCM. Il vise à clarifier le concept en présentant les différentes phases de sa conception et ses caractéristiques.

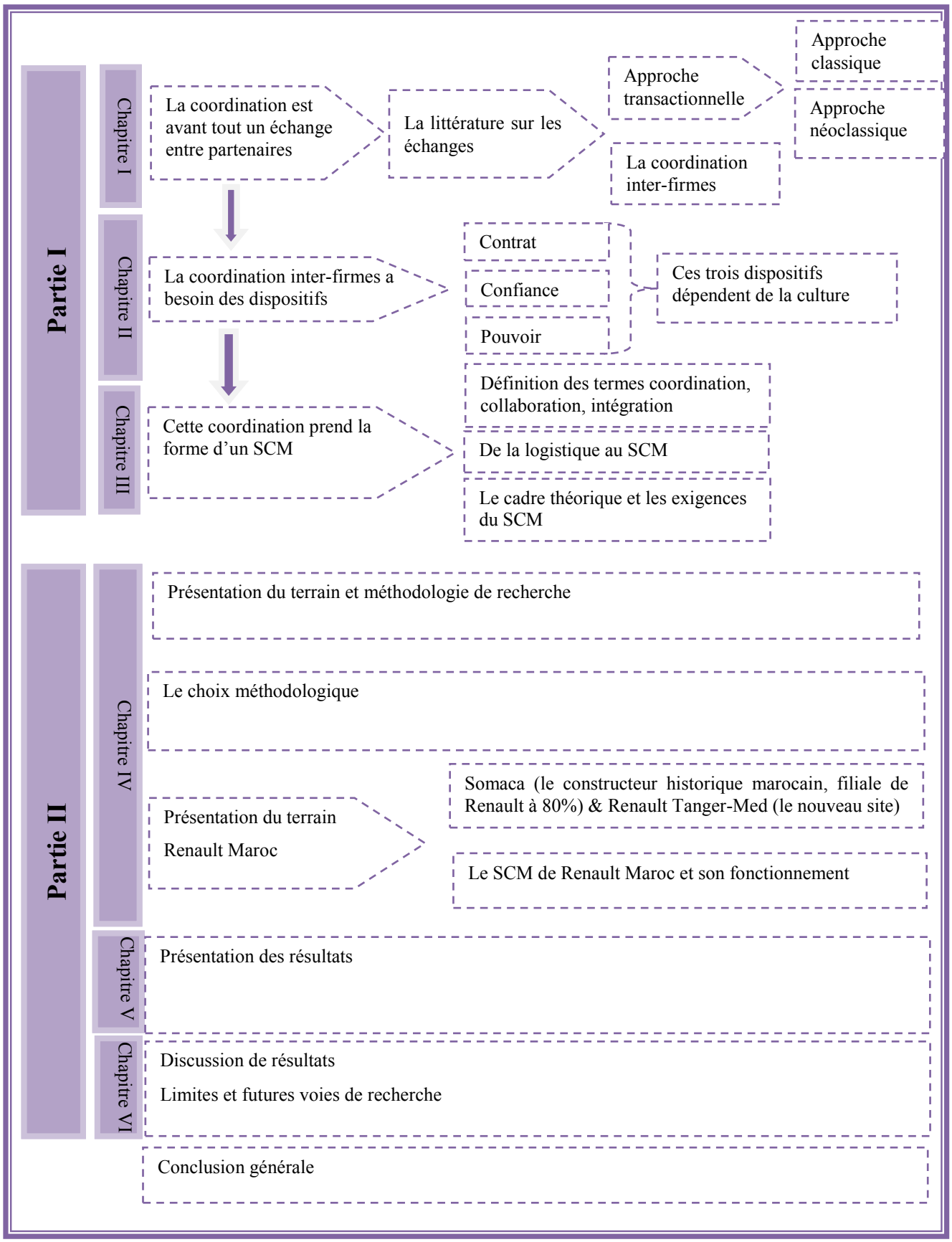
La deuxième partie de ce travail présente notre méthodologie de recherche ainsi que les résultats.

Dans cette partie, le chapitre 4 présente la méthodologie, le cadre conceptuel et le terrain de la recherche.

Le chapitre 5 présente les résultats obtenus.

Le dernier chapitre (chapitre 6) a pour objectif de discuter et d'approfondir les résultats. Les apports de l'ensemble du travail seront présentés ensuite avant d'aborder les principales limites et futures voies de recherche.

Figure 2 : Structure de la thèse



Première partie

La coordination inter-firmes au sein de la Supply Chain Automobile : construction d'un cadre théorique

Introduction à la première partie

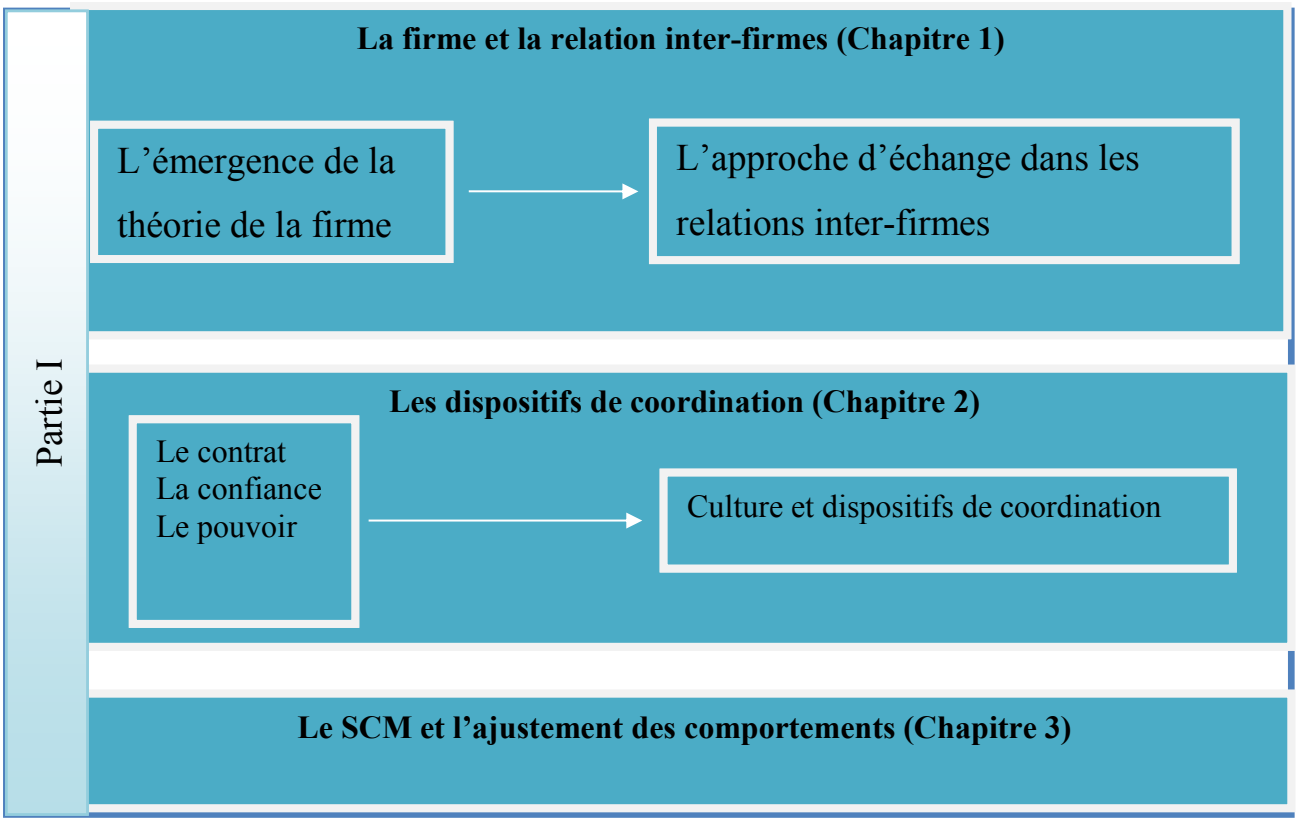
Les travaux sur les relations inter-firmes ont fait couler beaucoup d'encre que soit dans les travaux en sciences économiques ou en sciences de gestion. La première littérature a initié ces travaux en se penchant d'abord sur la raison de l'existence de la firme. En effet, Coase (1937), en posant la simple question : « Pourquoi la firme ? », pose la première pierre à l'édification de la théorie de la firme. La question de Coase marque la fin de la représentation simple et simpliste de la firme chez les néoclassiques. En opposant la firme au marché, le problème de la coordination entre ces deux modes polaires s'impose. Plusieurs auteurs vont tenter d'apporter des réponses à cette forme de coordination, en particulier Coase et Williamson.

La littérature scientifique soulèvera d'autres questions qui restent en suspens et apportera des réponses en se rapprochant davantage de la réalité du terrain. Ainsi, Aoki aborde-t-il la relation inter-firmes comme un choix stable, efficace et générant de rente relationnelle et non une alternative pour fuir les inconvénients des deux modes polaires (firme / marché). Richardson appelle à changer l'angle d'analyse initialement porté sur l'échange de biens pour s'intéresser davantage aux interactions des activités. Les travaux en sciences de gestion abordent la relation inter-firmes en partant de la réalité de flux inter-firmes. Cette réalité est avant tout une réalité logistique qui porte sur un échange de biens, de services et d'informations au bon moment et au bon endroit. Les travaux de cette discipline prennent en compte l'évolution du marché, de l'industrie et appellent à une adaptation de la part des firmes à la réalité changeante et concurrentielle de l'environnement. Ainsi, la logistique, face à cette réalité, évolue-t-elle vers une Supply Chain, puis vers un SCM qui est la forme, selon la littérature, la plus aboutie de la coordination inter-firmes.

La littérature, que ce soit en sciences économiques ou en sciences de gestion, reste floue et confuse quant au dispositif de coordination. Dans l'approche économique des coûts de transaction, le contrat est considéré comme seul dispositif de coordination. Le comportement opportuniste et la rationalité limitée freinent l'émergence et l'instauration des autres dispositifs, à savoir la confiance et le pouvoir. En revanche, d'autres approches accordent à la confiance une place primordiale, un dispositif qui peut être complémentaire ou se substituer au contrat comme au pouvoir. Celui-ci peut être vu comme le seul dispositif gérant les relations interpersonnelles et également inter-organisationnelles comme dans le cas de l'approche politique.

En outre, la littérature lie les dispositifs à la culture. Parfois le dispositif inter-firmes est le produit de la culture. Ainsi, la question de « la culture » devient-elle un élément, directement ou indirectement, associé aux dispositifs de coordination.

Figure 3 : Structure de la première partie



1. Les théories d'échanges et les dispositifs de coordination

Nous développons, dans ce chapitre, les étapes de l'évolution des théories des relations inter-firmes. Ainsi, commencerons-nous par l'émergence d'une réelle représentation de la firme après avoir exposé les limites de la notion de la firme chez les néoclassiques. Nous suivrons les principaux développements apportés à la nouvelle théorie de la firme par Williamson, Aoki et Richardson et nous terminerons le chapitre par la conception actuelle de la relation inter-firmes telle qu'elle est présentée par Baudry.

Sommaire du chapitre 1 :

1.1 Les théories d'échanges 32
1.1.1 La théorie néoclassique et ses limites 32
1.1.1.1 La théorie néoclassique, point de départ 32
1.1.1.2 La remise en cause du modèle néoclassique : 33
1.1.2 Le développement de la théorie d'échanges 36
1.1.2.1 La question de Coase 36
1.1.2.2 La théorie des coûts de transaction 38
Conclusion 39
1.2 L'analyse de Williamson 41
1.2.1 Analyse de comportement 41
1.2.1.1 La rationalité limitée 42
1.2.1.2 L'opportunisme 42
1.2.2 L'analyse des transactions et formes contractuelles 43
1.2.2.1 Les dimensions des transactions 43
1.2.2.2 Les formes contractuelles 44
1.2.2.3 Les types de structures 45
Conclusion 46
1.3 Les relations inter-firmes 47
1.3.1 Le dépassement de la dichotomie firme/marché 47
1.3.1.1 La forme hybride 47

1.3.1.2 L'approche d'Aoki 49
1.3.1.3 L'approche de Richardson 51
1.3.2 La relation inter-firmes intégration verticale et oblique et firme réseau 54
1.3.2.1 La structure de quasi-intégration verticale 56
1.3.2.2 La structure de quasi-intégration oblique 57

1.1 Les théories d'échanges

Après avoir été réduite à un point, à une boite noire, par la théorie néoclassique standard, la firme commence à prendre une nouvelle représentation en s'interrogeant sur son existence et sa réalité économique et sociale. Cette interrogation est initiée principalement par les travaux de Coase (1937) et de Knight (1921). Ces travaux seront ensuite développés par Williamson faisant naître la théorie des coûts de transaction, théorie qui tente d'abord d'expliquer les raisons de la coordination bipolaire firme / marché.

1.1.1 La théorie néoclassique et ses limites

On ne peut pas parler de la théorie de la firme sans aborder sa conception néoclassique usant d'hypothèses fortes. Si ces dernières ont été la substance essentielle dans le développement des analyses microéconomiques, elles deviennent cibles de nombreuses critiques donnant ainsi naissance à une nouvelle théorie de la firme.

1.1.1.1 La théorie néoclassique, point de départ

La théorie néoclassique standard (appelée aussi « théorie économique ») a dominé la théorie de la firme jusqu'au début du XX^{e} siècle, réduisant la firme à une « boîte noire », (Baudry et Chassagnon 2014a).

Dans cette représentation de la firme, cette dernière est assimilée à une fonction qui spécifie l'output à partir d'une quantité d'input. Tous les individus qui intègrent cette fonction de production sont assimilés à des automates. L'approche néoclassique ne nous dit rien sur la structure interne de la firme, et notamment sur les relations de pouvoir et d'autorité. Elle ne propose aucune réflexion sur les frontières de la firme, (Baudry et Chassagnon 2014a). Pour Coriat et Weinstein (1995), cette représentation de la firme est « simple et simpliste ». Elle n'est

qu'une simple dérivation de la forme dominante du paradigme néoclassique walrassien qui se base sur des hypothèses fortes :

- la recherche des conditions de l'équilibre de concurrence pure et parfaite,
- l'hypothèse de la rationalité parfaite des agents avec pour objectif la maximisation du profit pour les firmes,
- la prééminence donnée à l'analyse de l'échange sur celle de la production.

Au sein de ce modèle la firme a peu d'importance puisque, dans le cas d'une concurrence pure et parfaite, les firmes ont peu de chose à faire (Archibald, 1971). La firme n'a pas bénéficié dans ce modèle de beaucoup d'intérêt alors qu'en pratique la plupart des analyses théoriques se fondent d'abord sur la firme et non sur l'industrie (Kaldor, 1934). Ce modèle réduit la place de la firme à un point, un agent individuel et non pas à une entité collective, (Coriat et Weinstein 1995).

Les individus qui intègrent cette fonction de production sont assimilés à des automates. Les mutations de l'environnement n'impactent que le côté mécanique de la firme. Dans cette pensée néoclassique, l'offre est ajustée à la demande, la production à la consommation, ainsi le système économique est-il capable de fonctionner par lui-même grâce à un seul mécanisme de coordination qui est le prix, (Coase, 1987). Finalement, la firme point est uniquement à la recherche de maximisation du profit en analysant rationnellement et parfaitement les données qui lui sont offertes. Elle est également capable de produire et de choisir la solution optimale dans un marché qui s'équilibre de lui-même.

1.1.1.2 La remise en cause du modèle néoclassique :

Comme le résument Coriat et Weinstein (1995), la remise en cause du modèle néoclassique a touché l'ensemble de ces hypothèses fortes :

- d'abord son hypothèse de la concurrence pure et parfaite en proposant d'autres formes de la concurrence et en renouvelant profondément la microéconomie des marchés et de la firme. Elle commence par Pietro Sraffa (1926), qui propose une forme de la concurrence plus complexe et plus proche du réel. Puis J. Robinson (1933) propose la théorie de la concurrence imparfaite et E. H. Robinson (1933), la concurrence monopolistique ;
- la conception floue de la théorie néoclassique néglige la question de l'entrepreneur. Selon Coriat et Weinstein (1995), la prise en compte de

l'entrepreneur va nécessiter un dépassement des hypothèses de base du modèle néoclassique : passage d'un cadre d'équilibre statique à une vision évolutionniste, prise en compte des questions touchant à l'incertitude et à l'information.

- Une première approche s'interrogera sur les objectifs de la firme mais restera limitée tant qu'elle ne rompra pas avec la vision de la firme point et la conception standard de la rationalité.
    - Les ruptures essentielles se feront quand Simon traitera la représentation des comportements et des organisations de la rationalité.
    - Ainsi, Cyert et March (1963) feront une analyse qui prend en considération l'organisation interne de la firme dans sa complexité véritable, loin des simplifications frustes de la « boite noire ».
    - La théorie de l'efficience X de Liebensteins poursuivra dans la voie de l'analyse de l'organisation interne de la firme.
    - Puis Chandler, dans une perspective dynamique et historique, montrera toute la complexité et la richesse de la structure de la firme moderne et en expliquera la genèse et les métamorphoses successives.
    - L'hypothèse de la rationalité parfaite sera remise en cause par Simon (1979) qui qualifiera ce modèle néoclassique de « théorie de la rationalité consciente ». D'après Simon, cette conception est loin de la réalité pour trois raisons :

- l'incertitude et l'information imparfaite ne peuvent pas être traitées par les méthodes de la théorie de la décision statistique ;
- les agents possèdent une capacité limitée incapable de dénombrer l'ensemble des actions possibles ;
- la firme (ou plus largement l'organisation) est un moyen de faire face aux défaillances du marché en tant que forme privilégiée de coordination.

Pour Simon (1979), la firme existe pour pallier les défaillances de l'individu, et non pas celle du marché comme c'est le cas chez les néoclassiques, et pour l'aider à faire face aux limites des capacités humaines de compréhension et de calcul face à la complexité et l'incertitude. Ce sont ces dernières qui expliquent la division du processus de prise de décision dans la firme, à savoir la division du travail.

- L'approche béhavioriste et les travaux de Cyert et March (1963) vont mettre fin à la représentation néoclassique qui présente la firme comme un point. Ainsi la

firme est-elle vue comme une organisation mettant aux prises des groupes aux intérêts multiples dans laquelle les processus de décision passent par des séries de médiations (entre bureaux, services, directeurs des différentes divisions…) qui tentent de rendre compatibles plusieurs objectifs au lieu de maximiser un objectif unique (le profit chez les néoclassiques). Selon toujours Coriat et Weinstein (1995), la firme apparaît comme une coalition de groupes dont le destin est commun mais dans laquelle chacun manœuvre pour son propre compte (tous ensemble et chacun pour soi). Les dirigeants ont la lourde tâche de mener des négociations pour faire accepter les objectifs que se fixe la firme. Ces négociations exigent des contreparties, d'où la nécessité de mettre en place un budget discrétionnaire (monétaire et non monétaire).

- Le passage de cette conception limitée, simple et simpliste, à une réelle théorie de la firme, passe par la question mythique de Coase en 1937 : si la coordination est effectuée par le système de prix, pourquoi une telle organisation serait-elle nécessaire ? Pourquoi ces îlots de pouvoir conscient[2] existent-ils ? Hors de la firme, les mouvements de prix dirigent la production, laquelle se voit coordonnée à travers une série de transactions intervenant sur le marché. L'objectif de Coase est dès-lors, de tenter de découvrir pourquoi la firme émerge finalement dans une économie d'échanges spécialisés (Coase, 1937). Grâce à cette réflexion, Coase pose la première pierre à l'édification d'une théorie de la firme. Williamson poursuivra dans cette voie en construisant une théorie des coûts de transaction. Celle-ci va rapidement s'imposer comme l'une des références centrales des nouvelles analyses de la firme (Coriat et Weinstein, 1995), en fondant une approche, qu'il qualifie de « néo-institutionnelle », proposant un cadre d'analyse unifié de l'ensemble des « institutions économiques du capitalisme », (Williamson, 1985).

[2] En faisant référence à la phrase de H. Robertson qui écrivait que l'économie se caractérise par des « *îlots de pouvoir conscient dans un océan de coopération inconsciente* » (1923, p. 85) (Baudry et Chassagnon, 2014)

- Coase (1937) lie l'existence de la firme à l'incertitude. Sans cette dernière la firme n'aura pas lieu d'être. Coase avec Knight, que la littérature scientifique considère comme les pères fondateurs de la nouvelle théorie de la firme, font de l'incertitude la raison de l'émergence de la firme (Baudry et Chassagnon, 2014). En présence de celle-ci, une partie des membres de la firme doit se consacrer à une fonction de la coordination dirigée. Ainsi selon Knight (1921), face à l'incertitude, les agents économiques prennent-ils leurs décisions en se basant sur un « jugement intuitif » relatif à des événements incertains (Baudry et Chassagnon, 2014). En conséquence, une partie de la firme assume l'incertitude et récupère le profit (les entrepreneurs) et une autre se contente d'un travail d'exécution (sans prise de risque) et reçoit en contrepartie un salaire fixe (Baudry et Chassagnon 2014b). En revanche, chez Coase (1937), la firme existe pour pallier les défaillances du marché et l'incertitude que cela engendre. Le recours au marché (la coordination par les prix) entraîne des coûts. En effet, pour Coase, il existe un coût de fonctionnement d'un marché et, en créant une firme permettant à une autorité (un entrepreneur) de répartir les ressources, certains coûts peuvent être évités (Coase, 1937). Ces coûts recouvrent : les coûts de « *découverte des prix adéquats* » et les coûts « *de négociation et de conclusion de contrats séparés, pour chaque transaction* » (Coase, 1937).

1.1.2 Le développement de la théorie d'échanges

Le développement d'une nouvelle théorie commence par la question de Coase (1937) et ses analyses qui seront reprises et développées ensuite par Williamson à qui on attribue l'approche des coûts de transaction.

1.1.2.1 La question de Coase

La nouvelle analyse de la firme commence par la question posée par Coase : pourquoi les firmes ? Coase (1937) expliquera, en guise de réponse, qu'il existe un coût de fonctionnement d'un marché, et qu'en créant une firme, on permet à une autorité (un entrepreneur) de répartir les ressources, et d'éviter à la firme certains coûts, (Coase, 1937).

Une fois que l'on a répondu à la question « pourquoi la firme existe-t-elle ? », une autre question s'impose : pourquoi l'économie n'est-elle pas formée d'une seule entreprise ? Autrement dit, où les limites de la firme se trouvent-elles ? (Coriat et Weinstein 1995).
La réponse de Coase est basée sur les éléments suivants :

- la fonction de l'entrepreneuriat, qui est une fonction à rendements décroissants (expression des limites des capacités de la direction à coordonner un nombre croissant d'activités) ;
- les coûts d'organisation des transactions internes qui sont croissants et l'arbitrage entre les coûts de coordination interne (la firme) et externe (le marché) d'une transaction supplémentaire.

L'analyse de Coase concerne la firme mais également le marché et le droit considérés comme des institutions visant à faciliter les transactions (Coase, 1937). Il définit dans ses travaux, comme l'indiquent Coriat et Weinstein (1995), les bases d'une théorie transactionnelle de la firme qui, d'une part, s'oppose à des conceptions antérieures, notamment la conception technologique, et, d'autre part, définit une certaine vision transactionnelle hiérarchique.

- Selon Coriat et Weinstein (1995), Coase s'oppose explicitement à deux conceptions de la firme. D'un côté, il réfute la thèse de Knight expliquant l'existence de la firme et de l'entrepreneur par l'asymétrie d'attitude des agents vis-à-vis du risque. Pour Knight, l'entreprise et le salariat se justifient par le fait que certains agents acceptent d'assumer les risques de l'activité d'entreprise. Ce à quoi Coase répond que rien n'oblige ceux qui assument les risques à assurer également la tâche de coordination de la production. De l'autre, il s'oppose à la conception technologique de la nature de la firme qui se présente sous différentes formes :
- soit une analyse standard de la firme déterminée par la fonction de production et les fonctions de coûts pour expliquer ses caractères (taille, degré d'intégration, etc.), ou par les propriétés de ces fonctions (rendements d'échelle, économie de variété, etc.). Sur ce point, la conception de Coase ne s'applique qu'imparfaitement puisque la vision technologique recouvre différents axes d'argumentation ;

- soit le développement de la division du travail et les problèmes de coordination qu'elle suscite. Coase remarque que la division du travail peut se faire en dehors de la firme par la spécialisation (et donc le développement du marché).

1.1.2.2 La théorie des coûts de transaction

Selon Abecassis (1997), la théorie de Williamson, que ce dernier qualifiera plus tard de « *nouvelle économie institutionnelle* », est le résultat d'un mixte de différents courants comme l'économie classique et néoclassique, le droit, la sociologie. Coriat et Weinstein (1995) pensent que les travaux de Williamson vont déboucher sur la théorie des coûts de transaction en s'imprégnant de plusieurs références autres que celles de Coase :

- John R. Commons, figure de l'institutionnalisme américain (1934), de qui Williamson retient la proposition centrale faisant de la transaction l'unité fondamentale de l'analyse économique ;
- H. Simon, son ancien professeur, de qui il va reprendre la théorie de la rationalité limitée pour en faire l'un des piliers de sa construction. Il va accorder à cette théorie une place essentielle à une étude approfondie et réaliste des comportements ;
- K. Arrow dont il retient en particulier l'importance de l'information, notamment pour la compréhension des « échecs de marché » ;
- Chandler enfin, qui lui révèle l'importance des innovations organisationnelles dans l'évolution de l'industrie et de la firme.

En parallèle, Baudry et Chassagnon (2010) estiment que l'approche williamsonienne est fondée sur quatre écoles de la théorie des organisations, de pensées distinctes, ce qui lui permet de combler les lacunes des théories strictement contractualistes de la firme. Premièrement, l'école des relations humaines de Chester I. Barnard (1938) et d'Elton Mayo (1945) qui a fortement orienté l'analyse de l'autorité et de l'atmosphère organisationnelle proposée par Williamson. Deuxièmement, la théorie béhavioriste de la firme d'Herbert A. Simon (1945) et de James G. March et Herbert A. Simon (1958) qui l'a convaincu de la rationalité limitée des individus ainsi que de l'existence d'un équilibre organisationnel. Troisièmement, la théorie des dysfonctionnements bureaucratiques de Robert K. Merton (1940) et d'Alvin W. Gouldner (1960) qui lui a permis d'intégrer les dérives bureaucratiques et le rôle des normes de réciprocité dans les relations d'échange. Et enfin, l'approche stratégique de l'organisation de Michel Crozier

(1963), qui est proche de la théorie williamsonienne au regard des hypothèses comportementales qu'il mobilise, notamment celle de l'opportunisme des agents économiques, qui implique que ceux-ci sont des acteurs bénéficiant de réelles « marges de liberté ».

Ensuite, Coriat et Weinstein (1995) citent deux grandes phases qui marquent les travaux de Williamson :

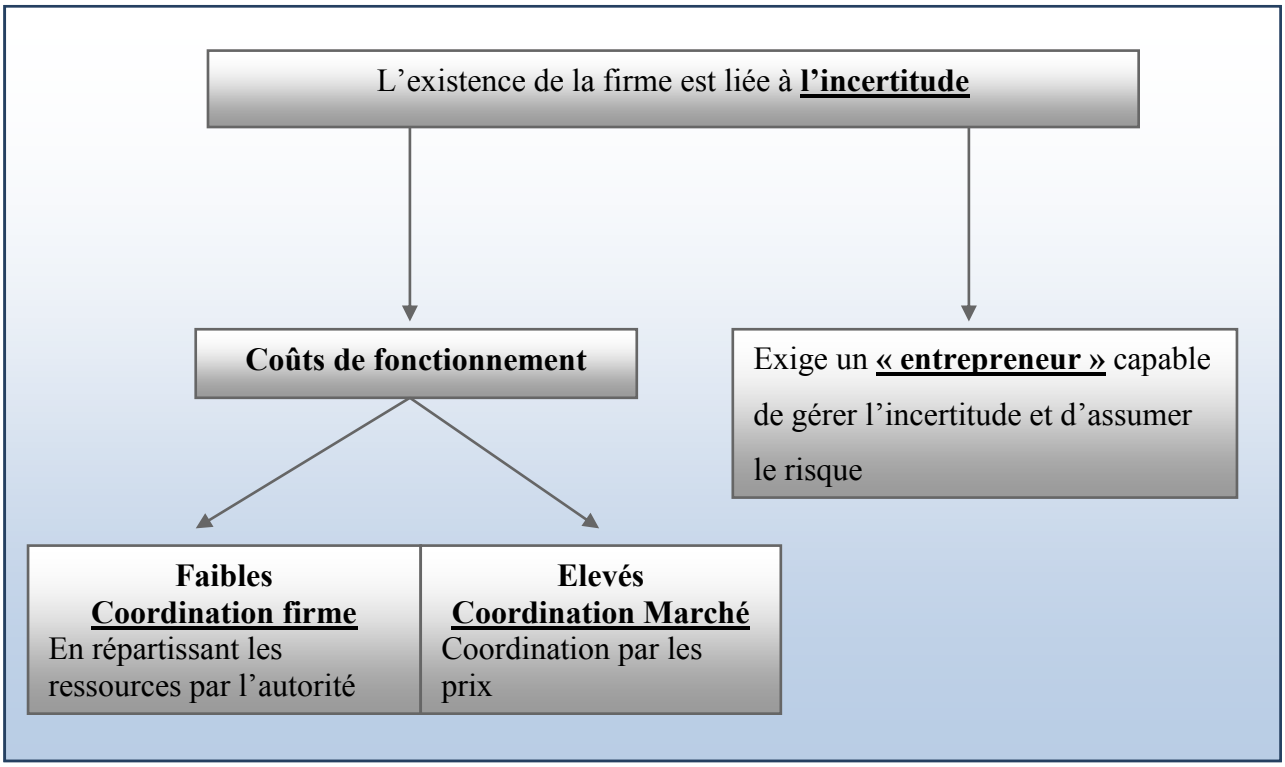
- la première s'inscrit dans la lignée de Coase et repose sur une opposition stricte entre marché et hiérarchie pour une définition claire de la firme ;
- une deuxième met l'accent sur l'existence de formes intermédiaires, et conduit à l'analyse des types de contrats et à la construction d'une théorie générale du choix des « arrangements institutionnels ». Cette conception oriente l'analyse vers une vision de la firme comme « nœud de contrats » ou ultérieurement nœud de « traités », chez Aoki.

In fine, dans l'approche de Williamson, dans laquelle on trouve Coase dans sa vision hiérarchique, Chandler dans sa vision de la firme comme système de relation entre partenaires égaux, la firme est présentée comme un nœud de contrats.
A ces influences, s'ajoute celle du droit qui conduit à faire de l'analyse des contrats l'un des fondements essentiels de la nouvelle économie institutionnelle et de la nouvelle analyse de la firme (Brousseau, 1993).

Conclusion

Le XX^{ème} siècle marque la scission avec la pensée néoclassique qui enferme la notion de la firme dans des hypothèses fortes telles que la concurrence pure et parfaite, la rationalité parfaite des agents, l'homogénéité des produits, etc. La remise en cause de ces hypothèses a marqué **une nouvelle conception qui essaie d'être plus réaliste que la précédente. La firme devient produit de l'incertitude. Celle-ci ne peut pas être traitée par un calcul rationnel étant donné la rationalité limitée des acteurs**.
Cette section nous montre aussi que **la pensée de la coordination inter-firmes dans sa genèse est basée uniquement sur le prix. L'autorité est un mécanisme de coordination qui ne figure qu'à l'intérieur de la firme.**

Figure 4 : les formes de coordination chez Coase



Elaboration personnelle

Force est de constater que les travaux sus-cités montrent à quel point l'approche économique a marqué une scission avec la vision réductrice de l'économie néoclassique standard. En effet, la firme n'est plus réduite à un point, à une machine transformant l'input en output et traitant les individus qui la peuplent comme des automates. Néanmoins, elle comporte certaines limites. L'analyse de Coase (1937) **reproche à l'économie standard son esprit rationnel et calculateur mais s'approprie aussi le même esprit d'analyse**. En effet, l'analyse de Coase porte uniquement sur le prix, alors que la réalité du terrain montre que la qualité ainsi que le délai de la transaction sont également des éléments importants dans les relations inter-firmes (Baudry, 2005).

La réponse de Coase à la question « pourquoi n'existe-t-il pas une seule firme ? », que l'on peut également formuler de la manière suivante : « pourquoi existe-t-il plusieurs firmes et non une seule ? », est basée sur les éléments suivants :

- la fonction entrepreneuriale qui est une fonction à rendements décroissants (expression des limites des capacités de la direction à coordonner un nombre croissant d'activités) ;
- les coûts d'organisation des transactions internes qui sont croissants et l'arbitrage entre les coûts de coordination interne (la firme) et externe (le marché) d'une transaction supplémentaire.

Ainsi, l'existence des firmes et les échanges qui se font entre elles, s'explique-t-elle, d'après Coase, par les rendements décroissants et le coût relatif d'une coordination interne par rapport à une coordination externe. Dans cette explication, **on retrouve clairement le raisonnement marginaliste dans l'approche néoclassique standard**. Elle est uniquement basée sur le calcul des coûts qui explique les marges et, in fine, le profit. Ainsi, la critique de Coase est-elle basée elle aussi sur un **raisonnement marginaliste emprunté à la microéconomie**.

L'analyse de Williamson s'inscrit dans la lignée de Coase en opposant firme et marché pour en déduire les arrangements institutionnels. Cette analyse aboutit à une vision de la firme comme « nœud de contrats ». Ainsi, le contrat est-il considéré comme un dispositif de coordination pour faire face aux défaillances des deux modes de coordination (firme/marché).

1.2 L'analyse de Williamson

L'approche de Williamson visant à décrire les structures transactionnelles s'inscrit dans une économie d'échange (Besson, 2012). Elle est fondée sur trois analyses : analyse de comportement, analyse des transactions et analyse des formes d'organisations (Coriat et Weinstein, 1995). Les hypothèses fondamentales que fondent ces différentes analyses et qui s'ajoutent aux mécanismes de coût de transaction (basé chez Coase sur le prix proposé par le marché et le coût de production marginal interne) sont au nombre de deux : l'opportunisme et la rationalité limitée (Abecassis, 1997).

1.2.1 Analyse de comportement

L'opportunisme augmente les coûts de transaction et incite les firmes à internaliser la transaction, alors que la rationalité limitée impose à l'individu de construire un modèle simplifié

de la réalité. Ses décisions sont de routine et sont basées la plupart du temps sur des expériences similaires vécues ou des solutions déjà utilisées (Abecassis, 1997).
Williamson place deux hypothèses de comportement à la base de l'économie des coûts de transaction, hypothèses relatives à la capacité cognitive des individus pour la première et à leur mode de recherche de l'avantage personnel pour la seconde (Coriat et Weinstein ,1995).

1.2.1.1 La rationalité limitée

La limite des capacités et des connaissances individuelles est précisément ce qui justifie l'existence des organisations, marchandes et non marchandes, et en particulier de la firme. L'incomplétude des contrats est la conséquence essentielle de la rationalité limitée. Le contrat ne peut définir à l'avance les obligations des partenaires pour les différents « états du monde » possibles. Cette incomplétude des contrats peut éventuellement révéler le comportement opportuniste des contractants.

1.2.1.2 L'opportunisme

Williamson pense qu'il faut considérer les hommes tels qu'ils sont : des êtres opportunistes par nature. Un comportement opportuniste consiste à rechercher son intérêt personnel en ayant recours à la ruse et à diverses formes de tricherie. L'opportunisme repose sur une révélation incomplète, déformée ou falsifiée de l'information par un agent, notamment concernant ses capacités, ses préférences ou ses intentions, et donc sur l'existence d'asymétrie d'information entre les agents.
On peut distinguer deux formes d'opportunisme (Coriat et Weinstein, 1995) :

- **L'opportunisme ex ante** se présente quand il y a tricherie avant passation d'un contrat (ex : si un vendeur fournit des informations tronquées ou fausses sur la qualité de son produit). Cet opportunisme est dû à l'asymétrie d'information entre les parties, ce qui conduit au problème dit de « sélection adverse » : les transactions risquent de se réaliser essentiellement sur les produits de mauvaise qualité, comme le montre Akerlof (1970) dans son analyse célèbre du marché de la voiture d'occasion.
- **L'opportunisme ex post** (ou opportunisme post-contractuel, Alchian et Woodward, 1988) se présente quand il y a tricherie dans la phase d'exécution du contrat, ce qui est en particulier rendu possible par l'incomplétude d'un

contrat et la difficulté à déterminer si les parties ont bien respecté les termes de ce contrat. Cela conduit au problème dit du « risque moral » (moral hazard) : il y a risque moral quand il est impossible ou coûteux pour un agent de savoir si les engagements d'un partenaire de la transaction ont été respectés ou non. Le risque d'opportunisme augmente les coûts de transaction, de négociation et de supervision, et incite donc à l'internalisation de la transaction.

1.2.2 L'analyse des transactions et formes contractuelles

La deuxième étape de la théorie des coûts de transaction s'intéresse à l'analyse des types de transactions. Williamson élabore trois dimensions permettant de différencier les transactions, à savoir la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence. Il considère la spécificité des actifs comme étant la dimension la plus importante.

1.2.2.1 Les dimensions des transactions

- Il y a spécificité des actifs quand un investissement durable (matériel ou immatériel) doit être entrepris pour supporter une transaction particulière et que cet investissement n'est pas redéployable sur une autre transaction (il y a coût irrécupérable au sens de la théorie des marchés contestables). Il doit posséder un caractère idiosyncrasique.

La théorie des coûts de transaction apporte un intérêt particulier au degré de spécificité des actifs. Il existe plusieurs types d'actifs spécifiques : sites (spécificité liée à la localisation), actifs matériels, actifs humains, actifs dédiés pour la transaction (Williamson, 1985).

Selon Williamson, la spécificité des actifs change radicalement la nature de la relation entre agents. Il se crée un lien de dépendance personnelle durable entre les parties qui conduit à toute une série de problèmes quant à l'organisation de leurs relations : contrôle des comportements et du respect des engagements, définition des règles de partage des résultats de la coopération qui se noue entre eux. Cela implique la mise en place de formes contractuelles originales : intégration à la firme de l'activité considérée, ou relation de type intermédiaire entre la hiérarchie et le marché classique.

L'opportunisme n'a d'implications notables que dans le cas où la spécificité citée des actifs induit une dépendance durable entre les partenaires. Dans le cas où la relation peut être rompue

à tout moment pour faire appel à un concurrent, les risques liés au comportement opportuniste sont limités.

- L'incertitude : l'incertitude dont il est question ici est celle qui ne peut être traitée par les techniques de calcul économique, l'incertitude probabiliste, c'est-à-dire celle qui bute sur la rationalité limitée.

Il s'agit de l'incertitude comportementale, à savoir celle de l'action des agents et plus spécifiquement l'incertitude qui résulte des comportements stratégiques, le fait que chaque agent agit en fonction de conjectures sur le comportement des autres (Williamson, 1984).

L'incertitude (comme l'opportunisme) ne pose de problème que si elle est combinée à un degré élevé de la spécificité des actifs.

- La troisième dimension d'une transaction est la fréquence. Elle intervient dès lors que la transaction requiert un investissement spécifique. Celui-ci incite, comme vu précédemment, à la mise en place d'une forme organisationnelle spécialisée. Cependant cela induit un coût qui peut être élevé et qui ne se justifiera que si la transaction est importante et répétée. Ainsi, la fréquence de la transaction (unique, occasionnelle, récurrente) agira sur la forme de l'organisation choisie. Par exemple l'internalisation dans la firme est peu probable dans le cas d'une transaction classique. Elle peut également justifier l'investissement en l'actif spécifique si elle est récurrente.

1.2.2.2 Les formes contractuelles

Contrairement à l'approche expliquant l'intégration par la recherche du pouvoir (Williamson et Ouchi, 1981), la théorie des coûts de transaction fait de l'arrangement institutionnel minimisant les coûts de transaction son critère d'efficacité qui détermine la forme de l'organisation.

La description des arrangements institutionnels part d'une distinction, due à Macneil (1978), entre trois types de contrats (Williamson, 1986) :

Le contrat classique correspond à l'échange d'une transaction ponctuelle dont l'objet est parfaitement délimité et où toutes les éventualités sont prévues. L'identité des parties importe peu, la relation est impersonnelle.

Le contrat néoclassique apparaît dans le cas d'une relation à long terme soumise à une incertitude forte (radicale). Dans ce cas, il n'est pas possible de prévoir à l'avance l'ensemble des éventualités et des adaptations qui seront nécessaires. Les comportements opportunistes

sont alors possibles et induisent donc des conflits entre les parties durant le déroulement du contrat. Ce contrat qui requiert l'arbitrage d'un tiers est toujours incomplet.

Le contrat personnalisé s'impose quand la durée et la complexité des liens entre les parties deviennent très importantes, de telle sorte que se tissent des relations personnalisées durables prenant en compte les caractères des partenaires. Ces relations s'organisent autour de normes construisant progressivement et, plus que l'accord initial (qui peut exister ou non), réglant les rapports entre les parties. On se rapproche alors d'une relation de type administratif.

1.2.2.3 Les types de structures

Tant que l'investissement est non spécifique, les coûts de transaction sont faibles. Le marché standard, forme d'organisation correspondant au contrat classique, reste la structure organisationnelle efficiente, quel que soit la fréquence de la transaction (et l'importance de l'incertitude). On est dans le cas d'une transaction standardisée pour laquelle s'applique la procédure de vente classique (sans construction d'un véritable contrat).

Figure 5 : les types de structures et contrats chez Williamson

<table>
<tr><td rowspan="2"></td><td colspan="4">CARACTERISTIQUES DE L'INVESTISSEMENT</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>Non spécifique</td><td>Mixte</td><td>Idiosyncrasique</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Fréquence</td><td>Faible</td><td rowspan="2">Structure de marché

(Contrat classique)</td><td colspan="2">Structure trilatérale
(Contrat néo-classique)</td></tr>
<tr><td>Forte</td><td>Structure bilatérale</td><td>Structure unifiée
(Contrat personnalisé)</td></tr>
</table>

Source Williamson (1985)

La spécificité de l'actif oblige la mise en place d'autres formes de gestion de la transaction :

Dans le cas des actifs hautement spécifiques et des transactions occasionnelles, le contrat néoclassique sous la forme d'une structure trilatérale s'applique. Le contrat classique devient insuffisant au vu de la dépendance qui se crée entre les parties et les risques de comportement opportuniste. Mais la faible fréquence ne justifie pas la mise en place d'une structure bilatérale spécifique qui serait trop coûteuse.

Dans le cas où se combinent la spécificité des actifs et une fréquence élevée de transactions, la mise en place d'une structure de gestion spécifique s'impose. Soit une structure d'internalisation (la structure unifiée), soit une structure bilatérale selon un contrat personnalisé.

Conclusion

L'approche des coûts de transaction désigne, à notre sens, un seul dispositif pour chaque mode de coordination : l'autorité pour la hiérarchie (le dispositif de coordination intra-firmes), et le contrat pour les relations inter-firmes. L'opportunisme ne permet pas de construire une relation basée sur la confiance. En revanche, **le dispositif du pouvoir n'est pas clairement traité par cette théorie.**

L'approche des coûts de transaction suscite plusieurs interrogations :

- la relation inter-firmes est sensible à l'opportunisme et à la rationalité limitée des individus. Les deux dimensions qui représentent l'hypothèse fondamentale chez Williamson relèvent de comportements individuels et prêtent à l'organisation les mêmes caractéristiques cognitives et comportementales que les individus.
- la relation inter-firmes se base sur les besoins de la firme en matières premières et en biens d'équipements. Elle est tournée uniquement vers l'amont. Elle néglige les contraintes pouvant venir de la relation avale de la firme : exigences des clients (en termes de qualité et de délai), du marché, de l'industrie, besoins des clients finaux, etc. Le choix organisationnel et la forme du contrat se dessinent en fonction de la relation de l'interdépendance qui se trouve entre la firme et son fournisseur, ce qui rend cette analyse partielle et moins adaptée à une relation de type Supply Chain.

En critiquant ou en développant la théorie des coûts de transaction, la littérature a enrichi les travaux sur la relation inter-firmes en se rapprochant de plus en plus de la réalité du terrain.

1.3 Les relations inter-firmes

D'autres formes de coordination ont été exposées par la littérature en dépassant la dichotomie hiérarchie/marché. Ainsi, Williamson propose-t-il une forme hybride représentant une forme intermédiaire entre marché et hiérarchie qui garde d'une part les incitations de marché, et réduit d'autre part les coûts de l'administration interne. Aoki (1986) s'intéresse à la relation inter-firmes qualifiée de « quasi-intégration » en la présentant comme porteuse d'une stabilité et générant une quasi rente relationnelle. La proposition de Richardson (1972) porte sur les articulations des activités de production et non sur le bien échangé. Ainsi, la coordination inter-firmes doit-elle être conforme à la réalité de l'industrie. Enfin, Baudry (2005) présente l'évolution de la relation inter-firmes en montrant les étapes et les formes par lesquelles se sont dessinées les structures inter-firmes pour aboutir à une structure de quasi-intégration oblique ou firme réseau.

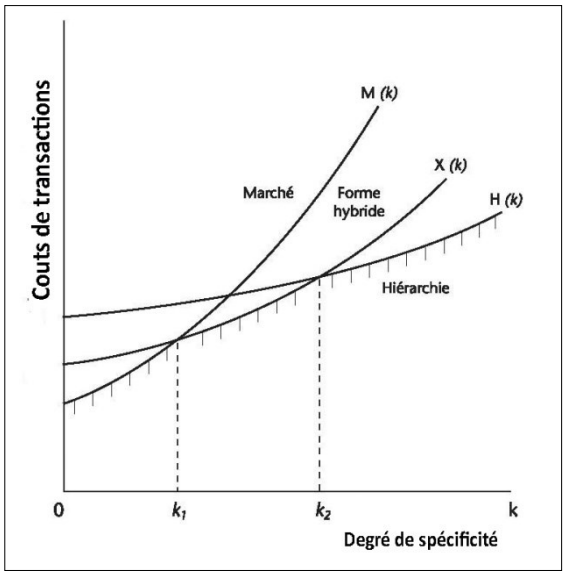
1.3.1 Le dépassement de la dichotomie firme/marché

La littérature va rapidement dépasser la forme bipolaire firme/marché en présentant d'autres formes de relation inter-firmes comme la forme hybride de Williamson et les approches d'Aoki et de Richardson.

1.3.1.1 La forme hybride

La forme hybride s'inscrit dans le cadre de l'économie néo-institutionnelle où le terme a pris naissance. La nature des formes hybrides résulte de l'effort d'opérationnalisation du concept de coût de transaction par Williamson. Le passage d'un mode de gouvernance à l'autre est régi d'une part par l'importance de ces coûts et d'autre part par le degré de spécificité des actifs.
Le modèle transactionnel qui oppose la firme au marché va connaitre une évolution vers un modèle intermédiaire (une forme hybride) évitant ainsi les côtés « pervers » du système de pression sur le sous-traitant (Besson, 2012).
Lorsque les actifs sont faiblement spécifiques, la structure marché est la mieux adaptée et la moins coûteuse en termes de coûts de transaction. En revanche, lorsque les actifs sont fortement spécifiques, la structure hiérarchique (l'intégration) devient la plus avantageuse. Enfin, un degré de spécificité moyen favorise une structure hybride et crée une dépendance bilatérale exigeant coordination et contrôle réciproques plus étroits que ce que permet le marché (Ménard, 1997).

Figure 6 : Les structures de gouvernance efficientes chez Williamson



Source : Baudry (2003)

Dans la structure hiérarchie (firme) le mode de coordination est l'autorité. La capacité de l'employeur à donner des ordres offre deux avantages.

Elle lui permet de régler les litiges et les conflits de manière rapide et peu coûteuse et de diriger le travail de l'employé à l'intérieur d'une zone dite d'indifférence, ou encore d'acceptation (il s'agit d'une zone à l'intérieur de laquelle les individus acceptent volontairement d'être dirigés par l'employeur) (Baudry, 2005).

Cette structure produit aussi un autre avantage, celui de la flexibilité face aux mutations de l'environnement par la rapidité de la prise de décision.

En résumé, la forme hybride correspond aux relations inter-firmes mettant en jeu des actifs spécifiques non négligeables. Baudry (2005) qualifie cette relation de « quasi-intégration ». Cette forme de structure représente pour Williamson un point milieu qui maintient à la fois une part des incitations du marché et évite certains coûts bureaucratiques.

Dans ces conditions, l'introduction de la forme hybride entre le marché et la hiérarchie ne modifie pas le raisonnement général en termes de hold-up : seule la propriété des actifs, via l'intégration verticale, est à même de résoudre les situations de « lock-in » (enfermement dans la relation), (Baudry, 2005).

Mais cette analyse n'est pas sans limites. Selon Baudry (2005), la première limite réside dans le fait que Williamson estime que cet arrangement institutionnel doit basculer vers la hiérarchie dès lors que le degré de spécificité des actifs s'élève. Or, cette représentation théorique ne correspond manifestement pas à ce que l'on constate sur un plan empirique. À l'évidence, les firmes arrivent à échapper au phénomène du hold-up et les coûts de coordination diminuent sous l'impact de l'intégration logistique et de la certification.

La deuxième limite provient de l'ambiguïté du statut de la firme hybride dans la théorie des coûts de transaction. Bien que Williamson, reprenant son analyse de 1991, indique dans deux articles récents (1999 et 2000) que la firme, le marché et la forme hybride sont des modes alternatifs de gouvernance qui diffèrent du point de vue de leurs attributs, la catégorie forme hybride reste floue.

1.3.1.2 L'approche d'Aoki

En dehors des analyses qui prennent une démarche bipolaire, entre le marché et la hiérarchie, l'analyse d'Aoki accorde de l'intérêt à la relation inter-firmes « quasi-intégration ». En effet Selon Aoki (1988), cette relation présente un aspect dualiste combinant l'intégration et l'autonomie. Cette forme de coopération relationnelle entre le producteur principal et son fournisseur est source d'avantages qu'Aoki qualifie de « quasi-rentes relationnelles » en ce sens qu'elles naissent de l'efficacité spéciale, au plan de l'information, des relations contractuelles dans le groupe des sous-traitants. Cette rente d'après Aoki est liée au degré des compétences technologiques du fournisseur. Contrairement aux autres analyses considérant la relation inter-firmes comme un jeu, au mieux, une somme nulle, la relation inter-firmes selon Aoki fait augmenter le gain et génère une quasi-rente relationnelle.

Aoki expose deux raisons expliquant la création de la quasi-rente (Baudry, 2004) :

- Quand la durée s'inscrit dans le long terme, chaque acteur dispose d'une information suffisante sur les autres, ce qui aboutit à un état de coopération et élimine toute tentation à l'opportunisme ainsi que l'asymétrie d'information.
- La durée autorise un processus d'apprentissage continu que le marché, avec ces transactions ponctuelles, ne permet pas.

A cette rente relationnelle s'ajoutent d'autres avantages comme le partage du risque. Dans ce cadre, le producteur principal joue le rôle d'assureur à l'égard des sous-traitants des rangs inférieurs opposés au risque, et perçoit à titre de prime d'assurance, en quelque sorte, une part

plus forte de la quasi-rente relationnelle. En revanche, les fournisseurs du rang inférieur sont davantage exposés au risque (Aoki, 1988).
Selon Baudry (2005), la conclusion d'Aoki est qu'il y a des avantages à la combinaison des bénéfices de l'intégration et du marché :

– tout d'abord, la relation de sous-traitance étant une relation de longue durée, chaque participant a une parfaite connaissance technologique de l'autre, ce qui permet de surmonter l'« information asymétrique ». Cette situation évite ainsi les marchandages de prix inefficients et décourage les comportements opportunistes ;

– par ailleurs, cette relation de long terme s'effectuant par un partage du profit, le sous-traitant a la possibilité d'investir ;

– enfin, le recours à la sous-traitance permet de maintenir les incitations du marché.

L'analyse d'Aoki (1988) s'appuie fortement sur les connaissances technologiques du fournisseur du premier rang. Ces connaissances déterminent à la fois les différences d'attitude à l'égard du risque et le pouvoir de négociation du fournisseur. Moins ces connaissances sont remplaçables, plus le pouvoir de négociation du fournisseur sera fort. En conséquence, le type de fournisseur qui n'a pas cette technologie de pointe et qui produit des composants moins importants possède un pouvoir de négociation faible face à son client. Par ailleurs, plus la gamme des produits qu'il fabrique est large, moins il aura à supporter un risque propre à un produit.
Ces deux facteurs, à savoir le pouvoir relatif de négociation et les différentes attitudes vis-à-vis du risque entre client et fournisseur, sont essentiels dans une analyse des contrats. Ce qui va à l'encontre de l'analyse de Williamson qui explique quant à lui le contrat par d'autres facteurs tels que les coûts de transaction et l'actif spécifique.
Nous avons ici deux visions différentes de la firme vue du dehors (le marché représenté par les différents fournisseurs). Pour Williamson, l'incomplétude du contrat liée à l'incertitude qui caractérise le marché des produits intermédiaires spécifiques doit amener la firme à intégrer ce type de transaction. En revanche, Aoki trouve que les entreprises japonaises en situation de quasi-intégration sont à même de produire un surplus de richesses (Baudry, 2005).

1.3.1.3 L’approche de Richardson

Selon Ravix (1990), la dichotomie firme/marché est le résultat d’une théorie de la firme basée uniquement sur l’échange pur.

Cette dichotomie selon l’auteur est critiquée par Richardson (1972) puisque les activités ne sont plus réduites à des transactions. La critique de Richardson vise à la fois le côté théorique et le côté empirique de cette dichotomie. Ainsi, théoriquement, Richardson reproche-t-il à la théorie standard de la firme, dans son approche managériale, ne pas avoir expliqué le principe même de la division entre coordination par la hiérarchie et coordination par le marché. Empiriquement, la dichotomie firme/marché ignore le côté réel des relations industrielles : les firmes sont interconnectées, la firme A est filiale commune des firmes B et C, elle a des accords techniques avec D et E, etc. Richardson cherche à rapprocher la littérature scientifique du côté réel de l'industrie et à considérer le réseau complexe et ramifié de l'industrie (Richardson, 1972). Pour Richardson (1972), il existe évidemment une infinie variété de situations et de clauses de garantie formelles qui ne s’inscrivent ni dans la forme marché, ni dans la forme hiérarchie ou encore dans la forme intermédiaire. Selon lui, la réalité de l'industrie montre qu’aucune séparation n’est faite. Elle est marquée par un passage des transactions organisées par les marchés de biens standardisés (où la coopération est minimale) à des zones intermédiaires (où l'on trouve des transactions traditionnelles), jusqu'à l’aboutissement de groupes et d'alliances complexes représentant le développement de la coopération formelle (Ravix, 1990). Ce qui s’oppose à la vision de la théorie standard, dans sa distinction firme/marché, qui se limite aux questions du « quoi produire », adressée à la firme, et du « combien produire », adressée au marché. La réponse à ces questions se fait par une pure logique de choix sur une carte des possibilités de production (Ravix, 1990).

Ainsi, Richardson (1972) propose-t-il deux types de relations : les pures transactions de marché d'une part, les transactions de coopération d'autre part (Baudry, 2005).

- **Les pures transactions de marché : elles correspondent à la conception du marché proposée par la théorie économique néoclassique, le marché est le lieu de rencontre entre l’offre et la demande d’un ensemble de biens parfaitement identifiables, dont toute l’information se résume dans le prix.**
- **Les transactions de coopération : elles représentent les transactions où les produits ne préexistent pas à l’échange. Le produit existe soit sous forme de plan conçu par la firme**

cliente, soit sous forme de « besoin » exprimé par le client. Dans le premier cas, le fournisseur sera chargé de la fabrication du produit et dans le deuxième cas, le client et le fournisseur vont coopérer pour concevoir le produit et ce dernier se chargera par la suite de sa fabrication. Il s'agit donc ici d'une originalité centrale de ce type de relation inter-firmes dans la mesure où il n'existe pas de confrontation entre une offre et une demande portant sur des biens parfaitement standardisés et homogènes.

Si Coase a permis d'imposer la firme comme objet d'étude pertinent pour l'analyse économique, c'est donc à Richardson qu'il convient d'attribuer la reconnaissance de la coopération inter-firmes (Baudry, 2005). Richardson (1972) définit la coopération inter-firmes comme suit : « *L'essence des accords de coopération est le fait que les parties acceptent un certain degré d'obligation – et donc fournissent en contrepartie un certain degré de garantie – quant à leur conduite future* ». Ainsi, la notion de coopération inter-firmes chez Richardson n'est-elle pas une forme intermédiaire entre la firme et le marché mais une forme alternative aux transactions de marché (Ravix, 1990).

Une autre critique est que, dans la relation de quasi-intégration, le marché est mis en défaut dans la mesure où le produit n'existe pas *ex ante*. De plus, la spécificité d'une telle relation ne s'arrête pas au seul problème de la conception du produit : l'organisation physique de la production impose également une coordination des plans entre les contractants (Baudry, 2005)

Richardson refuse la dichotomie firme/marché et propose une triple distinction firme-coopération-marché. La notion de coordination des activités économiques peut fournir les fondements d'une théorie de la firme industrielle où chaque élément du triptyque est un phénomène pertinent (Ravix, 1990).

Selon Baudry (2005), cette tripartition est justifiée par les points suivants :

- D'un point de vue théorique, si aucune compétence spéciale n'est exigée, il n'y a pas de limite à l'extension de la coordination par l'organisation. Or, ce n'est pas le cas dans la réalité car l'étendue de la coordination par l'organisation est limitée par le fait que les activités complémentaires ne sont pas nécessairement similaires.

- Pour des activités complémentaires non similaires, l'entreprise est confrontée au dilemme « faire ou faire faire ». Deux cas sont ici possibles. Pour des activités ne nécessitant pas une

coordination *ex ante*, le recours au marché s'impose, dans la mesure où la loi de l'offre et de la demande – le marché – assure la jonction des plans entre les organisations, grâce à un nombre important de fournisseurs présents sur le marché. En revanche, pour des activités complémentaires très proches, une coordination, à la fois qualitative et quantitative, *ex ante*, est nécessaire entre les organisations. Richardson cite l'exemple des constructeurs automobiles et de leurs fabricants de composants. Dans ce cas, le marché ne peut assurer une parfaite coordination. Autrement dit, c'est l'impératif de coordination des plans qui explique l'existence de réseaux de coopération complexes.

- En définitive, Richardson détermine *trois lieux de coordination des activités* : la firme, le marché, la coopération inter-firmes, *et trois mécanismes de coordination* correspondant à chacun de ces lieux : la direction, les prix et la planification. Il est alors possible de schématiser comme suit l'analyse de cet auteur.

Figure 7 : Lieux et mécanismes de coordination des activités économiques chez Richardson

	Relations interentreprises		
Mécanismes de coordination \ Lieux de coordination	Firme	Coopération	Marché
Direction	X		
Concertation *ex ante*		X	
Prix			X

Source : Baudry (2005)

Par exemple, dans le cas de la quasi-intégration, il est clair qu'une coordination *ex ante* doit être mise au point, du fait de la nature particulière d'un tel marché.

Sa problématique se révèle totalement pertinente pour étudier notre objet, mais son point faible concerne les moyens de cette coordination, qu'il ne spécifie pas. Il se contente de remarquer que les contreparties institutionnelles de cette forme de coordination sont des relations de coopération et d'affiliation complexes. Ainsi, cite-t-il comme exemples de modalités la « bonne volonté », les « contrats d'approvisionnement à long terme », les « contrats de sous-traitance ».

Comme le montre Baudry (2005), dans la relation inter-firmes comme dans la relation d'emploi, la transaction est finalement en partie définie en compréhension (profil du poste du salarié, plan de la pièce à réaliser), et non en extension. Ainsi, dans le marché du bien, ce qui est mis en enjeu ce n'est pas la transaction en elle-même à l'instant « t » mais la capacité du fournisseur à honorer la transaction à temps « $t_{+}1$ » en répondant strictement aux spécificités de l'acheteur, en termes de temps, de lieu, de qualité et la capacité à suggérer des innovations. Cette analyse a remis en cause la notion de marché standard. Nous sommes dans un marché qu'Olivier Faverau (1989) qualifie de « marché d'organisation » et non de marché de produits.

1.3.2 La relation inter-firmes intégration verticale et oblique et firme réseau

Baudry (2005), en s'inscrivant dans l'approche de Richardson, distingue et développe dans son ouvrage deux modalités d'organisation entre une firme principale et ses fournisseurs.

Dans le cas de la quasi-intégration verticale, le client, appelé donneur d'ordres, maîtrise totalement la conception du produit, et la transmission de l'information s'effectue de manière verticale. Cette configuration correspond à la sous-traitance.

La quasi-intégration oblique traduit le fait que la conception du produit est le fruit d'une « collaboration » entre client et fournisseur : le client se contente de préciser les spécificités fonctionnelles du produit, laissant sa conception au vendeur (encore appelé sous-traitant/fournisseur), comme c'est le cas par exemple des équipementiers de l'automobile.

Le dernier cas de figure représente les liaisons clients/fournisseurs au sens strict. On retrouve ici les pures transactions de marché de Richardson.

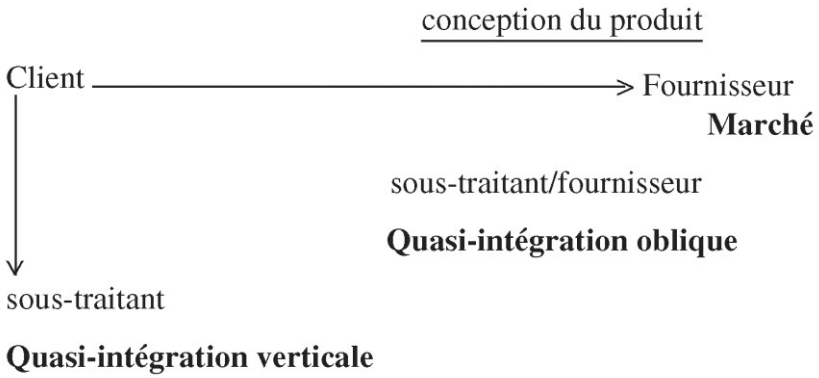
Depuis les années 1980, le modèle de quasi-intégration verticale a progressivement laissé place au modèle de quasi-intégration oblique. Ce passage signifie l'avènement de la firme-réseau comme nouvelle forme organisationnelle.
L'approche de Williamson est une analyse qui a pour but de défendre la coordination administrative (l'intégration verticale) face aux inconvénients d'une coordination par le marché (Coriat et Weinstein, 1995). Cette analyse se base sur les coûts de transaction qui peuvent varier en fonction de la spécificité des actifs, de l'incertitude et de la fréquence des transactions, en

s'opposant à d'autres visions de la firme telle que la vision technologique basée sur l'inséparabilité technologique ou l'existence d'économie de la variété (Coriat et Weinstein, 1995).

Une fois les bienfaits d'une intégration expliqués, une question se pose : pourquoi ne pas se contenter d'une entreprise géante intégrant toute la production ?
Si Knight (1921) explique le recours à l'externalisation par l'incapacité de l'entrepreneur à gérer la montée des coûts de gestion et la complexité de la firme (Coriat et Weinstein 1995). Cette explication est irrecevable pour Williamson, puisque les innovations organisationnelles peuvent gérer la complexité de la gestion de la firme (Coriat et Weinstein, 1995). La réponse donnée par l'approche néoclassique débute par l'explication de Coase (1937) qui expose trois raisons :
- les coûts d'organisation d'une transaction supplémentaire à l'intérieur de la firme peuvent augmenter en raison des rendements décroissants. Coase reconnait que cet argument est fragile puisqu'il nécessite une homogénéité des produits, ce qui n'est qu'illusion dans la réalité ;
- il se peut que l'entrepreneur n'arrive pas à gérer une augmentation de transaction par un gaspillage des facteurs de production ;
- les variations des prix des facteurs de production, à la baisse comme à la hausse, sont significatives notamment dans les entreprises de grande taille.

Williamson (1985) traite cette question en proposant une explication qui développe les problèmes d'incitation et de bureaucratie. Selon lui, la force du marché, en termes d'efficience, repose sur son haut pouvoir d'incitation (Boissinot, 2010). Il est impossible pour Williamson de produire cet élément incitatif du marché à l'intérieur de la firme (Coriat et Weinstein ,1995). Il retient ainsi deux mécanismes de gestion : l'intensité des incitations et l'importance de la bureaucratie (Ghertman, 2006). Le marché crée les incitations les plus fortes motivant ainsi davantage l'entrepreneur qu'un employé à travailler efficacement et de façon intense (Ghertman, 2006). Cette incitation diminue lorsque l'on va de la forme de la gouvernance marché vers les formes hybrides, puis vers la hiérarchie (Ghertman, 2006), mais conjointement, les coûts de transaction augmentent. Plus la forme hiérarchie est importante, plus les coûts bureaucratiques seront élevés (Ghertman, 2006). Ainsi, l'externalisation devient une question d'arbitrage entre l'intensité des incitations et le poids de la bureaucratie.

Figure 8 : La quasi-intégration verticale et oblique



Source : Baudry (2005)

1.3.2.1 La structure de quasi-intégration verticale

Le terme « quasi-intégration » utilisé par l'auteur, et qui remonte à Houssiaux (1957), désigne la relation inter-firmes qui ne relève ni du marché ni de l'intégration verticale.
Pour Baudry (2005), la relation inter-firmes serait une évolution à la fois historique et pragmatique. D'un point de vue historique, les entreprises ont vécu deux phases entre 1970 et 1980.

- La première est qualifiée, selon l'auteur, de phase de recentrage défensif face à l'échec des stratégies précédentes de diversification et d'intégration.

- Une deuxième phase offensive est qualifiée de recentrage organisationnel. Dans cette phase, les grandes firmes se concentrent sur leur cœur de métier en menant une stratégie d'externalisation structurelle. Il s'agit d'un recentrage d'inspiration financière qui vise une logique financière offrant une meilleure lisibilité aux investisseurs et garantissant une meilleure rentabilisation. Dans ce cadre, les dirigeants visent les fusions-acquisitions et l'externalisation d'activités qui ne relèvent pas de leur cœur de métier, comme c'était le cas de l'industrie automobile. Dans cette industrie, le constructeur se recentre sur ses métiers de base comme la conception de nouveaux véhicules, l'assemblage, le marketing et le financement des ventes (Reinaud, 1999), tout en externalisant l'électronique, les sièges, les équipements de bord, etc.

Avant les années 1970, les firmes fonctionnaient dans un modèle que Baudry (2005) qualifie de quasi-intégration verticale. Dans ce modèle, les fluctuations du marché reposent sur le sous-traitant. Ce dernier doit subir les flexibilités quantitatives de la demande et réduire en permanence les coûts de production. Ce modèle a rencontré des limites, à partir des années 1970, laissant émerger un nouveau modèle d'intégration que l'auteur qualifie d'intégration oblique.

Selon Baudry (2005), cette forme d'organisation inter-firmes comporte de nombreuses limites :

- Le passage d'une consommation de masse à une consommation différenciée va modifier la nature de la relation technique entre le client et le fournisseur en la complexifiant, rendant ce dernier un acteur majeur dans le conseil et l'amélioration du produit.
- L'apparition des nouvelles technologies va offrir de nouvelles possibilités d'organisation industrielle grâce à la gestion assistée par ordinateur des flux d'informations et de produits, et grâce également à la flexibilité des biens d'équipements.
- Le caractère marchand de la quasi-intégration s'est avéré incapable de créer des mécanismes incitatifs à l'innovation.

Ces limites expliquent le passage du modèle quasi-intégration verticale à celui de quasi-intégration oblique (appelé aussi la firme réseau).

1.3.2.2 La structure de quasi-intégration oblique

A partir des années 1990, des secteurs comme l'automobile, la construction aéronautique, l'agroalimentaire, etc. voient émerger de nouvelles formes organisationnelles telle que la firme réseau. Cette nouvelle forme résulte de la stratégie de recentrage et de la mise en place de nouveaux dispositifs de coordination. Elle regroupe en son sein un ensemble de firmes : juridiquement indépendantes, reliées verticalement et dont une firme principale, qualifiée de firme-pivot, de firme-noyau ou encore d'agence centrale (Fréry, 1997), coordonne de manière récurrente des opérations d'approvisionnement, de production et de distribution.

La coordination dans cette forme organisationnelle (la firme réseau) s'appuie sur quatre types de dispositifs :

- des dispositifs d'intégration logistique basés sur les nouvelles techniques de transmission de l'information, favorisant la coordination logistique et le traitement des flux d'information (EDI par ex) ;
- des dispositifs de coordination de la qualité. Le produit n'étant pas standardisé mais adapté au besoin précis du client, une coordination devient indispensable pour se mettre d'accord sur la nature du produit échangé, ses caractéristiques techniques et fonctionnelles, etc. ;
- des dispositifs d'incitation sont indispensables pour que les firmes investissent dans des actifs spécifiques et que des comportements opportunistes ne se manifestent pas ;
- des dispositifs évitant que les firmes membres du réseau anticipent un hold-up de la part de la firme pivot. Trois éléments préviennent ce risque. Premièrement, la présence des actifs spécifiques empêchera la firme-pivot de remplacer un membre du réseau et de subir des coûts supplémentaires. Deuxièmement, un comportement opportuniste « souillerait » la réputation de la firme pivot et compromettrait sa capacité à conserver et à attirer des cocontractants performants. Troisièmement, les firmes membres du réseau doivent bénéficier d'un certain niveau d'assurance contre les risques, et la quasi-rente engendrée par les transactions intra-réseau doit être équitablement répartie entre les firmes pour que celles-ci puissent investir et ne soient pas incitées à quitter le réseau.

Conclusion

Dans les approches de Coase et de Williamson, la rationalité limitée rend les contrats incomplets. Cette dernière fait émerger le comportement opportuniste naturel chez les individus. Dans ce postulat de base, on obtient différents modes de coordination : firme, marché et forme intermédiaire. Les trois modes font face au coût de fonctionnement lourd de la hiérarchie, à l'incitation et à l'opportunisme du choix marché. Une forme intermédiaire atténue les effets négatifs et maintient un niveau d'effet positif des deux modes. L'opportunisme est vu par cette approche comme une réalité humaine et une menace permanente qui guette la relation. Le contrat est le seul dispositif de coordination susceptible de réduire l'opportunisme. Aoki et

encore Richardson présentent la coordination inter-firmes comme un choix des acteurs pour **les avantages que l'on peut retirer de cette relation : la stabilité, la performance et la quasi-rente relationnelle ou encore, comme c'est le cas chez Richardson, une réponse à la réalité industrielle et les choix des acteurs**. Ainsi, **l'analyse d'Aoki laisse-t-elle entendre que l'opportunisme n'est plus un danger et que le choix coopératif se fait par d'autres dispositifs de coordination que le contrat**. Richardson met l'accent sur le degré opérationnel de l'approche inter-firmes, principalement celle de Williamson. En effet, Richardson évoque l'intérêt à s'intéresser aux interactions des activités, à la nature de l'industrie et à la relation inter-firmes qui peut s'inscrire dans une transaction pure ou dans une transaction de coopération qui n'est pas forcément une forme intermédiaire telle qu'elle est présentée par Williamson. De ce fait, on peut supposer que dans une relation de type Supply Chain au sein de l'industrie automobile, les relations peuvent apporter certaines particularités au niveau de la relation liant les maillons de la chaine et les dispositifs de coordination mis en place.

Conclusion du chapitre

Le courant de l'économie néo-institutionnelle construit une vision des relations inter-firmes basées sur **des caractéristiques qui relèvent de l'individu** tels que le comportement individualiste, l'opportunisme et la rationalité limitée. Les formes structurelles peuvent aussi être basées sur la nature des transactions d'une part, et la spécificité des actifs et la fréquence d'autre part. La combinaison de ces différents éléments produit à la fois la structure organisationnelle et la nature de la relation. Cependant, la relation inter-firmes, comme on l'a vue chez Richardson, Knight et Baudry, peut être de nature différente et être impactée par d'autres éléments, tels que le temps, la qualité ou le type de relation dans lequel on se trouve : pures transactions ou transactions de coopération.

Les différentes analyses restent contradictoires quant à la place occupée par chaque dispositif de coordination. L'opportunisme ne peut laisser la place qu'au contrat dans une relation inter-firmes et qu'à l'autorité dans un mode de coordination hiérarchique laissant le privilège à l'intégration. Cependant, l'évolution vers une relation inter-firmes est une évolution à la fois historique et pragmatique et qui ne relève ni du marché ni de l'intégration verticale (Baudry, 2005).

Ainsi, des formes de relation ont-elles été développées par la littérature. On trouve la quasi-intégration verticale et la quasi-intégration oblique. Cette dernière s'inscrit dans une approche pragmatique. Ce qui est mis en jeu n'est pas la transaction en elle-même, mais la capacité d'un acteur à honorer l'engagement en $t_{+}n$. Elle prend également en compte les exigences d'une intégration logistique telle que la transmission de l'information, la qualité et le rôle qui incombe à l'entreprise pivot. Cette évolution a fait apparaitre d'autres dispositifs de coordination qui prennent de plus en plus de place dans la littérature récente, à savoir la « confiance » et le « pouvoir ».

C'est pourquoi le chapitre suivant abordera la position de la littérature sur les dispositifs de coordination.

2. Les dispositifs de coordination

La littérature scientifique abordant la firme et sa relation avec les autres firmes a essayé de dessiner les contours de cette relation. L'approche transactionnelle traite la relation inter-firmes autour de l'incertitude et du risque opportuniste qui dessinent les formes organisationnelles et fixent le type de contrat le plus adapté. Les autres approches développent ces relations inter-firmes en incluant la confiance et le pouvoir comme dispositifs de coordination complémentaires ou de substitution. En revanche, la littérature a tendance à lier ces dispositifs soit au contexte culturel, soit à la dimension culturelle du partenaire. Ainsi, terminons-nous ce chapitre par une section sur la place de la culture dans les relations inter-firmes.

Avant d'aborder les différents dispositifs de coordination, nous voulons d'abord traiter la question de l'opportunisme.

Comme l'indiquent Coriat et Weinstein (1995), l'opportunisme consiste à rechercher son intérêt personnel en recourant à la ruse et à diverses formes de tricherie. Il repose sur une révélation incomplète, déformée ou falsifiée de l'information par un agent, notamment sur ses capacités, ses préférences ou ses intentions, et donc sur l'existence d'asymétries d'information entre les agents. (Coriat et Weinstein, 1995). L'opportunisme (la recherche d'intérêt avec ruse), chez Williamson (1993c : 102), est la cause ultime de défaillance du marché et l'apparition de l'organisation (Ghoshal et Moran, 1996), et émerge d'une analyse des comportements individuels qui vise à considérer les hommes « tels qu'ils sont » : des opportunistes dans un contexte d'information imparfaite (Coriat et Weinstein, 1995).

Ghoshal et Moran (1996) constatent que Williamson a utilisé l'opportunisme dans deux sens différents : le sens d'une attitude et le sens d'un comportement. Quand il fait référence aux « attitudes opportunistes » (Williamson, 1975 : 48), il traite les « attributs rudimentaires de nature humaine » (Williamson, 1991c : 8) tels que la tromperie, la déformation d'information, et la tricherie (Williamson, 1975, 1985) : « efforts calculés de tromper, déformer, être en désaccord, obscurcir » (Williamson, 1985 : 47).

Une autre distinction faite par Williamson porte sur l'opportunisme *ex ante* que l'on peut assimiler à de la sélection adverse, et un opportunisme *ex post* directement lié au phénomène de l'aléa moral (Baudry et Chassagnon, 2014).

Ainsi, l'opportunisme, à notre sens, ne peut-il être considéré comme un dispositif de coordination. Mais celle-ci se réalise en son sein. Il se manifeste comme une variable

donnée (exogène) à laquelle l'organisation doit faire face pour l'atténuer mais qu'on est incapable de faire disparaître.

Wang et Yang (2013) ont tenté de classer les antécédents de l'opportunisme en trois catégories :

- les facteurs environnementaux : la volatilité de l'environnement caractérisé par l'instabilité de la structure industrielle (Luo, 2007a). Plus l'instabilité augmente, plus l'opportunisme inter-firmes augmente ;
- les facteurs du processus dyadique concernent la communication, la sensibilité culturelle, les normes spécifiées, la convergence et la relativité de la dépendance. Une bonne communication peut diminuer l'asymétrie d'information et augmenter la convergence (Crosno et Dahlstrom, 2008). La sensibilité culturelle se réfère à la prise de conscience de la firme, de la culture de l'entreprise locale et de l'importance de l'adaptation (Johnson et al., 1996). Les normes délimitent le comportement et poussent les firmes à se concentrer sur les avantages communs plutôt que sur leurs intérêts individuels (Rokkan et *al.,* 2003) ;
- les facteurs organisationnels incluent le formalisme et l'accentuation de la gouvernance. Le formalisme est défini par les procédures et le rôle de chacun (Scott, 1987, p. 33) est en relation négative par rapport à l'opportunisme. Le caractère formel spécifie les responsabilités et les obligations de chacun et réduit l'opportunisme (Dahlstrom et Nygaard, 1999). La gouvernance se réfère à l'attitude adoptée par le top management envers l'opportunisme inter-firmes. C'est le top management qui façonne les croyances, les valeurs et la culture de l'entreprise (Day, 1990).

Ainsi, les auteurs proposent-ils des solutions à l'opportunisme telles que : une bonne communication, le formalisme, l'engagement, la culture d'entreprise, les valeurs véhiculées par le top management, le renoncement à l'intérêt personnel, l'adaptation, etc.

Si certains travaux trouvent que les agents sont enclins à l'opportunisme (Coriat et Weinstein, 2010) et qu'il est plus présent et peut être plus complexe dans les relations inter-firmes (type alliance) que dans une hiérarchie (Mucchielli et Saucier, 1993), d'autres estiment que sa présence sur les marchés est exagérée dans la théorie des coûts de transaction et que les acteurs sont enclins tacitement à coopérer et à se faire confiance (Hill, 1990).

Dans le cas où la relation peut être rompue à tout moment pour faire appel à un concurrent, les risques liés au comportement opportuniste sont limités (Coriat et Weinstein, 2010).

La relation inter-firmes ne peut non plus être soustraite à son milieu social. Ainsi, le contexte dans lequel les relations sociales et les échanges économiques sont intégrés, peut-il induire

l'autoglorification ou la confiance, l'individualisme ou le collectivisme, la concurrence ou la coopération entre les participants (Sumantra Ghoshal et Insead 1996).

Comme on le trouve dans Ghertman (2006), l'opportunisme a été critiqué violemment par ceux qui cherchent à établir une théorie économique sur la base de la notion de confiance (Goshal et Moran, 1996).

(Sumantra Ghoshal et Insead 1996) supposent qu'il est temps de cesser de construire des théories de l'organisation qui persistent avec le mythe de l'économie de marché et qu'il faut poursuivre le développement d'une théorie alternative qui reconnait la réalité de l'économie d'organisation.

Sommaire du chapitre 2 :

2.1 Le contrat 64
2.1.1 Définition 65
2.1.2 Le concept du contrat 65
2.1.2.1 Caractéristiques et fonctionnalités du contrat 65
2.1.2.2 Le concept des contrats 66
2.1.2.2.1 Contrat inter-individuel vs contrat inter-organisationnel 68
2.1.2.2.1.2 Contrat complet vs contrat incomplet 68
2.1.3 Coordination et contrat 69
2.1.4 Culture et contrat 72
Conclusion 72
2.2 La confiance 73
2.2.1 Concept et définitions de la confiance 75
2.2.2 Emergence de la confiance 80
Conclusion 86
2.3 Le pouvoir 87
2.3.1 Concept et définition 88
2.3.2 Le pouvoir intra et inter-organistionnel 90
2.3.2.1 Le pouvoir dans les relations inter-firmes 92
2.3.2.2 Le rôle du leadership 96
Conclusion 98
2.4 La culture et les relations inter-firmes 99
2.4.1 La culture dans la littérature 101

2.4.1.1 Les différentes approches de la culture organisationnelle 103
2.4.1.1.1 La culture mécaniste..... 103
2.4.1.1.2. La culture humaniste 104
2.4.1.1.3 L'approche systémique 104
2.4.1.1.4 L'approche politique..... 106
2.4.1.1.5 L'approche culturelle 106
2.4.1.1.6 L'approche cognitive 107
2.4.1.2 Le développement de la notion culture organisationnelle..... 107
2.4.2 La culture et relation inter-firmes..... 111

2.1 Le contrat

Les organisations efficaces sont celles qui ont appris à établir et à tenir les contrats qu'imposent leur technologie, leur marché et leur stratégie, compte tenu d'une série de facteurs et processus internes et externes (Rousseau et *al.*, 2014).

Le concept de contrat reste longtemps étranger à la théorie économique. Celle-ci, et ce jusque dans les années soixante-dix, présente la coordination sous forme d'un mécanisme de rencontre entre offre et demande, où seul le prix est capable de coordonner les relations entre les acteurs (Brousseau, 1997), autrement dit, un mécanisme Walrassien selon lequel le bonheur collectif et la prospérité peuvent s'appuyer sur la poursuite d'intérêts égoïstes grâce à un contrôle des comportements par la « main invisible », (Brousseau, 1997).

Par la suite, la littérature scientifique commence à analyser la complexité des échanges et de coopération en dépassant la conception pacifiste réduisant cette complexité à l'intervention d'ordre naturel ou encore à la main invisible.

Ainsi, apparaissent les coûts de transaction initiés par Coase (1937) et développés par Williamson. Celui-ci propose une analyse basée sur la présence de l'incertitude, de l'opportunisme et d'autres facteurs tels que la spécificité des actifs et le choix d'arrangement organisationnel le plus efficace, le développement de l'information, etc. Apparait également les notions d'asymétrie d'information, d'aléa moral, etc. Cette complexité a finalement donné à la notion du contrat une place au cœur de la théorie économique (Brousseau, 1977).

Tout compte fait, la notion de la main invisible et cette autorégulation des échanges ne suffisent plus pour une analyse rigoureuse et proche de la réalité des échanges entre acteurs. De surcroît,

une nouvelle vision selon laquelle la coordination ne va pas de soi est proposée. Bien au contraire, les agents ont besoin des contrats qui bornent leurs comportements et mettent en place des dispositifs de coordination, (Brousseau, 1997).
Bien que dans les théories orthodoxes la coordination ne puisse être menée qu'avec le contrat accompagné d'un arsenal de mécanismes complexes d'incitation, de coercition et de surveillance (Brousseau, 1993a), pour Zhou et *al*. (2003), il est évident qu'aujourd'hui les pratiques contractuelles font partie des relations inter-firmes et que leur usage est formel, précis et quasi systématique, (Duan 2010).

2.1.1 Définition

Pour Macneil (2000), le mot « contrat » désigne les relations entre les gens qui ont échangé, échangent, ou attendent d'échanger à terme, soit les relations d'échange : « *Par contrat j'entends ni plus ni moins les relations entre parties qui se projettent dans le futur dans un processus d'échange* », (Macneil, 1981).

Macneil, à un moment de ses travaux, adopte le terme « contrat essentiel » pour différencier sa théorie de toute autre théorie de contrat relationnel (Macneil, 2000a). Ce dernier explique ce choix par deux raisons : premièrement sa théorie résume les éléments essentiels des relations d'échange, et deuxièmement son analyse est essentielle à la compréhension de tout contrat, (Macneil, 2000).

2.1.2 Le concept du contrat

Si la littérature arrive à trouver un consensus dans la définition du contrat, elle diverge quant à ses fonctionnalités et ses concepts.

2.1.2.1 Caractéristiques et fonctionnalités du contrat

Rousseau et *al.*, (2014) citent trois particularités des contrats :

- Les contrats se construisent quand les agents possèdent le choix de se lier ou non et renoncent volontairement à une certaine part de liberté.

- Les contrats se caractérisent par la réciprocité et par un surplus de gain. Quand les parties s'engagent dans un contrat à céder des parts de leur liberté, ils attendent en échange un geste similaire de la part des autres. En contrepartie de ces concessions, chacun reçoit plus que ce qu'il serait possible sans réciprocité.
- Un contrat se décrit comme une croyance en des obligations entre deux parties ou plus. L'obligation est un engagement à réaliser, une action future. Mais la signification réelle de cet engagement, le moment prévu de sa réalisation et le champ couvert par cet accord de réciprocité ne sont pas toujours clairs. Il y a obligations parce que, d'une certaine manière, les parties prenantes les acceptent.

Brousseau (1997) distingue trois fonctionnalités de contrat :

- Un contrat sert d'abord à définir des procédures par lesquelles les actions des agents deviennent compatibles. Pour cela, soit ils définissent de manière précise les comportements à adopter dans telle ou telle situation, soit ils désignent une partie qui aura le droit de décider du comportement des contractants.
- Le contrat institue des mécanismes destinés à s'assurer que les parties respectent les engagements qu'elles ont pris. Cela signifie qu'elles doivent à la fois se conformer aux prescriptions du mécanisme de mise en compatibilité des actions, et qu'elles doivent également optimiser leur comportement (i.e. être coopératif plutôt qu'opportuniste). Pour ce faire, le contrat instaure une combinaison souvent complexe de dispositifs de surveillance (aménagement d'un droit d'audit), d'incitation et de coercition (définitions de règles en fonction desquelles sont définies et appliquées des pénalités ou des récompenses).
- Enfin, puisque la coordination permet de « créer de la valeur » soit par la réalisation d'une allocation plus désirable des ressources disponibles, soit par la création de ressources nouvelles, le contrat prévoit des règles de partage du fruit de la coordination.

2.1.2.2 Le concept des contrats

Plusieurs approches abordent le contrat différemment. La théorie d'agence représente la firme comme un ensemble de contrats fondé sur une relation d'agence entre le principal et l'agent.

Jensen et Meckling (1976) définissent la relation d'agence « *comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tache quelconque qui implique délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent* » (Coriat et Weinstein, 1995).

Pour cette théorie, la firme n'est qu'un ensemble de contrats inter-individuels (Pesqueux, 2002). L'entreprise est représentée comme une combinatoire non hiérarchisée de rapports bi-contractuels assurés par des individus indépendants. Ainsi donc, la firme n'existe pas en tant que telle, elle devient tout simplement un nœud de contrats (Demsetz, 1967) : une simple fiction légale où les relations contractuelles sont l'essence même de la firme dépassant d'un côté les acteurs inter-firmes et incluant de l'autre tous les fournisseurs, les clients, les prestataires, etc., (Jensen et Meckling, 1976).

Les économistes qui développent cette représentation de l'entreprise insisteront sur le rôle joué par les droits de propriété. Ils montreront que les individus vont contracter entre eux sur la base de ce qu'ils possèdent, c'est-à-dire le bien. Chacun va contracter en tant que détenteur d'un droit de propriété sur un bien : le capital pour le propriétaire, la compétence pour l'expert indépendant, (Besson, 2012).

Selon Rousseau et *al.*, (2014), les travaux de cette approche supposent que les principaux (les propriétaires) sont honnêtes, les agents (les managers) se défilent et les travailleurs sont opportunistes (Alchian et Demsetz, 1972). Cette vision unilatérale du phénomène du contrat contredit le fait avéré que les managers tendent à agir de bonne foi (Castanzias et Helfat, 1991) car les individus, en général, tendent à respecter les engagements qu'ils ont volontairement pris (Shanteau et Harrisson, 1991).

Macneil (1974, 1978), oppose deux types de contrats, entre lesquels existe un continuum (Ambroise et *al.*, 2009) :

- Le contrat classique entièrement délibéré et protégé par le système juridique.
- Le contrat relationnel établi avec la volonté de durer, de maintenir la flexibilité et d'inciter à la renégociation.

Pour Williamson, le type de contrat diffère selon le choix organisationnel opté par l'entreprise.

- Le contrat classique correspond à l'échange d'une transaction.

- Le contrat néoclassique apparaît dans le cas d'une relation à long terme soumise à une incertitude forte. Ce contrat, par son incomplétude, nécessite l'arbitrage d'un tiers.
- Le contrat personnalisé s'impose quand la durée et la complexité des liens entre les parties deviennent très importantes.

2.1.2.2.1 Contrat inter-individuel vs contrat inter-organisationnel

Certains travaux appliqués conduisent à mettre en avant la différence qu'il peut y avoir entre les contrats inter-organisationnels et les contrats inter-individuels même s'ils sont d'essence commune (Brousseau, 1997). Dans cette vision, Brousseau classe ces réflexions sur la littérature scientifique en deux temps. Dans un premier temps, la littérature scientifique tente de montrer que le contrat ne suffit pas pour comprendre la coordination inter-firmes. Dans un deuxième temps, elle nous apporte d'autres dispositifs non contractuels de coordination et analyse leurs propriétés.

- Premièrement, la coordination résulte essentiellement de la définition et de l'acceptation de règles de comportements. Néanmoins, les règles inter-organisationnelles sont différentes des règles inter-personnelles. La coordination entre « personnes morales » ne peut pas passer exactement par les mêmes instruments que la coordination entre personnes.
- Deuxièmement, la coopération ne peut naître spontanément de la rencontre de rationalités individualistes et calculatrices. C'est la raison pour laquelle, les théories des contrats d'inspiration néoclassique soulignent la nécessité de ces instruments de coordination permettant d'éviter que l'opportunisme — conséquence logique de la rationalité et de l'individualisme des agents — ne se manifeste, (Brousseau, 1994, 1997).

2.1.2.2.1.2 Contrat complet vs contrat incomplet

Comme l'expliquent Baudry et Chassagnon (2014), le contrat ne peut être complet. En effet, les agents sont incapables, non seulement de déceler et de codifier ex ante toutes les contingences futures, mais également de prendre des décisions « efficientes » à cause de leur limite cognitive. L'incomplétude du contrat n'est pas uniquement due à la limite cognitive des parties prenantes ni au simple non-respect de leurs engagements contractuels, mais aussi à l'incapacité des institutions juridiques à assurer l'exécution des contrats.

Pour Williamson et Ouchi (1981) l'incomplétude du contrat vient du type de la relation et du contexte dans lequel se réalise l'échange entre acteurs : si chacune des parties contractantes est autonome et met en avant ses propres intérêts, le contrat est relativement complet et qualifié de « dur ». En revanche, s'il y a une convergence des intérêts, le contrat dans ce cas est formel et par nature incomplet (Duan, 2010).

Selon Brousseau (1997), un contrat complet est un contrat qui est censé préciser les comportements à adopter en fonction des contextes qui pourraient éventuellement survenir. Cela exige en quelque sorte une connaissance parfaite des différents comportements et des contextes futurs. Toutefois, face à la rationalité limitée des acteurs, il n'est ni possible de prédire l'avenir et les comportements éventuels, ni de mettre en place, par son coût élevé, un contrat prévoyant l'ensemble des solutions aux différentes conjectures.
Pour faire face à cette limite et assurer la compatibilité des actions, les parties attribuent à l'une d'elles le droit de prescription, lui donnant l'autorité pour décider du comportement de l'ensemble des parties au fur et à mesure du déroulement de l'accord. D'autres alternatives sont proposées par l'auteur pour pallier les difficultés de la mise au point de contrats complets :

- Les entreprises peuvent exercer conjointement l'autorité et instituent des mécanismes de concertation en cas de situation non prévue dans le contrat. La littérature souligne l'existence de ce type de dispositif dans des relations de coopération où les parties associent leurs actifs et leurs compétences.
- Les entreprises peuvent renégocier les routines. Elles signent des contrats définissant un ensemble de routines, mais compte tenu de leur éventuelle inadaptation, ils peuvent être renégociés avant leur échéance. C'est le cas par exemple des sous-traitants de l'industrie automobile, où le constructeur s'autorise à renégocier les termes du contrat en fonction de ses propres contraintes, (Baudry, 1991, 1992, 2005).

2.1.3 Coordination et contrat

Les contrats sont des engagements réciproques qui, en insistant sur les obligations mutuelles, permettent d'assurer la coordination entre agents.

Les travaux appliqués montrent que la coordination est menée à bien parce que les parties se sont montrées conciliantes, coopératives, etc. Cette coordination se traduit concrètement sur le terrain par des efforts déployés des deux côtés : soit un effort pour faire des concessions d'ordre physique, soit d'ordre comportemental et managérial pour acquérir certaines techniques ou améliorer certains services afin d'atteindre le niveau des exigences réclamées par la coopération (Brousseau, 1997).

Les travaux appliqués conduisent à mettre en avant l'idée que les dispositifs de coordination inter-firmes ne peuvent être réduits à des ensembles de règles fixées par des contrats. De nombreux auteurs s'accordent, plus ou moins explicitement, sur l'idée que la coordination est menée à bien parce que les parties adoptent des attitudes particulières que l'on peut qualifier de conciliantes, coopératives, etc., (Brousseau, 1997).

Selon Cachon (2003), les contrats dans les relations inter-firmes de type Supply Chain constituent un dispositif pratique incitant les acteurs d'une Supply Chain décentralisée à se conduire de façon coordonnée les uns par rapport aux autres, comme si la chaîne opérait de façon centralisée. Il conclut que le contrat au sein de la Supply Chain est abordé par la littérature scientifique sous quatre angles différents :

- Le premier considère que, dans chaque modèle, les actions optimales sont identifiées. Le contrat sera mis en place pour inciter les entreprises à jouer collectivement. Ce courant juge que l'échec d'une coordination ne vient pas d'une incompétence des managers ou des politiques naïves d'exploitation, mais principalement du manque de motivation des entreprises à jouer collectivement.
- Le deuxième considère que, dans de nombreuses situations, il y a plusieurs types de contrats qui permettent d'atteindre la coordination. Par conséquent, le processus de sélection des contrats dans la pratique doit dépendre des critères ou d'objectifs qui n'ont pas été pleinement explorés. Cela requiert des recherches supplémentaires pour examiner les nuances afin d'établir le contrat adéquat.
- Le troisième trouve que la conséquence de défaillance de la coordination est spécifique au contexte. Il y a des situations dans lesquelles la performance de la Supply Chain est presque optimale avec des contrats naïfs et simples, mais il y a aussi d'autres situations dans lesquelles la gestion des opérations décentralisées, sans incitation appropriée, conduit à des performances sensiblement détériorée.

- Le quatrième courant met l'accent sur la gestion des conflits d'incitation qui peuvent conduire à des améliorations de Pareto optimal.

Pour Brousseau (1997), l'adoption des attitudes conciliantes et coopératives dépend soit de l'émergence d'une communauté d'intérêts entre les parties, soit de l'insertion de la relation dans des « dispositifs collectifs ». Dans la première proposition, et puisque les relations inter-firmes s'inscrivent dans la durée, les agents créent un ensemble de ressources idiosyncratiques (confiance, connaissance commune, routines, complémentarités techniques, etc.) qui leur permet d'interagir plus efficacement et économiquement. Cela accroît leur intérêt à coopérer. Ces ressources résultent soit de la convergence des intérêts des parties, soit de la crainte d'éventuelles représailles. La deuxième proposition, développée par Hill (1990), considère que le temps (la durée de la relation) et la concurrence aboutissent à l'élimination des comportements opportunistes. Ce processus concurrentiel élimine les moins efficaces d'une part, et oblige les opportunistes à changer de comportement et à devenir coopératifs d'autre part.

La littérature appliquée montre que l'approche en termes de contrat (à la fois au sens large et étroit) est insuffisante pour comprendre la coordination entre firmes. Une meilleure compréhension selon Brousseau (1994), nécessite la prise en compte des interactions qui se font entre les engagements contractuels d'une part et les dispositifs collectifs et les phénomènes spécifiquement organisationnels (par opposition à inter-individuels) d'autre part pour assurer la réalisation de la coordination entre agents économiques et entre entités collectives.

Selon Rousseau et *al.*, (2014), l'économie traditionnelle ne se fonde pas sur la façon dont les personnes agissent réellement, mais sur des hypothèses quant à la manière dont elles devraient agir, comme si le profil personnel était leur seule aspiration et que tous étaient indignes de confiance, prêts à tromper autrui. Les économistes, ainsi que d'autres chercheurs, ont du mal à comprendre le contrat et l'ont rendu à leur tour incompréhensible parce qu'ils préfèrent le penser dans les termes suivants :

- Une réalité univoque où les termes d'un contrat n'auraient qu'une seule signification : les désaccords relèveraient alors d'erreurs ou de biais initiaux et non d'événements ou d'informations importantes qui modifieraient son sens et sa perception.
- Un désintérêt pour les expériences singulières : les interprétations individuelles ou divergentes sont ignorées.

- Une faible tolérance à l'ambiguïté, centrée sur les éléments contractuels qui se prêtent facilement à la monétarisation, ce qui omet des dimensions socio-émotionnelles comme la confiance et la loyauté.

2.1.4 Culture et contrat

Ghoshal et Moran, (1996) trouvent que l'approche de Williamson admet que l'opportunisme peut être atténué non seulement par les institutions juridiques, mais aussi par des cultures spécifiques qui peuvent constituer des appareils non officiels supplémentaires capables de compenser le plus grand risque d'opportunisme (Williamson et Ouchi, 1981). Ainsi la culture peut-elle aussi jouer le rôle que vise le contrat et atténuer l'opportunisme, (Ghoshal et Moran, 1996).
Yan (1994) montre que le contrat dans les relations inter-firmes et dans certaines cultures a un rôle peu contraignant (le cas de la Chine). Il peut même, dans certains contextes, être considéré comme un accessoire qui n'a aucun rôle réel. Il ajoute que la conscience contractuelle peut être différente d'une culture à l'autre. Dans le cas de la Chine, les relations inter-firmes sont régies par le Guangxi, une sorte d'attente de réciprocité. Les relations inter-firmes sont, implicitement ou explicitement, basées sur un intérêt et un bénéfice mutuels. Le Guangxi, c'est reconnaitre que lorsqu'une des deux personnes accorde une faveur à l'autre, celui-ci doit s'acquitter de la même faveur ultérieurement, (Yang, 1994, p. 1-2).

Les relations inter-firmes ont suscité la curiosité des chercheurs quant à la façon et à la forme qu'elles pourraient prendre. A partir des années 80, la littérature cherche à comprendre la coordination inter-firmes en s'intéressant à un autre dispositif de coordination : « la confiance ». Ainsi cette dernière commence-t-elle à prendre davantage de place et à être considérée comme un mode alternatif ou complémentaire au contrat dans la coordination inter-firmes, (Brousseau, 1997).

Conclusion

Dans cette section, on remarque que la place du contrat dans les relations inter-firmes est très complexe et controversée. En effet, dans la théorie des coûts de transaction, le contrat dépend de l'incertitude et de la complexité de la relation inter-firmes. Ainsi, dans une relation simple

de type transactionnel, le contrat simple suffit. Alors que dans une incertitude forte, le contrat néoclassique exigeant un arbitrage d'un tiers (la justice) s'impose. En revanche, quand la relation inter-firmes est complexe, le contrat personnalisé s'avère le plus adapté.

Outre l'incertitude et la complexité de la relation qu'on trouve dans la théorie des coûts de transaction, le contrat, selon la littérature, peut dépendre de plusieurs éléments : des objectifs des contractants et leur clarté, du contexte et de la gestion des conflits. Dans ce cadre, une relation complexe de type Supply Chain peut se satisfaire des contrats naïfs et simples (Cachon, 2003). La littérature montre également que, dans certains contextes « culturels », le contrat s'avère insignifiant (Yan, 1994).

Dans la littérature scientifique le comportement des individus contractants ne manque pas de confusions. La théorie des coûts de transaction considère que les individus sont opportunistes par nature. En revanche, d'autres travaux considèrent que les individus ont tendance à agir de bonne foi, (Castanzias et Helfat, 1991).

En dépit de ces différentes positions opposées, la littérature scientifique tend à lier les contrats inter-organisationnels aux relations inter-individuelles, alors que la coordination inter-organisationnelle ne passerait pas forcément par les mêmes instruments individuels (Brousseau, 1997). En revanche, la littérature scientifique a tendance à converger vers l'idée que le contrat seul ne peut pas suffire à comprendre une relation inter-firmes. De ce fait, il devient nécessaire de comprendre d'abord celle-ci dans son contexte industriel, son contexte culturel, sa complexité, ses objectifs, etc., pour ensuite définir le contrat mis en place.

2.2 La confiance

Aujourd'hui la littérature a marqué une scission avec la pensée économique néoclassique où la relation qui lie les agents est marquée par l'égoïsme et la maximisation du profit personnel. Le contrat serait un dispositif qui borne les comportements des contractants et les oblige à faire des concessions. Il reste néanmoins incomplet, particulièrement dans une relation d'échange de long terme et dans une transaction répétée. Face à la complétude de la logique marchande pure (Orléan, 1994a ; 1994b), la confiance peut alors être proposée comme une des solutions possibles à ce problème, (Brousseau et *al.,* 1997). Ainsi la littérature s'est-elle lancée dans l'exploration du rôle que pourrait jouer ce nouvel objet, jadis étranger au discours économique

standard, qualifié de « confiance » dans les rapports économiques courants, (Brousseau et *al.,* 1997). La littérature va même utiliser ce concept comme un facteur susceptible de nous expliquer les formes institutionnelles et l'ordre économique (Brousseau et *al*., 1994).
Le concept de la confiance est d'abord apparu dans le champ de la psychologie pour être, par la suite, emprunté par les sciences humaines et être déployé comme un concept expliquant les relations inter-organisationnelles, (Simon, 2007).
Au début des années 1970, l'économie s'est saisie de l'importance de ce concept dans les relations économiques. Arrow a sans nul doute eu une influence décisive dans cette prise de conscience (Reynaud, 1998) en soulignant la présence des éléments éthiques dans chaque contrat : sans eux, le marché ne pourrait pas fonctionner. Parmi ces éléments, il y a la confiance présente dans chaque transaction et elle varie avec les parties contractantes, (Arrow 1973 : 24).

Comme le résument Brousseau et *al*., (1997), la confiance apparait comme une alternative au contrat, importante et parfois indispensable dans les relations économiques : « institution invisible » pour Arrow (1974), élément « central de toute transaction » pour Dasgupta (1988), présentée parfois comme un *continuum* (Pruvost, 2001), « lubrifiant » des rapports économiques chez Lorentz (1988), « condition préalable à la compétitivité » et « élément constitutif de la vie en société » chez Sabel (1992). Elle est essentielle pour la compréhension des opérations de négociation et loin d'être une question de frottement dans les échanges marché ou transactions hiérarchiques, (Ring et Van de Ven, 1992).
Pour Brousseau (1994), la confiance peut apparaître comme un facteur d'efficacité organisationnelle et même comme un substitut aux formes contractuelles complexes et coûteuses (Hill, 1990). Pour Paché et Bacus-Montfort (2001), la confiance est un facteur clé pour l'établissement d'une relation inter-firmes de type SCM. Ring et Van de Ven (1992) concluent qu'un certain élément de la confiance sera nécessaire pour toute transaction et qu'il existe des preuves omniprésentes pour soutenir l'inclusion de la confiance comme un facteur critique dans un modèle structurel de transactions. Ha et *al*., (2011) confirment qu'il y a une corrélation forte entre la confiance et l'efficacité de la chaine logistique. En somme, la littérature est quasi unanime sur le fait qu'il ne peut pas y avoir de coordination possible si les comportements des parties ne sont orientés que vers l'intérêt personnel (Brousseau et *al*., 1994), excepté la Nouvelle Economie Institutionnelle (NEI) qui ne reconnait pas clairement le rôle que peut jouer la confiance tel qu'il est décrit dans la littérature. Dans cette approche, la confiance n'a de place que dans un cadre uniquement personnel qui se limite à la famille et aux relations

amoureuses, en la qualifiant de confiance personnelle laissant ainsi la place au calcul, seul susceptible de gérer les relations économiques. Même si elle trouve une place dans les relations inter-firmes, la confiance n'est utilisée que pour servir ses propres intérêts. Elle est un élément soumis à l'opportunisme.

Williamson (1993) refuse même la qualification « confiance calcul » et trouve contradictoire d'associer le terme convivial de confiance au calcul économique. La théorie des coûts de transaction reconnait uniquement l'opportunisme et ignore le concept de la confiance (Ring et Van de Ven, 1992). Karpik (1998) conclut que la démonstration de Williamson, tout au moins pour le monde social, tourne court et qu'il ne démontre pas que la confiance est un concept inutile. Pour l'auteur, sans la confiance, les paysans qui participent à l'aide mutuelle et les jeunes filles qui se promènent dans les bois avec de jeunes hommes (connus ou inconnus) ne pourraient surmonter l'indétermination inscrite dans la pluralité des principaux critères de décision comme dans la pluralité des savoirs sociaux, c'est-à-dire dans la pluralité des jugements sociaux.

De plus, l'hégémonie de l'opportunisme dans les relations inter-firmes a été violemment critiquée par ceux qui cherchent à établir une théorie économique sur la base de la notion de confiance, (Goshal et Moran, 1996). En effet, ces derniers auteurs trouvent qu'un bon nombre de chercheurs embrassant de plus en plus la TCE ont tendance à proposer des modifications incrémentielles, comme l'inclusion de variables telles que la « confiance ». De plus, ils demandent de repartir sur de nouvelles bases en cessant de construire des théories de l'organisation qui persistent avec le mythe de l'économie de marché et commencer de nouveau en développant une théorie alternative qui reconnait la réalité de l'économie d'organisation.

2.2.1 Concept et définitions de la confiance

La littérature donne plusieurs définitions, ce qui rend le concept de la confiance encore flou (Mothe, 2000). Brousseau et *al.,* (1994) jugent que la notion de confiance introduite dans le discours économique par des voies et dans des contextes divers n'est pas dépourvue d'ambiguïtés voire d'incohérences. Selon Holland (1998), il existe plusieurs définitions de la confiance et une seule et simple serait insuffisante pour capturer l'essence du concept. Elle serait donc une variable multidimensionnelle qui se définit en se référant au contexte dans lequel elle est appliquée.

Selon Brousseau et *al*., (1997) la confiance devient un enjeu quand il y a une relation d'interdépendance forte où l'action de l'un dépend de l'action de l'autre. Par conséquent, cette

dépendance suppose d'anticiper et de prévoir le comportement de l'autre. Les auteurs rejoignent les deux définitions de Ring et Van de Ven (1992) qui s'inscrivent dans ce sens et qui résument les définitions les plus fréquemment utilisées dans la littérature scientifique :

- la possibilité de prévoir le comportement de l'autre, la confiance signifie la prédictibilité du comportement ;
- la possibilité d'anticiper raisonnablement que l'autre partenaire ne pourra pas opter pour certaines actions bien qu'elles servent son intérêt personnel.

Makaoui (2014) liste un ensemble de définitions par domaines d'études :

Tableau 1 : Les définitions de la confiance

Smith et Barclay, 1997	*Trust is the **belief or expectation** that another can be relied upon with confidence with respect to role performance and fiduciary responsibility and that this other will not take advantage of **vulnerability-increasing** actions.*	*Industrial relationships*
Ganesan et Hess, 1997	*Trust is (a) an **expectancy** held by an individual or group that the word, promise, verbal or written statement of another party can be relied on and, (b) a confidence in the motives of the other party in conditions involving risk or a belief in the benevolent intentions of the other party.*	*Industrial relationships*
McAllister, 1997	*We define trust in terms of confident positive **expectations** regarding another's conduct.*	*Organisational trust*
McKnight et al., 1998	*One **believes** in, and willing to depend on, another party. Trust intention (one is willing to depend on the other person in a given situation). Trust beliefs (one believes the other person is benevolent, competent, honest or predictable in a situation).*	*Organizational trust*
Geyskens et al., 1998	*The extent to which a firm **believes** that its exchange partner is honest and benevolent.*	*Channel Marketing*
Sako et Helper, 1998	*An **expectation** held by an agent that its trading partner will behave in a mutually acceptable manner*	*Supplier-customer*
Garbarino et Johnson, 1999	*Trust in an organization, captured as customer confidence in the quality and reliability of the services offered.*	*Organisational trust*
Gurviez , 1999	*La **présomption** par le client que la marque, en tant qu'entité personnifiée, s'engage à avoir une action prévisible et conforme à ses attentes et à maintenir avec bienveillance cette orientation dans la durée.*	*La confiance en la marque*
Sirieix et Dubois, 1999	*La **croyance** vis-à-vis de la marque repose d'une part sur la crédibilité de l'entreprise détenant cette marque d'autre part sur l'intérêt qu'elle porte à la satisfaction de ses clients (ses bonnes intentions).*	*La confiance en la marque*
Bozzo, 2000	*La **volonté** de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on **croit**.*	*Acheteur-fournisseur*
Frisou, 2000	*Ensemble des **croyances** confortant le client dans la certitude que les **intentions** et les comportements de son partenaire d'échange produiront les résultats attendus*	*r services*
Gurviez et Korchia, 2002	*La confiance dans une marque, du point de vue du consommateur, est une variable psychologique qui reflète un ensemble de **présomptions** accumulées quant à la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance que le consommateur attribue à la marque.*	*La confiance en la marque*
Norman, 2002	***Willingness** of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the **expectation** that the other will perform a particular action that is important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control the other party.*	*Inter-organizationnal trust*

McCarter et Northcraft, 2007	*A psychological state where a party is willingly vulnerable to the behavior of another party because of **expected cooperation** or benevolence from that other party.*	*supply chain relationships*
Grayson et al., 2008	*Trust is a **belief** that an exchange partner is benevolent and honest.*	*Business context*
Puranam et Vanneste ,2009	*The **expectation** that an exchange partner will not behave opportunistically, even when such behavior cannot be detected by the victim.*	*Organizational behavior*
Hill et al., 2009	*Trust is a firm's **reliance** upon other entities with which it is engaged to voluntarily recognize and protect its rights and interests.*	*buyer–supplier relationship*
Nyaga et al., 2010	*Trust refers to the extent to which relationship partners **perceive** each other as credible and benevolent. Credibility reflects the extent to which a firm in a relationship **believes** that the other party has the required expertise to perform the expected task effectively, while benevolence occurs when one relationship partner believes that the other party has intentions and motives that will benefit the relationship*	*supply chain relationships*
Huang a et Wilkinson, 2013	*Trust is a **willingness** to rely on an exchange partner in whom one has confidence based on a **belief,** sentiment, or an **expectation** about an exchange partner that results from the partner's expertise, reliability, and intentionality.*	*Business relations*
Sidershmukh et al., 2002	*Trust is the **expectations** held by the consumer that the service provider is dependable and can be relied on to deliver on its promises.*	*Service*
Mac Donald et Smith 2004	*Trust is a channel member's trustworthiness that leads to the **willingness** of others to take actions that would otherwise entail risk and vulnerability.*	*Industrial relationship*
Palmatier et al., 2006	*Confidence in an exchange partner's **reliability and integrity**.*	*Relation acheteur-fournisseur*
Krishnan et al., 2006	*The **expectation** held by one firm that another will not exploit its vulnerabilities when faced with the opportunity to do so.*	*Inter-organizationnal trust*
Gattiker et al., 2007	*Trust is a **belief** in the other party being honest, dependable or reliable.*	*Buyer -supplier Relationships*

Source : Makaoui (2014)

Makaoui (2014), groupe ces différentes définitions en trois catégories :

- La confiance comme une croyance

Comme le résume Makaoui (2014), la confiance en tant que croyance est la prédisposition générale à croire en autrui (Siriex et Dubois, 1999). C'est l'état de croyance, d'impression ou de sentiment envers un produit, une marque ou un partenaire (Sako et Helper, 1998). La confiance peut être considérée comme une relation qui ne relève pas du côté rationnel des individus (Neveu, 2004), mais plutôt des croyances collectives, des pratiques sociales et des règles insérées dans des institutions (Reynaud, 1998). Cette croyance fait que les individus, les organisations et les institutions, agissent de façon conforme à ce qu'on attend d'eux (Thuderoz et Mangematin, 2003) sans profiter de la faiblesse des uns (Barney et Hansen, 1994) ou de la vulnérabilité des autres (Lorenz, 1988).

Outre croyance (belief), la littérature ajoute aussi la croyance en la compétence du partenaire. La confiance compétence est basée sur les compétences en matière de savoir ; d'expertise et de la capacité technique à honorer ses engagements (Sako, 1992 ; Ha et *al.*, 2011).

- La confiance comme une volonté d'agir

La confiance est associée à la bonne volonté de coopérer (Friedman, 1991). Celle-ci représente le désir, le souhait, la détermination ou la volonté d'adopter un comportement coopératif (Limayem *et al.*, 2000). Elle devient un outil puissant dans une coopération si elle est associée à la volonté d'agir dans l'intérêt collectif au lieu de l'intérêt personnel, (Fried, 1982 : 8).

- La confiance comme une attente

La confiance en tant qu'attente renvoie à l'anticipation et à la prévisibilité du comportement de l'autre partie de l'échange (Makaoui, 2014). Elle s'oriente dans une relation à long terme et reflète le sentiment que l'autre partie va se comporter de façon conforme à nos intérêts, (Bidault et Jarillo, 1995), une série d'attentes sociales partagées par les personnes impliquées dans un échange économique (Zucker, 1986), des attentes optimistes des partenaires d'un comportement honnête et coopératif (Fukuyama, 1995).

La confiance peut aussi avoir une dimension morale et altruiste : chez Nooteboom et *al*., (1996), la confiance est associée aux sources altruistes de la coopération et à la loyauté envers le partenaire plutôt qu'à l'intérêt matériel. A cela, Bidault et Jarillo (1995), ajoutent une autre dimension : la supposition que l'autre partie est dépourvue d'opportunisme. Kumar et *al*., (1996) remplacent l'absence de l'opportunisme par la présence de l'honnêteté et de la bienveillance.

En synthèse, Handfield et Bechtel (2002) estiment que le concept de confiance se décline en huit autres concepts dont il est indissociable. Il s'agit, entre autres, de la fiabilité, de la compétence, de la bonne volonté, de la vulnérabilité, de la fidélité.

- La fiabilité : elle s'appuie sur l'expérience antérieure sur l'intégrité et l'honnêteté de l'autre partie.
- La compétence : elle repose sur la perception de la capacité d'un partenaire à respecter ses engagements.

- La bonne volonté : il s'agit d'une confiance basée sur la dimension affective. Pour beaucoup, la confiance interpersonnelle se construit essentiellement sur des bases cognitives et affectives.
- La vulnérabilité : il y a une relation étroite entre confiance et vulnérabilité, puisque la confiance ne peut exister s'il n'y a pas une dose de vulnérabilité qui suppose un risque.
- Loyauté : elle se produit lorsque les individus de deux firmes s'engagent dans de forts échanges inter-personnels qui vont au-delà de leur relation d'affaire.

Malgré les définitions multiples de la confiance nous remarquons qu'elles convergent vers des notions (parfois des synonymes) qui se rapprochent. Mais est-ce que la confiance a sa place dans les relations inter-firmes ?

2.2.2 Emergence de la confiance

La littérature a soutenu la thèse selon laquelle il ne pourrait pas y avoir de coordination possible si les comportements des agents ne sont conduits que par les intérêts personnels (Brousseau et *al*., 1994). Face à l'imperfection et l'incomplétude du contrat, la littérature a tendance à considérer la confiance comme une alternative susceptible de nous apporter des réponses face à « *l'incomplétude de la logique marchande pure* », Orléan (1994a, 1994b). Les travaux conduisent à des visions différentes, parfois opposées.

La première vision aborde l'existence ou non de la confiance dans la sphère économique. Dans cette vision nous distinguons deux positions : l'une qui soutient la thèse selon laquelle la confiance est considérée comme un élément indispensable (Arrow, 1974), le lubrifiant (Lorentz, 1988), le ciment (Morgan et Hunt, 1994) ou un élément central (Dasgupta, 1988), à tout échange ou transaction économique. L'autre, représentée par les travaux d'Oliver Williamson, qui considère que la confiance relève de la sphère privée et n'a pas sa place dans la sphère économique. Williamson considère que la confiance n'est qu'un concept superflu qui n'a pas lieu dans une relation inter-firmes. Si l'on peut donner une image à la conception de Williamson, il considère la confiance comme un trompe l'œil d'une période où il n'y a pas d'enjeux majeurs entre acteurs. Durant cette période, le comportement opportuniste et calculateur est en mode de veille. A partir du moment où il y a un « surprofit » mis en jeu, le comportement opportuniste et calculateur fait surface et regagne le terrain en éliminant cette pseudo-confiance.

La deuxième vision divergeant quant au mécanisme de l'émergence de la confiance. Cette vision essaie de comprendre le lien entre confiance et ses caractéristiques et l'ensemble des éléments faisant émerger la confiance.

- La confiance et le risque

Qu'est-ce qui rassemble des sociologues comme James Coleman, Diego Gambetta, Jeffrey Bradach et Robert Eccles, et des économistes comme David Kreps ou Partha Dasgupta ? Pour eux, la confiance se confond avec le risque que court tout agent dont l'action dépend de la performance d'un autre agent. Dans cette perspective, le risque pris n'est justifié que lorsque les bénéfices attendus l'emportent sur les coûts (Karpik 1998).

Comme le résument Coriat et Guennif (2000), la confiance est avant tout fille de l'incertitude. Les niveaux de risque dans les transactions et l'interdépendance des parties évoluent au fil du temps et modifie les choix qui touchent les structures de gouvernance et les garanties d'accompagnement (Ring et Van de Ven, 1992). Et comme le risque est une perception de l'incertitude (Lorenz, 1994), la confiance et le risque deviennent étroitement liés, (Makaoui, 2014). Cependant, Williamson (1993) s'oppose fermement à cette conclusion liant confiance et risque. Il demande que cette utilisation des deux notions de façon interchangeable soit interrompue. D'après lui, les échanges inter-firmes font référence uniquement à des garanties contractuelles, présentes ou absentes, mais surtout pas à la confiance.

- La confiance et le calcul

La confiance est-elle basée sur des calculs ou non ? Nous relevons deux positions. L'une d'elles considère que la confiance ne peut être compatible avec une pure logique de calcul des intérêts. Pour cette position, la confiance est un élément fondamental dans une relation d'interaction entre agents qui ne peut être réductible à un simple calcul d'intérêt. Cette position se veut en cohérence avec la définition de la confiance qui fait appel à des valeurs comme l'altruisme, la croyance en l'autre, etc. La deuxième position considère que la confiance est assise sur des calculs renvoyant à l'impact des contraintes auxquelles les comportements sont soumis. Or, ces « *contraintes sont précisément les variables d'actions manipulables par les acteurs* » (Simon, 2007). La confiance, dans ce cas, est basée sur des calculs d'intérêt - je fais confiance parce que je vais retirer des intérêts derrière cette relation - (Brousseau et *al*, 1994), ou bien dans une

position de juste milieu qui rattache la confiance à un « *calcul raisonné des intérêts réciproques* » (Orléan, 1994b). Ainsi calcul et intérêt personnel sont-ils liés (Simon, 2007).

Nous remarquons que les définitions données par les différents auteurs prennent deux voies ou deux catégories de confiance. L'une rattache la confiance à un concept dépourvu de tout intérêt personnel. L'autre traite la confiance dans une optique de calcul et d'intérêt personnel.
Pour Salmon (1999), la confiance est une conjecture dans le comportement de l'autre dont on suppose qu'il va être dicté par la poursuite d'un intérêt commun à long terme plutôt que par la volonté de maximiser l'intérêt personnel à court terme. Contrairement au résultat d'un calcul, elle ne se démontre pas et ne peut qu'être démentie par les faits. Elle résulte donc d'un autre mécanisme que le calcul et apparaît nécessaire lorsque le premier n'est plus possible (Brousseau, 2000). La confiance rationnelle chez (Breton et Wintrobe, 1982) s'inscrit aussi dans cette logique calculatoire (Williamson, 1991) où les acteurs vont analyser les gains associés à différentes actions et déterminer rationnellement s'ils doivent accorder ou non leur confiance à la réussite de la coopération. Mais cette catégorie est d'un faible poids face à sa rivale.
Parmi les définitions qui s'inscrivent dans la première voie, nous trouvons Sako (1995) qui évoque « la confiance contractuelle » qui se réfère à l'anticipation que les engagements seront tenus. Cela signifie que la confiance est basée sur les compétences du partenaire. La confiance s'installe puisque je suis sûr que mon partenaire possède les compétences requises pour tenir les engagements contractuels. En revanche, une autre définition est donnée par le même auteur « la confiance de bonne volonté » (goodwill trust). Cette deuxième définition s'inscrit dans la deuxième catégorie, considérant la confiance comme une attente réciproque d'un engagement ouvert de chacun envers l'autre. Ganesan (1994) rattache la confiance à la crédibilité (la croyance dans la capacité du partenaire à réaliser son travail efficacement et sérieusement).
Cette analyse rejoint celle de Williamson, pour qui, dans la sphère économique, les acteurs sont calculateurs et opportunistes et guidés par leur intérêt personnel. Sauf que cette approche soutient l'idée que la confiance pourrait s'avérer bénéfique pour tout le monde. Ce constat appuie aussi les conclusions retenues de la théorie des jeux qui conclut que les acteurs dans un jeu non-coopératif finissent, sur le long terme, par devenir coopératifs (Brousseau et *al*., 1994).
Comme dans le cas de la notion risque, Williamson est contre l'idée de lier la confiance au calcul. Il trouve qu'avec le calcul, la confiance est inutile et qu'avec la confiance, le calcul ne doit pas exister. La calculabilité fonde la pertinence de la seule analyse économique et elle conduit donc à conclure que la notion de confiance est trompeuse et surtout qu'elle est superflue,

(Williamson, 1993). D'autant que la notion de la « confiance calculée » porte une contradiction dans les termes. En revanche, Karpik (1998) trouve que le raisonnement de Williamson tourne court et qu'il ne démontre pas que la confiance est un concept inutile.

- La confiance délibérée ou constructive

Gambetta (1988) s'interroge sur la façon dont émerge la confiance. Il propose deux voies. La confiance ne peut être délibérément construite. Le fait de chercher à construire délibérément la confiance peut susciter la méfiance chez l'autre partenaire. D'où l'interprétation d'une émergence naturelle et non intentionnelle dans une relation sociale. Cette confiance qui va de soi est une version passive de la confiance organisationnelle (Pesqueux, 2012). Une deuxième voie considère que la confiance peut être délibérément construite et entretenue. Cette version active de la confiance aurait ainsi vocation à se construire et à se gérer (Pesqueux, 2012). Elle peut émerger de manière endogène sous certains rapports économiques (Lorentz, 1993). Elle peut être construite dans un certain type de contexte et dans une relation où les obligations mutuelles sont explicitées (Rousseau et *al.,* 2014). Le problème, selon Brousseau et *al*. (1994), est que cette conception ramène la confiance dans le monde de l'intérêt et du calcul économique.

D'autres travaux sur les relations inter-firmes mettent l'accent sur les liens entre confiance, relations personnelles et apprentissage pour conclure que la confiance peut être délibérément construite. Selon Brousseau et *al*. (1994) ces travaux conduisent à mettre en avant trois éléments fondamentaux :

(i) L'incertitude radicale et la rationalité limitée : l'incertitude radicale fait que l'agent est un incapable de prévoir tous les comportements éventuellement possibles de son partenaire avant de signer un contrat. Ce qui pose des risques majeurs quant à la façon dont se déroulera la relation.

(ii) Le rôle décisif de l'apprentissage dans le déroulement des relations, et cela notamment du point de vue de la formation de la confiance. Les interactions permettent une meilleure connaissance de l'autre et une meilleure prévisibilité de son comportement.

(iii) Le fait que l'apprentissage transforme les données de base de la relation, intérêts des parties, structure d'information et déterminants des comportements : le déroulement de la relation transforme les agents.

D’après les auteurs, toute relation doit ainsi être analysée comme un processus dont le déroulement peut créer, renforcer, ou détruire la confiance. Ainsi, la confiance, dans les relations inter-firmes se développe-t-elle par un processus d’apprentissage réciproque.

Ce processus d'apprentissage, qui est un processus d’interaction transformant les comportements des acteurs, sert avant tout à révéler la personnalité du partenaire. Soit il est digne de confiance, soit il ne l'est pas, ce qui exclut toute relation de confiance avec lui (Brousseau et *al*., 1994).

Cette analyse considère que la confiance n’est pas une variable donnée par défaut au début de la relation mais plutôt une valeur qui se construit par un processus d’interaction. Quand le ou les acteurs s’avèrent dignes de confiance, elle est donnée et considérée comme un facteur liant les relations inter-firmes. Dans ces conditions, la confiance est un facteur qui peut ou non exister. Si elle existe, elle est fondée sur des calculs d’intérêts personnels, des intérêts qui servent tous les partenaires. Et si elle n’existe pas, les acteurs, dans une relation où l’interdépendance est forte, continueront leur relation sans confiance.

- Confiance personnelle ou organisationnelle

Lorenz (2001) rejoint Thuderoz et *al*., (1999) dans le questionnement qui différencie la confiance inter-individuelle et la confiance inter-organisationnelle. Lorenz (2001) reproche à la littérature le fait d’appliquer une analyse de la confiance entre individus aux relations organisationnelles.

Certes, les deux formes de confiance partagent certaines propriétés formelles mais restent différentes malgré ces points communs.

Selon Thuderoz et *al*., (1999), la confiance personnelle est définie comme la croyance d’un individu dans les actions d’un autre. Chacun sait que l’action de l’autre n’ira pas à l’encontre de ses attentes. Pour Mayer *et al.*, (1995) elle est associée à une volonté de la part d’une personne de se placer dans une situation de vulnérabilité en faisant dépendre ses objectifs de ceux d’une autre personne en estimant qu’elle n’en profitera pas. Elle se construit essentiellement sur des bases cognitives et affectives (McAllister, 1995 ; Jeffries, 2000). Par ailleurs, la présence d’une culture commune pourrait favoriser l’émergence de cette forme de confiance puisque les deux individus ont une perception commune du monde (Thuderoz et *al*., 1999). Cependant, les organisations ne sont pas des entités cognitives au même sens que les individus, et il est peu pertinent de parler d’un état psychologique pour une organisation

(Lorenz, 2001). En revanche, la confiance organisationnelle est attachée à une structure formelle (Thuderoz et *al*., 1999). Elle se construit, selon Lorenz (2001), par l'établissement d'une confiance inter-personnelle entre un intermédiaire et son interlocuteur de l'autre organisation. Ainsi existe-elle à l'interface des relations institutionnelles et inter-personnelles. Elle dépend des croyances d'un individu, l'intermédiaire, qui est lui-même inséré dans des formes plus larges d'associations formelles qui servent à construire le langage commun et la compréhension partagée qui caractérisent une communauté de pratique.

Pour Bachmann (2012), la confiance apparait et joue un rôle efficace entre les acteurs quand les interactions concernent les organisations fortement régulées. En revanche, dans le cas des relations faiblement régulées, la confiance est difficile en l'absence de solides garanties impersonnelles dans une relation inter-firmes. Le pouvoir y est préférable.

- La confiance culturelle et institutionnelle

Comme le résume Lepers (2003), la confiance institutionnelle repose sur des systèmes formels comme des procédures, des normes (Hummels et Rosendaal, 2001) ou sur des structures informelles comme les valeurs sociétales (Barney et Hansen, 1994).

Selon Reynaud (1998), la confiance s'appuie sur des règles qui sont insérées dans les institutions. En effet, l'auteur trouve que la confiance contractuelle est instable, car elle se heurte au problème de garanties des intentions individuelles. Ainsi, la viabilité de la forme de la confiance dépend-t-elle des institutions.

Pour Fukuyama (1995) : « *La confiance représente les attentes qui se constituent, à l'intérieur d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées, de la part des autres membres de cette communauté* ». Chez Donada et Nogatchewsky (2007), la confiance institutionnelle pourrait se substituer aux autres formes de la confiance à cause, par exemple, du développement des nouvelles technologies rendant moins rentables les investissements en confiance. Pour ces derniers auteurs, l'étude de la confiance est indissociable de l'environnement social et culturel, c'est-à-dire du cadre institutionnel. Ce dernier conditionne le coût des investissements en confiance.

L'approche culturaliste, considère donc que la confiance est attachée à certaines règles et normes sociales. Autrement dit, la confiance n'est pas une variable construite par des interactions, mais elle est construite par des particularités culturelles, notamment la spécificité nationale. Ces contraintes limitent le jeu de l'intérêt individuel et les comportements opportunistes.

Conclusion

Il semble que la confiance, après le contrat, représente le dispositif de coordination le plus exploité par la littérature dans les relations inter-firmes. Ce concept, récemment introduit dans les relations inter-firmes, n'est également pas dépourvu d'ambiguïté voire d'incohérences (Brousseau et al, 1994). Chez Williamson, la rationalité limitée est le produit de l'incertitude, incertitude qui est la conséquence principale de l'incomplétude de contrats. Cette dernière fait émerger le comportement opportuniste ne laissant aucune place à la confiance. Tandis que pour Coriat et Guennif (2000), la confiance est fille de l'incertitude.

La littérature a tendance à considérer la confiance comme un concept utile à la compréhension des relations inter-firmes. Elle apparait comme une alternative importante au contrat et même indispensable dans les relations inter-firmes (Brousseau et *al*., 1997). Néanmoins, sa définition et ses conceptions sont diverses et multiples. **C'est un concept qui peut être construit délibérément et dépendre du contexte, de l'engagement des acteurs, de la culture, des compétences des acteurs, etc. Ainsi, convient-il de confronter cette littérature à la relation Supply Chain de l'industrie automobile pour vérifier la place qu'occupe la confiance.**

2.3 Le pouvoir

Il semble paradoxal d'introduire le concept de pouvoir dans la coopération inter-firmes dès lors que la forme d'organisation est habituellement présentée comme le résultat d'un consensus, la confiance entre partenaires étant souvent avancée comme l'une de ses principales clés de réussite (Koenig & Van Wijk, 1992). De plus, la relation de type Supply Chain est souvent présentée comme une coopération ou une collaboration. De ce fait, le terme « pouvoir » semble un concept fort, brusque et difficile à admettre dans ce genre de relation inter-firmes.

Chez Williamson et Ouchi (1981), l'autorité dans les relations inter-firmes est privilégiée à la confiance comme mode de pilotage afin de combler les importantes lacunes des relations contractuelles, en revanche, l'intégration n'est pas expliquée par la recherche du pouvoir (Coriat et Weinstein, 1995).

Si le concept de la confiance est abondamment utilisé pour analyser la coordination inter-firmes, il est rarement utilisé dans une analyse inter-firmes. Pour le pouvoir c'est le contraire : les recherches en sociologie lui consacrent d'importants développements, mais ils sont moins présents dans les travaux en sciences de gestion. Les paradigmes dominants dans l'analyse de la coopération inter-firmes tendent à l'éviter (Tinlot et Mothe, 2005).

Houssaini (2008), dans une étude visant les entreprises exportatrices marocaines, marque la présence du pouvoir. Cette étude révèle deux points : certains stigmates analytiques sont présents dans le management des Supply Chain d'une part, et d'autre part les relations inter-firmes s'écartent grandement du modèle relationnel pour se rapprocher du modèle transactionnel. Dans ce dernier cas, les relations inter-acteurs se caractérisent par plusieurs traits :

- une manifestation du pouvoir créant une situation de force et de faiblesse qui laisse le champ libre à l'expression du pouvoir ;
- un caractère éphémère des relations ;
- un primat de la logique individuelle ;
- un volume restreint des échanges inter-acteurs.

Il ajoute que ce manque de maturité de la Supply Chain vient des comportements des acteurs marqués par la rétention de l'information, la peur de l'ouverture et la crainte de l'intégration souvent perçue comme une menace.

2.3.1 Concept et définition

Quelle que soit la littérature, en marketing, en économie ou en psycho-sociologie, les définitions convergent vers une caractérisation unifiée du pouvoir comme la capacité d'influencer autrui (Bonet Fernandez, 2009).

Le pouvoir est omniprésent dans les relations sociales (Tinlot et Mothe, 2005), il les structure (Poggi, 2001), et on peut tous s'accorder à dire qu'une personne a plus de pouvoir qu'une autre (Dahl, 1957). Mais le pouvoir se laisse difficilement appréhender par la théorie (Tinlot et Mothe, 2005).

Si la notion de pouvoir en termes politique garde le sens général de « faculté d'agir », cette faculté, quand elle s'exerce dans le cadre des rapports personnels, évoque toute une série de notions apparentées dont elle se distingue parfois difficilement : force, puissance, domination, autorité, violence (Colliot-Thélène, 2005)[3].

Chez Crozier et Freidberg (1977), le pouvoir peut se définir « *comme une relation d'échange, donc réciproque, mais où les termes de l'échange sont plus favorables à l'une des parties en présence. C'est un rapport de force, dont on peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuni face à l'autre* » (Crozier et Friedberg, 1977, p.59).

Pour Dhal (1957), le pouvoir, omniprésent dans chaque tentative de changement, inconsciemment ou non, se caractérise par la recherche d'une personne ou d'un groupe de personnes ayant la capacité de modifier, à court ou à long terme, les attitudes, les valeurs, les décisions, les idées ou les comportements d'une autre personne ou d'un autre groupe, que la tentative se solde par un succès ou un échec.

L'auteur désigne le pouvoir comme étant la possibilité d'imposer sa volonté aux autres personnes : le pouvoir de A sur B représente la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A (Dahl, 1957).

Chez Baudry et Chassagnon (2014), le pouvoir, dans une structure collective, est la capacité latente (qui sera ou non exercée) d'une entité A à contraindre et à dessiner les choix d'une entité B, de telle sorte que le comportement et les actions de B soient orientés dans un sens favorable à A, et ce par des mécanismes intrinsèques à la relation socio-économique qui peuvent être formels ou informels.

[3] Catherine COLLIOT-THÉLÈNE, « POUVOIR », *Encyclopædia Universalis*

En résumé, le pouvoir fait généralement référence à l'habileté, la capacité ou le potentiel à pousser l'autre à faire quelque chose, à le commander, à l'influencer, à déterminer ou à contrôler son comportement, ses intentions, ses décisions ou ses actions dans le but de servir ses propres intérêts (Bonet Fernandez, 2009).

Le concept du pouvoir, selon Dahl (1957), est caractérisé par plusieurs propriétés. Il a d'abord une propriété temporelle, un décalage dans le temps. Un agent *A* ne peut dire qu'il a un pouvoir sur un agent *B,* à moins que les tentatives du pouvoir de *A* soient précédées par des réponses de *B*. Ensuite, il doit exister une connexion entre les deux agents A et B, et finalement, la présence d'une menace importante en cas de non-respect de l'ordre.

Ainsi, Dahl (1957) trace-t-il les grandes lignes de ce concept du pouvoir. Il laisse cependant le champ ouvert quant à son utilisation[4]. Ces propriétés peuvent être prises dans une relation inter-individuelle comme dans une relation inter-organisationnelle et particulièrement inter-firmes.

Ainsi, pour certains auteurs, l'intérêt de l'approche par le pouvoir est-il de s'appliquer à tous types et à tous niveaux de relation, quels qu'en soient les acteurs (Ogbonna et Wilkinson, 1996). Cependant, Dhal (1957) admet que le pouvoir, du point de vue opérationnel, peut révéler un nombre élevé de concepts qui dépendent de types de données disponibles auxquels le chercheur doit s'adapter (Dahl, 1957). L'auteur conclut que le pouvoir doit être défini par des critères opérationnels qui sauront modifier son sens pur. Mais le pouvoir conceptuel nous sert de référence pour mesurer les déficiences des définitions opérationnelles du pouvoir.

Si la littérature a tendance à conclure que, malgré les différentes définitions du pouvoir et de ses sources, sa substance reste la même quel que soit le niveau abordé (Thompson, 1967), la dynamique sociale quant à elle change d'un contexte à l'autre (Bonet Fernandez, 2009). Ainsi les relations de pouvoir ne seraient-elles pas de même nature selon que l'on traite une relation inter-personnelle, intra ou inter-organisationnelle. Par conséquent, le pouvoir dans une relation d'alliance (Tinlot et Mothe, 2005) serait différent de celui dans une relation firme-réseau ou dans un SCM (Bonet Fernandez, 2009). De plus, elle change également selon où elle se situe, en amont (relations industrielles) dans un contexte de développement de produit, ou en aval (relations commerciales) au plus près du marché (Bonet Fernandez, 2009).

[4] L'auteur ajoute que certains lecteurs préféreraient le mot « influence » ou « contrôle ». Il trouve qu'il est commode d'utiliser d'autres termes d'une façon interchangeable pour de nombreuses autres fins. Ainsi, Dhal (1957) reste-t-il indulgent quant à l'utilisation du terme « pouvoir » et de ses synonymes.

2.3.2 Le pouvoir intra et inter-organisationnel

La théorie néoclassique standard ne dit rien sur la structure interne de la firme, et notamment sur les relations de pouvoir et d'autorité (Baudry et Chassagnon, 2014). Sa vision de la firme agent réduit la firme à un point où il ne se passe pas grand-chose.

Toutefois, certains économistes comme Arrow (1976) considèrent l'autorité comme l'une des caractéristiques essentielles de l'organisation quelle que soit sa taille et comme un dispositif de coordination (Baudry et Tinel, 2003). De même, les nouvelles approches, comme la théorie de la firme comme entité fondée sur le pouvoir (appelée TFEP[5]), traitent le pouvoir comme une véritable nécessité en matière de progrès explicatifs et de volonté de régulation (Chassagnon, 2010). Des études empiriques ont aussi montré le pouvoir comme un dispositif efficace dans une coordination intra-organisationnelle qui dépend de la taille de l'organisation et de son système de régulation.

Bachmann (2012) tente de savoir s'il y a des mécanismes sociaux qui permettent un alignement des comportements des individus au sein des organisations en étudiant deux mécanismes de coordination : le pouvoir et la confiance.

Il constate que, dans une organisation faiblement régulée, les individus voient souvent la confiance et le pouvoir comme deux mécanismes différents. Le pouvoir dans ce cas, est alors préférable puisque la confiance est très difficile à construire en l'absence de solides garanties.

- La typologie du pouvoir

Plusieurs typologies sont présentées par la littérature. Nous retenons pour exemple celle de Poggi et celle de French et Raven (1959) et Raven et Kruglanski (1970).

[5] L'une des thèses principales défendues par la TFEP est alors la suivante : l'organisation interne des firmes repose sur trois types distincts de pouvoir qui s'enchevêtrent pour assurer l'intégrité et la durabilité de l'entité cohésive, l'autorité, le pouvoir *de jure* et le pouvoir *de facto* (Baudry et Chassagnon 2014b).

Tableau 2 : Modes d'allocation, ressources critiques et formes de pouvoir selon Poggi

Modes d'allocation	Ressources critiques	Formes de pouvoir
L'ordre (command)	La souveraineté(Rulership)	Politique
La coutume (custom)	Le statut (Status)	Idéologique/normatif
L'échange (exchange)	La richesse (Wealth)	Économique

Source : Poggi (2001) in Lacolley, Tellier, et Trouinard, (2010)

French et Raven (1959) et Raven et Kruglanski (1970) définissent six types de pouvoir :

Tableau 3 : La typologie du pouvoir

Pouvoir Légitime	Le pouvoir d'un individu à cause de la position relative et des devoirs du détenteur du poste dans une organisation. Le pouvoir légitime est l'autorité formelle déléguée au détenteur de la position.
Pouvoir Référent	La capacité d'influencer d'autres personnes, basée sur des relations interpersonnelles et la capacité de construire de la loyauté. Il est basé sur le charisme et les compétences relationnelles du détenteur du pouvoir. On peut admirer une personne à cause d'un trait de caractère personnel spécifique et cette admiration crée une opportunité d'influence interpersonnelle. Ici la personne soumise au pouvoir désire se reconnaître dans les qualités personnelles du leader et gagne de la satisfaction à être acceptée comme disciple.
Pouvoir Expert	La capacité d'influencer d'autres personnes, basée sur ses compétences, connaissances, son expérience ou expertise. C'est fonction de la quantité de connaissances qu'a une personne par rapport au reste des membres de l'équipe dans le groupe ou le projet.
Pouvoir de Récompense	La capacité d'influencer les autres, basée sur le contrôle de ressources désirées comme de l'argent, des cadeaux ou des promotions.
Pouvoir Coercitif	La capacité d'influencer les autres par l'application d'une influence négative ou le retrait d'événements positifs. Cela pourrait se référer à la capacité de rétrograder une personne ou lui refuser toute autre récompense. C'est le désir de la récompense ou la crainte de perdre un avantage qui assure l'obéissance de ceux qui sont soumis au pouvoir.

Pouvoir Informationnel	Découle de la capacité d'expliquer des informations instantanément et de démontrer la logique de suggérer des actions.

Nous constatons que les différentes typologies concernent à la fois les sphères relationnelle et organisationnelle, politique et sociale. Elles tournent autour de la même notion « d'influencer » en usant de la richesse, de la position de domination (idéologique ou politique) et de la détention de ressources rares ou encore de la capacité de récompense ou de punition. Les trois dernières facultés sont plus utilisées par la littérature pour analyser les relations inter-firmes.

2.3.2.1 Le pouvoir dans les relations inter-firmes

L'approche de la firme comme entité fondée sur le pouvoir s'applique également au cas les plus complexes de coopération inter-firmes (telle que la firme réseau) (Baudry et Chassagnon, 2014b).

La TFEP souligne théoriquement et empiriquement le fait que la firme-réseau constitue, au-delà des entités légales distinctes, une unique entité réelle fondée sur un régime de pouvoir spécifique qui diffère grandement du modèle de gouvernement interne des firmes (relations d'emploi) (Baudry et Chassagnon, 2014b).

Ainsi, la notion du pouvoir ne concerne pas uniquement le dedans de l'organisation, mais elle la dépasse et touche aussi son dehors. La firme n'est plus une entité indifférente à son environnement qui peut être un champ de forces dont les acteurs sont à la recherche d'une position dominante (Lacolley et *al.,* 2010).

Le pouvoir inter-firmes se définit selon Cox et *al.,* (2002, p : 3) comme « *la capacité d'une entreprise à posséder et à contrôler des actifs critiques sur les marchés et les chaînes d'approvisionnement qui lui permettent de maintenir sa capacité de s'approprier et d'accumuler la valeur pour lui-même en tirant parti en permanence de ses clients, concurrents et fournisseurs* ». Il peut également s'inscrire dans des stratégies d'influence qu'utilisent les firmes pour atteindre certains objectifs (Bonet Fernandez 2009).

Plusieurs travaux ont analysé le pouvoir dans les relations inter-firmes sous différentes formes. Dans une relation d'alliance, par exemple, Tinlot et Mothe (2005) citent quatre facteurs expliquant l'émergence de la relation du pouvoir :

- la situation d'interdépendance
- la coordination attendue des activités des partenaires, pendant « opérationnel » de l'interdépendance

- le contexte d'incertitude et l'imprévisibilité des comportements des partenaires, associés à une absence de convergence totale des objectifs des partenaires
- la génération d'une quasi-rente de coopération (Klein et *al.,* 1978), dont la répartition entre partenaire constitue un enjeu fort de la relation (y compris de pouvoir).

- Le cas des alliances

On trouve, chez Tinlot et Mothe (2005), que le pouvoir de négociation est déterminé par plusieurs facteurs : les ressources des partenaires (1), la taille des partenaires (2), l'importance stratégique de l'alliance (3), l'urgence de l'alliance (4) et l'incertitude (5).

1. Les ressources des partenaires : la spécificité des actifs engagés dans l'alliance (Williamson, 1985 ; Baudry, 1992), l'accès aux ressources et le niveau de concentration des inputs dans un secteur donné (Pfeffer et Salancik, 1978) ainsi que le pouvoir d'expert (Crozier et Friedberg, 1977).
2. La taille des partenaires : un partenaire de plus grande taille dispose généralement d'un pouvoir supérieur dans l'alliance (Oliver, 1990).
3. L'importance stratégique de l'alliance : plus la proportion prise par l'alliance dans le portefeuille d'activités (actuel ou futur) est importante, plus le niveau de dépendance de ce même partenaire par rapport aux autres est important (Thompson, 1967 ; Pfeffer et Salancik, 1978).
4. L'urgence de l'alliance : la dimension temporelle peut aussi expliquer le pouvoir de l'un des partenaires sur le(s) autre(s). Le temps est l'une des dimensions de la marge de manœuvre d'un acteur (Crozier et Friedberg, 1977). L'urgence ressentie par l'un des partenaires le place donc dans une situation défavorable par rapport aux autres (Schelling, 1956 ; Harrigan et Newman, 1990).
5. L'incertitude : l'équilibre initial des pouvoirs entre les parties est également lié à l'incertitude que peuvent faire peser les partenaires les uns sur les autres, notamment par l'imprévisibilité de leurs comportements (Crozier et Friedberg, 1977). L'existence d'alternatives pour un partenaire peut entraîner l'imprévisibilité de son comportement. Elle représente également une source majeure de réduction de sa dépendance (Thompson, 1967 ; Aldrich, 1979 ; Olk et Young, 1997) et lui confère donc un pouvoir de négociation accru.

La relation de pouvoir entre acteurs inter-dépendants et coordonnant des ressources dans un processus coopératif soulève au moins deux enjeux : le contrôle du processus coopératif et le partage des bénéfices qui en résultent (Boudon et Bourricaud, 1982).

L'analyse de Lacolley (2010), qui s'inscrit dans un modèle de dépendance des ressources**,** repose sur la typologie développée par Poggi (2001) en mettant en exergue les différentes formes du pouvoir détenu par le syndicat du Livre et les moyens utilisés pour contrer les nouveaux entrants.

Contrairement à l'approche économique de la firme (Stigler in Aldrich et Pfeffer, 1976), une vision en termes de pouvoir ne réduit pas les relations à un ajustement en fonction du prix et des forces du marché. Il démontre que l'acquisition de l'une des ressources du pouvoir accorde à l'individu ou à l'organisation la possibilité (le pouvoir) de récompenser ou de punir les autres membres de sa communauté ou de son champ. Pour chaque ressource il y a un mode d'allocation correspondant et cela aboutit à une forme de pouvoir distinct.

Le travail de Lacolley (2010) conduit à l'idée que la typologie de Poggi, initialement utilisée pour analyser le pouvoir de groupes sociaux comme les états, peut être appliquée sur les organisations. Le cas choisi par l'auteur confirme que l'organisation peut disposer de trois formes de pouvoir identifiés par Poggi (2001).

- Le cas de la Supply Chain

Le management de la chaîne logistique est aussi un vaste domaine d'application de la notion du pouvoir. Il ne se limite pas à la mise en œuvre de systèmes d'information, mais relève à la fois d'un projet organisationnel et humain et d'une dynamique politique. Cependant, peu de travaux traitent du pouvoir dans la Supply Chain (Bonet Fernandez, 2009).

- Le pouvoir au sein du SCM

Dans sa recherche doctorale, Fernandez-Bonet (1999) aborde la relation pouvoir/conflit dans le canal transactionnel et logistique. Il conclut que la coopération peut être teintée de conflits dus à la relation du pouvoir entre acteurs.

Dans Morana (2003), une équipe de l'Université de Birmingham étudie depuis quelques années le pouvoir et ses représentations dans une relation dyadique fournisseur-acheteur (Cox,

2001a,b ; Lonsdale, 2001), et dans une relation étendue à plusieurs tiers au sein des Supply Chains (Cox et *al*., 2001 ; Watson, 2001 ; Cox, 2001c).

S'appuyant sur une matrice de pouvoir (Cox, 2001a,b), les auteurs traitent successivement du type de pouvoir qui existe selon que l'acheteur (A) ou le fournisseur (B) est en situation d'interdépendance (A=B), de dépendance (A/B) ou de domination (A>B ou B>A). De plus, au sein d'un SCM intégré (ISCM), il convient de tenir compte du rôle joué par les pouvoirs publics (Sanderson, 2001), et des arbitrages possibles en matière de contrats d'externalisation (Lonsdale, 2001).

Chez Cox et *al*., (2001), et dans une logique de ressource, on identifie trois sources de pouvoir :

1. la proposition de valeur au client final lors de l'acquisition d'un produit ou d'un service ;
2. l'apport d'une valeur ajoutée au niveau des processus qui optimisent les relations entre chaque partie prenante du réseau ;
3. l'appropriation de la valeur pour permettre la viabilité à long terme des investisseurs.

Les auteurs en concluent qu'un management de pouvoir est plus positif pour le SCM lorsque la relation acheteur-fournisseur est de type A=B (interdépendance des deux parties) ou de type A>B (domination de l'acheteur sur le fournisseur). A l'inverse, lorsqu'il y a indépendance entre acheteur-fournisseur (A/B) ou domination du fournisseur sur l'acheteur (A<B), le jeu du pouvoir a un effet plus négatif ou retardant quant à l'implémentation d'un SCM intégré (Morana, 2003).

Dans un travail de revue de littérature, Bonet Fernandez (2009), présente les différentes sources de pouvoir émanant du jeu des acteurs d'une part, et celles résultant des ressources des acteurs d'autre part.

Tableau 4 : Les sources de pouvoir

Sources de pouvoir émanant du jeu des acteurs	Sources de pouvoir résultant des ressources des acteurs
French et Raven, (1959) - Récompenses - Sanction - Expertise - Valeur de référence - Légitimité	Emerson, (1962) - Ressources - Dépendance - Alternatives
Hunt et Nevin, (1974) - Sources coercitives - Sources non coercitives	Crozier et Friedberg, (1977) - Expertise, - Contrôle de la relation par l'environnement - Communication - Usage de règles organisationnelles
Gaski et Nevin, (1985) - Pouvoir coercitif exercé - Pouvoir coercitif non exercé	Porter, (1986) - Capacité d'accéder ou de donner accès au marché - Taille - Diversification des sources d'approvisionnement ou des marchés
	Cox, (2001) - Proposition de valeur au client final acquérant un produit ou un service - Valeur ajoutée à travers l'optimisation des processus entre - les acteurs de la chaîne - Appropriation de la valeur

Source : Bonet Fernandez (2009)

Le pouvoir génère des positions relatives plutôt instables, or, la chaîne se caractérise déjà par une certaine instabilité due à la lutte permanente pour le partage de la valeur (Hingley, 2005). Dans une relation de type Supply Chain, il est important d'avoir une bonne coordination. L'efficacité de la Supply Chain dépend de la fluidité de la production, or le pouvoir peut altérer celle-ci puisqu'il est détenu par quelques maillons de la chaine qui s'approprient de la valeur au détriment des autres acteurs (Bonet Fernandez, 2009).

2.3.2.2 Le rôle du leadership

Dans le contexte particulier des relations inter-firmes au sein de la *Supply Chain,* le pouvoir, la dépendance, le leadership ont un impact décisif sur les échanges. Ainsi, le rôle joué par la firme pivot et par sa position dominante est-il décisif. Le leadership peut apparaitre comme étant participatif ou directif selon le contexte, industriel en amont ou commercial en aval (Bonet Fernandez, 2009).

Bonet Fernandez (2009) vise à répondre à la question du rôle du leader et de la nature de son leadership dans la chaîne.

Si le pouvoir est bien défini par la capacité d'influencer ou de modifier le comportement d'autrui, il ne recourt pas qu'à un seul mode d'exercice, mais à une combinaison de diverses sources de pouvoir assurant au leader la capacité de guider la chaîne.

L'émergence d'un leader fixant des objectifs et des règles communes, est la condition du succès de la chaîne (Stern et *al.*, 1996). Son rôle est de persuader les partenaires d'opter pour une philosophie partenariale, d'harmoniser une coopération générant la performance. Pour cela, il doit créer une plate-forme de communication abondante, du respect, de l'honnêteté, du consensus, de la reconnaissance des intérêts mutuels et de la coordination des comportements (Bonet Fernandez, 2009). On trouve la même position chez Shipley et Egan (1992). Le premier rôle du leader, selon les auteurs, est de persuader les partenaires d'adopter une philosophie partenariale. Le leader a intérêt à établir une plate-forme de confiance, d'harmonie et de coopération générant la performance. Pour cela, une communication abondante, l'interaction personnelle, le respect, l'honnêteté, le consensus sont nécessaires.

Lambert et Cooper (2000) défendent l'hypothèse selon laquelle le pouvoir se situerait au plus près de l'information du marché et du client final et donc l'acteur à ce niveau de la chaîne développerait un leadership.

La question de la coordination de l'ensemble, de la définition du rôle de chacun, de l'édiction de règles organisationnelles est posée (Colin, 2005). Bonet Fernandez (2009) conclut que la condition essentielle d'efficacité opérationnelle de la chaîne, dépendant de la nature des relations entre les acteurs de la chaîne d'offre, tient à la fluidité du passage des produits depuis la production jusqu'au marché. Cependant, la plupart du temps, le niveau requis de coordination ne peut être atteint car la chaîne subit une dynamique de pouvoir hostile à cette fluidité, en raison de l'appropriation de la valeur par quelques acteurs. L'appropriation non équitable de la valeur réduit la performance et l'efficience de la chaîne jusqu'au consommateur final. Cette situation est caractéristique des chaînes dans lesquelles la dimension politique prévaut du fait de quelques acteurs centrés sur leur intérêt. Le leader directif, caractérisant ce type de relation n'œuvre pas à l'optimisation de la création de valeur et à sa répartition équitable pour l'ensemble, éléments essentiels à l'optimisation de la valeur pour le client final.

Conclusion

Le pouvoir est, à notre sens, le concept le plus teinté et imprégné des relations personnelles et emprunté par la littérature scientifique pour analyser les relations inter-organisationnelles.

Les termes pouvoir, autorité ou encore influence **sont parfois utilisés de façon interchangeable.**

Selon la recherche, le pouvoir peut apparaitre comme un dispositif efficace dans une coordination inter-firmes (Chassagnon, 2010). Il peut même apparaitre dans certains types de firmes (faiblement régulées) comme le dispositif d'alignement le plus efficace comparé à la confiance (Bachman, 2012). Le pouvoir possède des sources différentes et peut prendre des formes plus ou moins importantes selon le type de la relation (alliance, Supply Chain ou SCM, etc.). Le rôle du leadership et le pouvoir qu'il exerce, est un élément important dans la mise en place d'une philosophie partenariale (Bonet Fernandez, 2009).

Ainsi, il est important de comprendre le type de la relation inter-firmes (dans notre cas, le SCM de l'industrie automobile), les sources de pouvoir, sans omettre le rôle joué par le leadership (le constructeur, dans notre cas).

2.4 La culture et les relations inter-firmes

Nombreux sont les travaux qui lient le dispositif de coordination au contexte social et à la culture. La littérature a parfois tendance à converger vers l'idée que le dispositif de coordination est un construit culturel.

Dans une économie actuellement mondiale, les transactions surviennent de plus en plus entre différents pays, nations, cultures et langues (Ring et Van de Ven, 1992). Les relations inter-firmes ne sont pas insensibles à la culture. Ainsi, la transaction objet d'étude de l'approche transactionnelle peut-elle être liée à la culture. Pour l'institutionnalisme américain, la transaction apparaît avant tout comme une relation influencée par des considérations liées à la culture et à la coutume et repose sur les trois principes « *du conflit, de la dépendance et de l'ordre* » (Commons, 1931 in Baudry et Chassagnon, 2014b). Ce texte de Commons fait savoir que le conflit et la dépendance, sources de la relation inter-firmes, sont influencés par la culture. Chez Ghoshal et Moran (1996), le contexte dans lequel les relations sociales et les échanges économiques sont intégrés, peut induire l'autoglorification ou la confiance, l'individualisme ou le collectivisme, la concurrence ou la coopération entre les participants. Les contextes spécifiques dans lesquels les organisations se retrouvent comme des parties d'une transaction telle que l'industrie, conduisent plus ou moins à des niveaux élevés de confiance

Pour Van Hoorebeke et Morana (2001), la confiance est liée à la dimension culturelle des acteurs. Chez Donada et Nogatchewsky (2007), l'étude de la confiance est indissociable de l'environnement social et culturel, c'est-à-dire du cadre institutionnel. Ce dernier conditionne le coût des investissements en confiance. Donada et Nogatchewsky (2007) considèrent qu'il convient de prendre en compte les facteurs culturels des acteurs en relation dans un contexte SCM. Pour Fukuyama (1995), « *la confiance représente les attentes qui se constituent, à l'intérieur d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées, de la part des autres membres de cette communauté.* »

Pour Brousseau et *al.*, (1997), la confiance repose sur la conviction que le partenaire respectera certaines règles et normes sociales. Elle ne dépend pas tant de la personnalité des partenaires que des caractères de la structure sociale dans laquelle s'insère la relation. La confiance en tel ou tel individu est inséparable de la confiance que l'on a dans un certain système ou dans certaines institutions.

L'approche culturaliste explique quant à elle les traits spécifiques des formes organisationnelles par les particularités culturelles, notamment nationales. Ainsi, Dore (1983) explique-t-il que la bonne volonté mutuelle, produite par les contraintes culturelles, limite le jeu de l'intérêt individuel et les comportements opportunistes à des relations de sous-traitance au Japon. En plus de la confiance, qui reste le dispositif le plus exploité et lié à la culture dans les relations, on trouve le contrat qui peut paraitre conditionné par la culture. Ainsi, une culture qui tolère le mensonge et l'hypocrisie limite-t-elle l'efficacité du contrat à trois égards. Tout d'abord, les sanctions sociales contre le comportement stratégique (telles que la rupture ménagée) sont faibles. Deuxièmement, l'application de la justice est problématique car la corruption est très répandue. Troisièmement, les individus sentent un léger remord quand ils se comportent de façon opportuniste. Compte-tenu des risques supplémentaires, les transactions ont tendance à être d'un type plus générique dans les sociétés où les contrôles culturels sur l'opportunisme sont faibles, toute chose égale par ailleurs (Williamson 1993).

Partant de ce constat, il devient indispensable de comprendre comment la littérature traite la culture d'une part et le lien qui peut se trouver entre cette notion et les relations inter-firmes et les différents dispositifs de coordination.

« *La notion de culture est sans doute en sciences sociales la moins définie de toutes les notions ; (...) il nous semble cependant impossible de donner une définition exhaustive de la culture. La culture se situe au carrefour même de l'intellectuel et de l'affectif, elle serait l'équivalent, au point de vue social, du système psycho-affectif qui structure et oriente les instincts, construit une représentation ou vision du monde, opère l'osmose entre le réel et l'imaginaire à travers symboles, mythes, normes, idéaux, idéologies* ». Cette citation d'Edgar Morin nous montre à quel point la notion culture est confuse et difficile à cerner. S'il est impossible de donner une définition exhaustive de la culture, la culture organisationnelle présente les mêmes symptômes et reste une notion difficile à cerner.

Schein (1985) définit la culture organisationnelle comme « *un ensemble de présuppositions inventé, découvert ou développé par un groupe donné lorsqu'il apprend à régler les problèmes de l'adaptation à son environnement externe et de l'intégration interne ; cet ensemble est assez efficace pour être considéré comme valide et susceptible d'être enseigné aux nouveaux membres comme la façon correcte de percevoir, de penser et de sentir en fonction de ces problèmes* ».

Zghal (2003) considère que « *la culture est ce qui unifie l'entreprise dans ses pratiques et ce qui la distingue des autres* ». Elle est vue par l'auteur comme un héritage, une sédimentation de croyances et de modes de pensées accumulés à travers des époques. En même temps, la culture est un construit humain en perpétuelle construction et destruction. Le même auteur suppose que la culture d'entreprise peut parfois être dissociée de la culture sociétale *« La culture d'entreprise est une sous-culture, un produit harmonieux d'une interconnexion entre ses employés et la culture sociétale. Parfois cette sous-culture est le produit des schémas conceptuels, et largement écartée de la culture de la société* ». Dans ce sens Besson (2012) note qu'il convient de rendre leur place aux hommes qui peuplent l'entreprise, aux liens qui les unissent et aux valeurs qui les rassemblent en prenant en compte l'univers informel, le symbolique, l'imaginaire qui font la chair de la structure et forme ce qu'on appelle la culture d'entreprise.

Nous remarquons que la littérature est partagée quant au choix d'éléments construisant la notion de culture d'organisation. Tantôt la culture de l'organisation est un reflet de la culture de la société, tantôt un construit intra-organisationnel indépendant de la société et des individus qui la forment et tantôt se construit dans une interaction entre l'organisation et la société.

Nous sommes conscients de la complexité et de la difficulté à saisir la notion « culture ». Il semble difficile d'aboutir à un concept et à un choix d'approche sans passer par un processus de simplification des approches et de juxtaposition des différentes notions de la culture et de l'objectif de la recherche. Ainsi, après avoir présenté les principaux travaux traitant la culture organisationnelle, allons-nous par la suite nous interroger quant au rapprochement de la notion culture et l'objet de notre recherche.

2.4.1 La culture dans la littérature scientifique

La culture organisationnelle est un concept né de la relation entre culture et organisation. En revanche, la littérature aborde différemment cette relation. D'un côté, la culture est considérée comme une variable structurante de l'organisation « *something an organization is* ». D'un autre côté, elle est considérée comme une variable parmi tant d'autres au sein de l'organisation « *something an organization has* », Smircich (1983, p. 347).

J.P Dupuis (1990) considère que la première approche réduisant la culture à une variable parmi tant d'autres, a tendance à avoir une vision instrumentale de la culture (Quinn et McGrath, 1985 ; Davies et Weiner, 1985). La culture devient un élément que les dirigeants peuvent

modifier, imposer selon leur bon vouloir. Ainsi la bonne stratégie des dirigeants consistera-t-elle alors à choisir la culture appropriée pour éviter des problèmes organisationnels. Par exemple, la « culture de clan » permettrait d'éviter la syndicalisation des employés (le cas du Japon), tandis que la « culture de la confrontation » favoriserait au contraire la syndicalisation (le cas de la France).

En revanche, les partisans de la deuxième approche considérant la culture comme un système structurant, empruntent au moins deux orientations différentes selon le système structurant auquel on fait référence.

Pour les uns, la culture (organisationnelle) est un système d'idées, de significations ou de connaissances que l'on trouve dans toute société (organisation). Les mythes, les rituels, les symboles, les langages, propres aux organisations, constituent donc l'objet premier de leurs études. Leur concept de culture s'inspire consciemment ou non du courant de l'anthropologie interprétative (Geertz, Goodenough et autres) qui voit la culture comme un système d'idées (Allaire et Firsirotu, 1984 ; Ouchi et Wilkins, 1985 ; Smircich, 1983 et Weick, 1983). Ces chercheurs ont cependant tendance à mettre trop souvent l'accent sur les signes, les codes, plus que sur le contenu, et à négliger, par le fait même, les pratiques réelles des acteurs et le rôle qu'elles jouent dans la construction de ces contenus signifiants.

Ainsi, l'organisation est-elle vue comme un système fermé. Selon J.P Dupuis, l'avantage de ce choix théorique et méthodologique est de mettre en évidence la consistance et l'efficacité d'une culture, d'un univers culturel structuré, dans l'organisation. Cependant, il arrive souvent que les chercheurs ne tiennent pas compte du contexte plus large, global, dans lequel évolue l'organisation (Weick, 1983).

L'auteur conclut que la source de la culture organisationnelle doit être trouvée dans l'organisation elle-même. La plupart du temps, c'est l'organisation du travail, la division des tâches, qui posera les prémices de la culture organisationnelle. C'est pourquoi certains auteurs prendront la culture d'un groupe de l'organisation (cadres, professionnels, travailleurs, etc.) pour la culture organisationnelle (c'est ce que font Quinn et McGrath, 1985, Davies et Weiner, 1985). Ce choix d'une organisation fermée empêche certains de voir qu'une organisation peut ne pas avoir une culture organisationnelle propre, alors qu'il s'agit forcément d'un lieu qui possède une culture et des régulations culturelles à l'œuvre. Les acteurs de l'organisation ne peuvent donc pas renoncer à leur identité et à leur culture « *en passant les portes de l'entreprise* » (Sainsaulieu, 1987, p. 142).

La deuxième orientation diffère grandement de la première. Smircich (1985) et Morgan (1986), qui s'inspirent du courant anthropologique de Malinowsky et Harris voyant la culture comme un système socioculturel (Allaire et Firsirotu, 1984a), considèrent l'organisation comme un système ouvert et non pas fermé. Ainsi, le contexte global, les processus culturels et sociaux de la société tout entière sont-ils pris en considération parce qu'ils peuvent influer sur la structuration des organisations. Les sources de l'organisation proviennent autant de l'extérieur (du contexte global) que de la dynamique propre à l'organisation.

2.4.1.1 Les différentes approches de la culture organisationnelle

Dans son ouvrage intitulé *La culture organisationnelle*, Bertrand (1991), relate six principales approches de la culture organisationnelle :

- **L'approche mécaniste :** la culture est un ensemble de faits qu'il faut gérer comme tout autre secteur de l'organisation.
- **L'approche humaniste :** la culture est l'ensemble des comportements valorisés et partagés par des personnes dans une organisation.
- **L'approche systémique :** la culture est un sous-système de l'organisation servant surtout à des fins d'adaptation interne et externe.
- **L'approche politique :** la culture est l'ensemble des valeurs qui font l'objet d'une lutte de pouvoir dans une organisation.
- **L'approche culturelle :** la culture est l'ensemble des symboles et des mythes, des croyances et des valeurs partagées par des personnes et qui définissent une organisation.
- **L'approche cognitive :** la culture est l'ensemble des connaissances qui orientent la pensée et l'action dans une organisation.

2.4.1.1.1 La culture mécaniste

La culture mécaniste (ou théories classiques de la culture) se basait sur la gestion par objectifs et la recherche de l'efficacité rationnelle. Cette efficacité s'assoit sur des valeurs fondamentales telles que rationalité, harmonie, autorité, méthode, planification, etc.

2.4.1.1.2. La culture humaniste

Cette culture met l'accent sur les personnes plutôt que sur les processus de gestion. Elle vise la satisfaction des besoins de la personne. Alors que la culture classique et scientifique s'intéressait aux processus, la culture humaniste tourne le regard vers les besoins psychologiques des membres de l'entreprise.

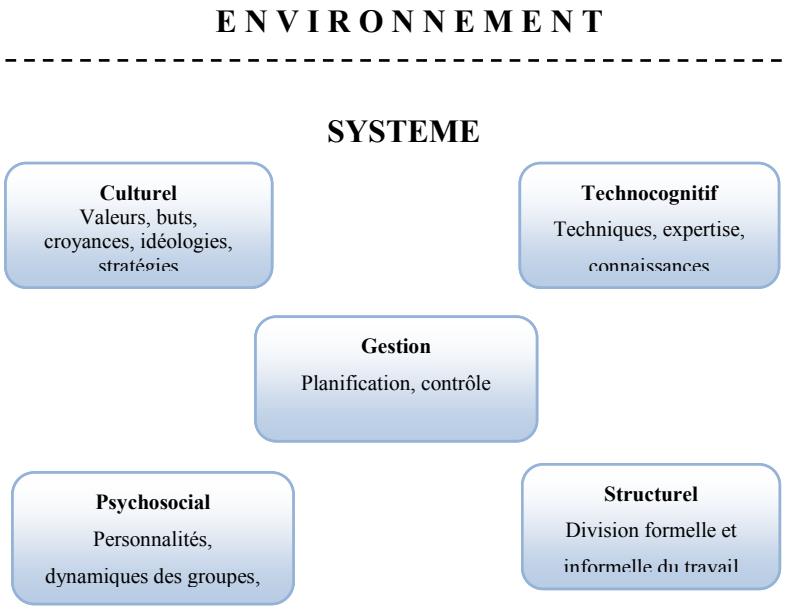
Les travaux qui s'inscrivent dans cette approche visent à déceler ce qui peut motiver les travailleurs et les rendre plus productifs. La culture, dans cette approche, est considérée comme une variable maniable et totalement manipulable par la hiérarchie. Finalement, on s'est aperçu que des cultures pouvaient s'affronter dans une organisation et que le comportement des employés s'expliquait moins par des normes objectives et rationnelles que par des normes subjectives et sociales, moins par la culture rationnelle des dirigeants que par la culture éminemment psychologique et sociale des travailleurs, axée sur des besoins fondamentaux. Ce qui devait appeler éventuellement une théorie des besoins, une théorisation de cette nouvelle culture de la personne, Bertrand (1991, p. 17).

Cette approche est caractérisée par deux points : il y a d'une part, une insistance sur les besoins de la personne (la pyramide de Maslow), d'autre part, une insistance sur l'appartenance de la personne à un groupe. A partir de là, commence le concept de sous-culture au sein de l'organisation.

2.4.1.1.3 L'approche systémique

Selon cette approche l'organisation n'a pas d'existence propre. C'est une réalité secondaire. La culture d'entreprise est un sous-système, résultat d'un ensemble d'interactions au sein de l'entreprise, Mucchielli (1998). Cette vision systémique de la culture organisationnelle vise à adapter l'organisation à son environnement.

Figure 9 : L'approche systémique



Source : La culture organisationnelle Bertrand (1991)

Bertalanffy (1973) propose une vision organique des organisations qu'il centre sur la notion de système : un ensemble d'éléments en interaction. Selon Bertrand et Guillemet (1989) l'organisation est un « *système situé dans un environnement composé de plusieurs sous-systèmes : un sous-système culturel (des buts, fins, valeurs, croyances), un sous-système techno-cognitif (des connaissances, des techniques, des technologies et de l'expérience), un sous-système structural (une division formelle et informelle du travail), un sous-système psychosocial (des gens ayant des relations entre eux) ainsi qu'un sous-système de gestion (planification, contrôle et coordination)* », Bertrand (1991, p :25).

La théorie de la contingence illustre la notion de la culture qui s'inscrit dans ce concept. Cette théorie, dans son ouverture à l'environnement, nous montre la place qu'occupe la culture et la relation qu'elle a avec son environnement. Telle qu'elle est décrite par les travaux de Mintzberg, Lawrence et Lorsch (1967), Burns et Stalker (1961), l'organisation est un système ouvert à son environnement. Elle est en perpétuelle adaptation avec lui. Son efficacité réside dans l'adaptation de sa structure (division du travail, centralisation de décision, mécanismes de coordination, taille hiérarchique, etc.) à l'évolution de l'environnement. La culture en tant que sous-système comprend des objectifs et des valeurs qui influencent et sont influencés par l'environnement externe de l'organisation.

2.4.1.1.4 L'approche politique

Les tenants de cette vision de l'organisation ont tendance à définir la culture organisationnelle en fonction des relations de pouvoir et des intérêts des groupes dominants dans une organisation. La culture organisationnelle sert, dans cette perspective, les besoins des dirigeants et surtout ceux du groupe dominant. La culture est un instrument de manipulation contrôlé par les dirigeants.

L'organisation n'est plus une donnée naturelle mais un construit social centré sur le pouvoir. Le pouvoir est devenu le centre de l'analyse des organisations. D'après Friedberg (1988) « *il est le mécanisme quotidien et incontournable qui médiatise et régule les échanges de comportement indispensables au maintien, voire à la réussite d'un ensemble humain marqué par la coexistence d'acteurs relativement autonomes et développant chacun des rationalités d'action limitées, et pour cette raison même, divergentes, voire éventuellement contradictoires.* ».

L'individu, au sein de l'organisation, n'a pas seulement comme objectif celui de l'organisation, mais il défend aussi ses propres intérêts. Il peut s'allier à un groupe d'individus partageant le même but afin d'élaborer des actions communes. Crozier et Friedberg (1977) soutiennent que « *le phénomène organisationnel apparaît en dernière analyse comme un construit politique et culturel, comme l'instrument que des acteurs sociaux se sont forgés pour régler leurs interactions de façon à obtenir un minimum de coopération nécessaire à la poursuite d'objectifs collectifs, tout en maintenant leur autonomie d'agents relativement libres* ».

« *Le fonctionnement interne d'une organisation repose sur des relations de pouvoir qui circonscrivent et conditionnent étroitement la capacité d'action des individus ou des groupes en son sein, de même tout échange entre elle et son environnement ne peut s'établir qu'à travers des relations de pouvoir* », Friedberg (1988).

2.4.1.1.5 L'approche culturelle

Selon cette approche, les membres d'une organisation agissent surtout en fonction des images et des symboles qu'ils repèrent. Cette approche met l'organisation en lien avec son environnement : ses traits culturels, dans lesquels baigne l'organisation, sont le reflet des

valeurs et croyances que l'on peut retrouver dans un pays, une sous-région, une partie du monde.

Les théories culturelles (Weick, 1979 ; Peters et Waterman, 1982 ; Ouchi, 1982) attachent beaucoup d'importance au symbolisme qui s'y trouve. Elles insistent sur l'interprétation de la réalité inter-subjective faite de valeurs, de symboles, d'images, d'histoires, de rites, de cérémonies, de légendes, d'idéologies, de valeurs, de normes et de métaphores.

2.4.1.1.6 L'approche cognitive

Selon cette approche, l'organisation est l'ensemble des connaissances et des processus cognitifs d'un groupe qui se considère comme une organisation. « *Transformez les conditions de la culture, vous aurez la culture que vous voulez !* », Weick (1985). Elle fait appel aux expériences de chacun comme le décrit Schön (1983) : « *Qu'avons-nous appris de nos expériences passées ? Est-ce que notre capacité d'apprentissage nous permet de faire face aux nouveaux défis posés par les changements dans notre environnement ? Notre organisation est-elle en mesure d'apprendre à s'adapter ?* »

Argyris et Schön (1980) soutiennent qu'une organisation est une théorie de l'action, une entreprise cognitive conduite par des personnes, un produit cognitif composé d'images individuelles et de cartes publiques.

2.4.1.2 Le développement de la notion culture organisationnelle

De ce qui précède, nous constatons que le courant dominant est celui qui voit la culture comme un système structurant. La culture d'entreprise est un système socioculturel considérant l'organisation comme un système ouvert et non pas fermé. La culture organisationnelle, comme l'organisation est en interaction avec son contexte global. Ainsi, les sources de l'organisation proviennent-elles autant de l'extérieur que de la dynamique interne propre à l'organisation (Dupuis, 2000).

Cette culture in fine résume la vie dans l'organisation et plus généralement les relations sociales qui s'y tissent. Ces dernières reposent entre autres sur des valeurs implicites ou explicites qui vont ensuite définir les règles d'action, car elles définissent les impératifs normatifs de l'action (Chanlat, 2000).

La culture d'entreprise, comme le champ du comportement organisationnel, vise à étudier l'individu au sein de l'organisation, cette espèce humaine qui possède deux dimensions fondamentales : la réflexion et l'action. Ainsi, la culture d'entreprise cherche-t-elle à comprendre l'ensemble des valeurs, des règles sociales, des normes, des philosophies de gestion etc. qui influencent ou encore déterminent son action.

L'unité d'analyse principale est l'individu et son action. L'étude des interactions de différents niveaux (les différentes unités ou sous-systèmes intra-organisationnels, organisation, société) servent à revoir, in fine, l'action de l'individu.

Nous nous retrouvons confrontés encore une fois à la dualité organisation/individu. Si la culture organisationnelle étudie ou cherche à comprendre l'action de l'individu, qu'en est-t-il de l'action de l'organisation dans une relation de type Supply Chain ?

Peut-on parler de l'impact de la culture sur l'organisation de la Supply Chain et ses membres firmes ?

Nous avons tenté d'analyser les différentes approches en mettant l'accent sur les aspects les plus importants, à savoir la place du dehors, du dedans, de l'individu, et de l'action.

Tableau 5 : Les facteurs contingents de la culture d'entreprise

	Le dedans	Le dehors	L'individu	L'action	Auteurs
L'approche mécaniste	Le besoin technique domine la vision du dedans. Les méthodes rationnelles et scientifiques scandent la culture.	Présence faible. Stable et non menaçant.	Une variable comme d'autres. Présence faible.	La planification, la rationalisation et les méthodes de travail.	Morgan (1989) ; Fayol (1916)
L'approche humaniste	L'organisation est un ensemble des systèmes socio-techniques. Une interdépendance entre les besoins humains et techniques.	Présence faible.	La culture est centrée sur l'individu. La culture, c'est ce qui est vécu.	La motivation et l'amélioration de la productivité des salariés.	Morgan (1989) ; Maslow (1965) ; Blake et Mouton (1964)
L'approche systémique	L'organisation est un ensemble de sous-systèmes ouvert à l'environnement.	L'environnement est un facteur de contingence influençant le	Présence forte mais en tant que groupe d'individus.	Le sous-système « culture » influence les autres systèmes et vice-versa.	Guillemet (1989); Bertrand et Guillemet (1989); Kast et

	La culture est un sous-système parmi d'autres.	système organisationnel.			Rosenzweig (1985)
L'approche politique	Un corps politique.	Les rôles sociaux du dehors se trouvent dans le dedans.	L'individu a une capacité d'action et vise à défendre ses intérêts.	L'action (le pouvoir) est au centre de l'analyse de l'organisation.	Freidberg (1988); Crozier et Friedberg (1977)
L'approche culturelle	Ouvert aux tendances socioculturelles (normes, valeurs, etc) et les intègre en son sein. Il est le ciment fondateur.	Le dehors peut être la tendance macro-économique socioculturelle ou les traits culturels d'une région ou sous-région.	L'individu a une capacité d'interprétation et d'intégration de ces traits culturels.	Cette culture influence l'action de coordination et la motivation des individus.	Weick, 1979 et 1985; Peters et Waterman, 1982; Ouchi, 1982; Carbaugh, 1982; Frost *et al*., 1985; Putnam & Pacanowsky, 1983: Peters & Austin, 1985; Mumby, 1988; Weick (1979, 1985)
L'approche cognitive	Un ensemble des connaissances et des processus cognitifs. L'organisation est une théorie de l'action.	Le dedans interagit avec le dehors dans une relation de miroir.	L'individu a la capacité d'interpréter des images.	L'organisation traite de l'information et apprend. La pensée détermine l'action ; l'action détermine la pensée.	

Elaboration personnelle inspirée de Bertrand (1991)

L'approche mécaniste de la culture est imprégnée, à notre sens, de la vision néoclassique. La théorie économique néoclassique résume la firme à une simple fonction qui consiste à transformer les inputs en outputs. L'environnement, qui se réduit au marché, est stable et capable d'absorber toute quantité produite. Il suffit, dans ces conditions, d'améliorer le processus de production afin de produire plus. La performance de l'entreprise réside dans le facteur capital (machines performantes). Le facteur travail occupe beaucoup moins de place. Ainsi, la culture d'entreprise se limite-t-elle aux méthodes de travail de plus en plus rationnelles et calculées.

La notion de la culture a évolué pour intégrer le facteur humain. Mais ce dernier est vu comme un besoin agrégé et non pas individuel. Ainsi **l'approche humaniste** inclut-elle la satisfaction des besoins humains. Cette évolution, à notre sens, est accompagnée d'une évolution du marché qui devient de plus en plus exigent en termes de qualité et de prix.

L'approche systémique intègre la dimension instable et turbulente de l'environnement. Ainsi l'entreprise, pour assurer sa pérennité, se trouve-t-elle obligée de s'adapter aux changements de l'environnement. Elle est considérée comme en lutte perpétuelle avec celui-ci et en rapport de force avec les concurrents, clients, fournisseurs, etc. (les travaux de M. Porter et ses 5 forces concurrentielles). L'organisation est fragmentée en plusieurs sous-systèmes qui sont amenés à s'intégrer, à fusionner en cas de menace externe d'un environnement instable (les travaux de Lawrence et Lorsch). La culture prend la forme d'un sous-système en perpétuelle relation avec l'environnement.

Dans **l'approche politique**, nous remarquons que la littérature intègre le pouvoir au sein de l'organisation. Le pouvoir n'est plus un élément qui lui est externe (venant de son environnement) mais il devient une réalité sociale à l'intérieur de l'entreprise. L'individu, au sein de l'organisation, n'a pas seulement comme objectif celui de l'organisation, mais il défend aussi ses propres intérêts. Il peut s'allier à un groupe d'individus partageant le même but afin d'élaborer des actions individuelles et communes. Ainsi cette approche est-elle construite autour de deux éléments principaux : l'individu et l'action.

L'approche culturaliste trouve sa substance dans le dehors. Ainsi la culture de l'entreprise est-elle un construit de la culture du pays, de la sous-région, de la partie du monde dans laquelle baigne l'organisation. De fait, le dehors est l'élément le plus important dans la construction de la culture des personnes d'un côté et des organisions de l'autre.

Finalement **l'approche cognitive** traduit la relation liant les trois dimensions (l'individu, l'action, et le dehors) qui sont dans une relation d'influence mutuelle. L'organisation traite les informations allant du dehors vers le dedans, apprend et réagit par la suite. La culture devient un outil actif qui agit et qui prend une place dans le processus de l'action.

Ainsi, remarquons-nous que la combinaison de ces cinq dimensions et le poids attribué à chacune, fait pencher la notion de la culture vers une approche plutôt qu'une autre.

Les différents courants culturels prennent des positions différentes quant à la nature de la culture. Certaines questions sur la place et le rôle de la culture peuvent être interprétées différemment d'une approche à l'autre :

- La culture est-elle une variable structurée par l'organisation ou une variable structurante de l'organisation ?
- La culture est-elle une variable exclusivement interne ou externe ou alors une interaction entre les deux ?
- La culture est-elle une variable de socialisation ou une variable qui intervient dans la prise de décision (l'action) ?
- L'organisation subit-elle la culture ou produit-elle sa propre culture ?
- La culture est-elle un concept que l'on peut manier pour servir aux intérêts de l'entreprise ?

De ce qui précède, nous remarquons que la notion de la culture est abordée diversement par la littérature. Nous constatons aussi qu'elle change en fonction de l'objet de recherche. Tantôt la culture accorde davantage de place à l'individu intra-firme, tantôt elle s'ouvre sur l'environnement. Dans la partie suivante, nous allons essayer de rapprocher la notion de culture au contexte de notre sujet de recherche.

2.4.2 La culture et relation inter-firmes

Les différentes approches traitent l'organisation comme une entité distincte, alors que dans le cadre d'une Supply Chain, nous avons un ensemble d'entreprises qui sont promues au rang de logistique étendue et organisée par un ensemble d'outils de gestion. Le SCM est une évolution de la logistique traditionnelle pour appréhender, en termes de logique de flux, l'ensemble des flux allant du fournisseur du fournisseur au client du client.
Les process logistiques selon P. Dornier et M. Fender (2007) sont caractérisés par quatre critères :

- un process recouvre un ensemble de concepts ou d'activités qui ont des composantes interdépendantes et interactives
- les composantes doivent prendre place dans une séquence
- le flux issu du process doit être partiellement basé sur des informations acquises à partir d'un système en feed-back
- le process doit se situer dans un environnement dynamique

Parmi les axes de recomposition de la logistique et du SCM, P. Dornier et M. Fender (2007), citent :

- La phase de conception du système d'information et de télécommunication. L'information a pris une dimension toute particulière en matière de maîtrise des flux. Les enjeux de la conception du système d'information et de télécommunication sont aujourd'hui :

  - la capacité de transmettre et d'exploiter en temps réel l'information générée et recueillie. Quelle que soit la situation dans le monde d'une usine, d'un entrepôt, d'un moyen de transport ou d'un contenant, la situation d'un flux doit pouvoir être connue afin de pouvoir réagir au moindre aléa ;

  - l'aptitude au partage de l'information. Cette communauté d'information se bâtit tant avec d'autres fonctions internes à l'entreprise (le marketing, le commercial) qu'avec des acteurs qui interviennent sur le flux : des industriels fournisseurs, des prestataires logistiques, des distributeurs ;

  - enfin le système d'information doit avoir une grande aptitude à la migration. Les solutions logistiques ont des vies de plus en plus courtes afin de s'adapter au mieux à la situation d'un flux sur une période donnée.

- La conception du système physique porte sur plusieurs points :

  - l'architecture globale du système qui précise le nombre de niveaux auxquels des ruptures de charge se produiront et ce, dans une perspective géographique de plus en plus vaste ;

  - le positionnement des nœuds (localisation) et les fonctionnalités qui leur seront attachées en fonction des attentes logistiques formulées par les clients ;

  - la définition des stocks et des moyens mis en place à chaque nœud ;

  - le choix des modes de transport.

- La phase de conception du système de pilotage présente trois caractéristiques :

- il doit apporter les éléments révélateurs de la situation réelle des flux, permettre le diagnostic et il doit être pensé comme un système d'aide à la décision ;

- il est conçu à l'interface entre les objectifs assignés en matière de flux, le système physique et le système d'information ;

- enfin, ses répercussions sur les objectifs propres assignés à certaines fonctions doivent être clairement analysées.

Selon la littérature, gérer une Supply Chain consiste à coordonner, d'une part, les différentes activités de l'entreprise, et d'autre part, les activités des autres maillons de la chaîne pour les conduire à une gestion commune. Le SCM devient un chantier commun à partir duquel se recomposent, d'un côté les relations entre producteurs, fournisseurs et distributeurs, et de l'autre les relations intra-entreprises entre des fonctions comme le marketing, la recherche et développement, les achats.
Nous remarquons que le SCM relève à la fois d'une dimension technique et humaine. En effet, le SCM nécessite d'un côté la mise en place d'un ensemble d'outils, de planification, de pilotage, et de l'autre, le déploiement de ressources humaines nécessaires et une remise à niveau permanente puisque les standards et les outils mis en place ont une durée de vie limitée au vu du changement perpétuel de l'environnement (P. Dornier et M. Fender ; 2007).

Cette dimension du SCM rend le concept difficile à inscrire dans une approche quelconque. La littérature nous apprend que le SCM est une nécessité pour faire face à l'évolution de l'environnement (en particulier les exigences du client et la concurrence au sein de l'industrie) en intégrant les flux d'informations de différentes fonctions au niveau intra-entreprise (nous retrouvons exactement l'approche de Lawrance et Lorsh) d'une part et d'autre part l'intégration de ces flux au niveau inter-firmes entre les membres du SCM. On peut alors penser que le SCM s'inscrit dans une approche systémique dont la culture d'entreprise est un sous-système intervenant pour favoriser la mise en place et le fonctionnement de l'ensemble des outils tout au long de la chaîne logistique.

Aussi, la quantité des flux d'informations et l'importance des échanges au sein du SCM peuvent-elles nous mener à nous intéresser au jeu des acteurs, quant à l'utilisation et l'exploitation de cette information (Lambert, 2002 ; Paché, 2006). Dans cette optique, une approche politique où la métaphore de l'organisation vue comme système politique (Morgan,

1989) peut être défendue, même si, à notre sens, elle stipule, consciemment ou inconsciemment, que la convergence des comportements des agents n'est pas envisageable. Les agents, dans cette approche, cherchent en permanence à la fois à élargir leur champ d'action et la zone d'incertitude de l'agent adverse. Une autre conclusion que l'on peut tirer de cette approche est que le pouvoir est la seule action étudiée. Une telle approche minimiserait ainsi le rôle que peut jouer la confiance, alors que la littérature du SCM considère la confiance comme indispensable à une éventuelle intégration.

Le SCM est avant tout un échange de marchandises. Cette dimension physique inscrit le concept du SCM dans une approche transactionnelle. Cette dimension nous rappelle que d'autres actions sont envisageables et traitées par la littérature. En effet, cette dimension physique d'échange de biens soulève toute une littérature et des approches différentes, principalement, l'approche transactionnelle basée sur les coûts de transaction. Ainsi, à l'action[6] pouvoir, s'ajoute l'action opportuniste défendue par Williamson et l'action confiance défendue par Arrow. Nous aurons alors un jeu où quatre actions sont susceptibles d'être jouées : le contrat, l'opportunisme, le pouvoir et/ou la confiance.

Nous sommes donc dans une dimension où les quatre actions sont des conjectures susceptibles d'être choisies par les acteurs. Il y a une dimension différente de la dimension technique de la Supply Chain caractérisée par un ensemble d'outils et de moyens de gestion. Nous sommes dans une dimension de choix d'action de coordination. Ces actions, si on les inscrit dans une relation ouverte à plusieurs acteurs dans un environnement qui n'est pas indifférent, soulèveraient plusieurs questionnements quant à la pertinence du choix d'une culture d'entreprise plutôt qu'une autre.

Pour clarifier nos propos, nous allons nous inspirer de cette matrice évoquée dans le document de Brousseau (1997), qui s'est appuyé lui aussi sur les travaux de Kreps (1991), Dasgupta (1988) et Milgrom et Roberts (1992).

Figure 10 : La matrice des choix[7]

---

[6] L'action est définie comme un processus au cours duquel un ou plusieurs acteurs effectuent des choix successifs. L'action se situe dans un environnement, un ensemble de variables transformées par l'action ou susceptibles de la transformer (A.Marchais-Roubelat, 2000).

[7] Cette matrice schématise la relation entre deux acteurs échangeant un bien. Le choix de cette matrice n'a pas pour objectif d'analyser la relation inter-firmes dans une théorie des jeux. Nous avons fait appel à cet exercice dans le but d'utiliser un outil pédagogique afin de soulever certaines questions et limiter les contours de la question culturelle.

		Acteur B	
		Fait confiance (accepte la transaction)	Ne fait pas confiance (refuse la transaction)
Acteur A	Honore la confiance	(α, α)	(0, 0)
	Trahit la confiance	(-β, γ)	(0, 0)

Selon l'auteur, l'acteur A, que l'on peut supposer être un acheteur, a la possibilité de s'engager dans une transaction avec un vendeur B. Le résultat, pour lui, dépend du comportement de B. Si B se comporte « correctement », A gagne α, et B gagne α. Si au contraire B n'est pas correct, A perd β (α, β > 0), tandis que B gagne γ, avec γ > α. A doit prendre sa décision sans savoir ce que sera le comportement de B. La structure de ce jeu fait que B refuse la transaction si le jeu est unique. En revanche, si la transaction est répétée à une durée indéterminée, le joueur B accepte de faire confiance au joueur A.
Brousseau reproche à cette construction que le type de confiance suppose une relation stable et durable ou bien qu'un des acteurs ait une préférence pour le présent (le courtisme). Brousseau, par la suite, introduit la variable environnement et sa particularité changeante, et introduit le concept de la rationalité limitée : les acteurs sont incapables de maîtriser tous les changements de l'environnement et les comportements possibles des autres acteurs.

De notre point de vue, cette construction signifie que si les deux acteurs jouent la confiance, le gain social sera meilleur. Si l'un des deux fait défaut, il maximise son gain présent mais sera sanctionné par l'autre acteur qui arrêtera toute transaction avec lui. Si le jeu est infini, il y a de fortes chances que les deux acteurs jouent la confiance (Dasgupta, 1988, parle de l'honnêteté à la place de la confiance).

Nous allons remplacer la phrase « trahit la confiance » par « opportunisme » pour obtenir deux actions concrètes et apporter nos remarques afin de clarifier notre position quant au traitement de la notion culture.

Ainsi le jeu devient :

		Acteur B	
		Fait confiance (accepte la transaction)	Ne fait pas confiance
Acteur A	Honore la confiance	(α, α)	(0, 0)
	Opportunisme	(-β, γ)	(0, 0)

Nous avons alors une matrice qui schématise la prise de position de chaque acteur quant au choix de l'instrument de coordination, faire confiance ou être opportuniste.

- De prime abord, nous constatons qu'il s'agit d'un choix (d'une action). La particularité de cette action est qu'elle relie deux sphères : la sphère marché (qui relève de l'économie) et la sphère firme (qui relève de l'organisation). C'est une action de dedans vers le dehors. Ainsi, cette relation inter-firmes fait intervenir le dedans et le dehors.
- La matrice laisse le choix à l'acteur B de refuser la transaction, il se peut alors qu'il y ait, sur le terrain, une forte interdépendance entre les deux acteurs et que ce choix soit écarté ou difficile au vu des coûts élevés que cela peut engendrer. Un tel scénario peut obliger l'acteur B à continuer la relation d'échange malgré les pertes subies.
- La matrice peut laisser entendre que l'opportunisme est un mal. Et si un acteur est sanctionné, ce sera bien l'opportuniste (celui qui trahit la confiance). Cette sanction se résume par l'annulation de toute transaction future avec ce dernier. Cette interprétation, à notre sens, suppose que les coûts d'annulation sont faibles et que le dehors est débordant d'acteurs honnêtes susceptibles de prendre la place de l'opportuniste. Cependant, en supposant que le dehors soit peuplé d'opportunistes, il serait préférable à l'acteur qui joue la confiance de continuer avec l'actuel opportuniste pour éviter des coûts supplémentaires si l'acteur « remplaçant » s'avérait être également un opportuniste. Dans un tel scénario, l'action de suivre la relation ou de l'interrompre peut résulter de la perception subjective du dehors et l'image que nous avons de lui. Si l'on suppose alors que le dehors est peuplé d'opportunistes, la position qui devient anormale est celle de jouer la confiance. Cette action nourrie l'esprit opportuniste des acteurs majoritaires. Tout acteur jouant la confiance sera considéré comme un naïf et une proie, ce qui permettra de maximiser le gain du groupe au détriment du sien.

Ainsi, l'approche de la culture pourrait-elle différer en fonction de la perception du dehors, mais également des références à la morale, aux principes et à l'honnêteté, d'autant plus que la confiance, dans certaines définitions, fait référence à ces valeurs.

- La littérature, que ce soit dans Brousseau (1997) ou d'autres travaux, attribue les différents choix d'instruments aux différents acteurs. L'acteur peut corriger son action en fonction de ses calculs présents et futurs. Il peut basculer de la confiance vers l'opportunisme ou encore vers le pouvoir. Cela suppose que les acteurs maîtrisent la confiance mais aussi le jeu opportuniste (on peut également prendre l'exemple du pouvoir). Il se peut que pour jouer l'opportunisme, il faille savoir l'être déjà. Il nous semble que la littérature scientifique aborde les instruments de coordination, surtout celle qui s'inspire de la théorie des jeux, en supposant (consciemment ou inconsciemment) que tout acteur sache être opportuniste, sache faire confiance et même instaurer le pouvoir s'il le faut. Ainsi, les acteurs, dans ces types de schémas, peuvent-ils basculer aisément d'une action à l'autre. Il se peut alors que l'acteur joue la confiance parce qu'il ne sait pas jouer le pouvoir, ni l'opportunisme. Y aurait-il ainsi un apprentissage et un vécu des acteurs qui déterminent cette maîtrise ?

- Dans les configurations où l'on oppose les instruments à d'autres, confiance contre opportunisme ou opportunisme contre pouvoir**,** la littérature scientifique a tendance à donner une valeur binomiale à ces instruments. Soit cet instrument est joué à merveille, soit il n'est pas joué du tout (0 ou 1). Cette remarque nous mène aux travaux de Simon, Cyert et March sur la rationalité limitée des acteurs. H. Simon (1959) explique que les agents ont une rationalité limitée incapable d'évaluer tous les comportements possibles et leurs conséquences et ainsi incapable d'anticiper les valeurs que l'on peut appliquer à chaque conséquence de choix possibles. Finalement, l'individu ne construit qu'un modèle simplifié de la réalité. Les décisions des agents ne sont que routine et la plupart du temps basées sur des expériences similaires vécues ou des solutions déjà utilisées. Ainsi, le basculement d'une action à une autre, d'un instrument à un autre peut-il modifier la valeur subjective de l'action, une fois l'acteur confronté à la valeur de l'action de son adversaire. Si l'on suppose, comme la matrice le montre, qu'un acteur se trouve obligé de modifier son action et d'opter pour l'opportunisme, il se peut que l'acteur en question se rende compte que son action a une valeur faible face à celle son adversaire (c'est comme un joueur d'échecs débutant, qui, avec son coup du berger, consistant à gagner la partie en trois coups, croit qu'il peut gagner contre n'importe quel

adversaire. Mais une fois en situation face à un réel adversaire, il se rend compte que la valeur qu'il accordait à son jeu n'était pas si forte).

Ainsi, les actions, à notre sens, ne pourront-elles avoir une valeur binomiale 0 ou 1. On peut trouver un opportuniste fort devant un opportuniste faible, un instrument de pouvoir fort face un instrument de pouvoir faible, etc. Cela impacte aussi le gain. Une perte ou un gain est déterminé par la force de l'instrument. Un opportuniste fort pourrait tirer plus de son action opportuniste face à un opportuniste amateur.

Dans un tel schéma, les interprétations subjectives du dehors, la place qu'occupent l'opportunisme, la confiance (ou le pouvoir par exemple) et la valeur de chaque instrument que nous attribuons à soi et aux autres, peuvent impacter l'estimation du gain futur et l'action de continuer la relation ou l'arrêter.

Ces remarques nous laissent dire que l'interprétation subjective du dehors et la valeur de l'instrument, déterminent l'action de l'acteur.

- Des questions concernent la première action : Qu'est-ce qui fait qu'un acteur joue, par exemple, la confiance ou l'opportunisme « d'entrée de jeu » ? D'où vient la première position de chacun des acteurs ? Est-ce de son vécu, de ses expériences, de sa formation à l'école (des dirigeants par exemple), de son entourage, etc. ?
- La littérature scientifique, quand elle évoque la relation inter-firmes, se limite à des relations bilatérales. Elle ne choisit que des dyades : la relation entre deux firmes. Une telle démarche, à notre sens, a plusieurs limites. **Elle ne prend pas en compte la nature de la relation** : est-ce une relation d'interdépendance forte ou faible (la présence d'un actif spécifique fort ou non) ? Extraire la relation dyade du groupe néglige le fait que l'action de chaque acteur intègre l'action de l'ensemble du groupe.

Nos remarques et nos questions visent à clarifier les contours de la relation inter-firmes afin de nous aider à prendre un certain recul quant à la notion de la culture et la complicité de la relation qui lie les acteurs de l'industrie automobile (notre contexte de recherche). Choisir une notion de culture sans bien comprendre la relation ou les relations qui lient l'ensemble des acteurs entre eux et leur environnement serait une erreur susceptible de biaiser les résultats. Ainsi, voulons-nous une analyse qui nous permette de mener notre

recherche sans contrainte quant à notre questionnement et à nos réflexions et dans une démarche épistémologiquement compréhensive.

La distinction acteur/agent découle du principe qu'une organisation est à la fois une entité déterminée, et une collectivité où coexistent des procédures réglementées et des domaines de liberté propres aux individus qui la constituent. Inversement, un individu ne peut jouer un rôle dans une action sans incarner, au moins partiellement, une organisation qui y participe, ce qui oriente son champ d'intervention et ses règles de participation.

Conclusion

Cette section nous montre que la notion de culture est un concept capable de jouer plusieurs rôles parfois contradictoires :

- un rôle de socialisation des membres de la chaine, en instaurant un ensemble de normes, de valeurs, etc., communes ;

- un rôle actif où la culture est capable de construire l'organisation et peut être même la relation Supply Chain ;

- un rôle passif où la culture de l'organisation (ou de la Supply Chain), plus au moins indépendante de la culture sociale, est un construit à l'intérieur par ses acteurs.

Une position qui découle de la littérature scientifique, et que nous considérons importante, est que le concept de la culture est également capable d'influencer le dispositif de coordination. Ainsi, la culture devient-elle un élément qui construit ou contribue à la construction de l'action pouvoir, de l'action confiance, de l'action contrat et même de l'action opportuniste chez Williamson. La littérature scientifique est claire sur ce point : les dispositifs de coordination peuvent être le fruit de la culture de l'organisation ou de la culture dans laquelle baigne l'organisation.

En résumé, il est indispensable, à notre sens, d'inclure la culture dans l'analyse des actions des acteurs et principalement dans une Supply Chain où les firmes sont des multinationales,

installées dans un pays de culture différente, et doivent également coordonner avec des firmes locales.

Si la littérature scientifique a tendance à parler d'une seule culture d'entreprise intra-firmes, il est intéressant de voir si l'on peut aussi parler d'une **unique culture de l'ensemble de la Supply Chain et dans quelle mesure la culture impacte cette relation inter-firmes et ses dispositifs de coordination.**

Conclusion du chapitre 2

La littérature scientifique reste floue et partagée quant à la place qu'occupent le contrat, la confiance et le pouvoir dans les relations inter-firmes comme dispositifs de coordination. Certaines approches ont tendance à donner, dans une relation inter-firmes, toute la place à un seul dispositif de coordination. Ainsi, l'approche transactionnelle ne reconnait-elle que le contrat. L'approche politique quant à elle s'intéresse uniquement au pouvoir. Tandis que d'autres travaux (de certains économistes tels qu'Arrow) confirment la place primordiale de la confiance comme étant le ciment et le lubrifiant des relations inter-organisationnelles. Force est de constater que **la première confusion vient du fait que les dispositifs de coordination relèvent à la fois d'un caractère inter-individuel et inter-organisationnel voire intra-organisationnel, alors que l'individu et la firme ne partagent pas les mêmes caractéristiques.** Dans la section précédente, nous avons relevé la nature changeante de la relation inter-firmes en fonction de plusieurs critères : la nature de la relation, le contexte social, le type de la transaction et la dimension de la coopération, etc.

La littérature scientifique nous montre que les dispositifs de coordination ont des poids et rôles qui dépendent du type de la relation et de la culture. De plus, la littérature a tendance à tirer les mêmes conclusions pour les relations de type Supply Chain (où il y a plusieurs entreprises) et celles de type d'alliance (où il n'y a que deux entreprises). Or, **dans une relation de type Supply Chain, dans laquelle il y a donc plusieurs fournisseurs et plusieurs clients, on peut se retrouver avec plusieurs types de dispositifs et, qui plus est de formes différentes.**

Ainsi, le type de la relation est-il un support indispensable à la compréhension de la relation inter-firmes et des dispositifs mis en place. De ce fait, le chapitre suivant traite en profondeur de la relation inter-firmes de type Supply Chain en passant par son évolution historique et opérationnelle.

3. Le SCM et l'ajustement de comportements

Les travaux en sciences économiques utilisent généralement le terme de coordination ou encore relation inter-firmes pour résumer les relations entre fournisseurs et clients. En sciences de gestion, les termes utilisés sont plus diversifiés. Ainsi, la relation liant l'entreprise avec ses fournisseurs et ses clients peut-elle être qualifiée de chaine logistique étendue, chaine d'approvisionnement, chaine d'offre, Supply Chain ou encore Supply Chain Management (SCM) de façon interchangeable.

Outre le qualificatif de la relation, la littérature scientifique emploie un vocabulaire qui n'est pas dépourvu d'ambigüité voire de confusion pour identifier la relation liant les différents acteurs. Ainsi, cette liaison inter-firmes est-elle qualifiée de coordination, de collaboration ou encore d'intégration. Parfois, ces qualifications peuvent porter sur la maturité organisationnelle (comportementale principalement) d'une part et l'évolution physique de la logistique en termes de flux d'autre part.

Dans ce chapitre nous commençons d'abord par présenter les différents termes tels qu'ils sont traités par la littérature scientifique (coordination, collaboration et intégration). Nous présentons ensuite l'évolution des relations au sein de la Supply Chain. Enfin, nous présentons les caractéristiques du SCM.

Sommaire du Chapitre 3 :

3.1 La coordination, collaboration et intégration inter-firmes 123
3.1.1 La coordination 125
3.1.1.1 La coordination intra-firmes 126
3.1.1.2 La coordination au sein de la chaîne d'approvisionnement 127
3.1.2 La collaboration 131
3.1.3 L'intégration 139
3.1.3.1 Comment et pourquoi une intégration ? 140
3.1.3.2 Intégration et collaboration 141
3.1.3.3 L'illusion de l'intégration 142
Conclusion 142
3.2 Le concept du SCM 144
3.2.1 Logistique 145

3.2.2 La Supply Chain 147
3.2.2.1 Définitions 147
3.2.2.2 La typologie des Supply Chains 148
3.2.2.2.1 L'organisation dite « de Type I » 149
3.2.2.2.2 L'organisation dite « de type II » 149
3.2.2.2.3 Le mode d'organisation de type III 150
3.2.3 Le SCM 150
3.2.3.1 Pourquoi parle-t-on du SCM ? 151
3.2.3.2 Qu'est ce qu'un SCM ? 151
3.2.3.3 Quels sont les objectifs d'un SCM ? 154
3.2.3.4 Comment se forme un SCM ? 155
3.2.4 Les caractéristiques du SCM 156
3.2.5 Les composants de comportements des acteurs du SCM 157
3.2.5.1 Les travaux de Mentzer et al. 157
3.2.5.1.1 La philosophie du SCM et sa mise en œuvre. 158
3.2.5.1.2 Le processus de management du SCM 158
3.2.5.2 Les travaux de Lambert et Cooper (2000) et Cooper, Lambert, et Pagh (1997) 160
3.2.5.2.1 Supply Chain Business processes 161
3.2.5.2.2 Les composantes managériales 163

3.1 La coordination, collaboration et intégration inter-firmes

On ne peut se passer de la théorie des coûts de transaction lorsqu'on parle de la coordination inter-firmes. Elle constitue certainement la source la plus féconde en matière de travaux sur les déterminants de la coopération inter-firmes (Guillouzo et *al.,* 2004).

Face au caractère réduit de la conception néoclassique quant à la perception de la notion de la firme, la littérature scientifique s'est penchée sur l'analyse en commençant par une simple question posée par Coase (1937) : pourquoi la firme ?

Cette question a fait couler beaucoup d'encre et a posé la première pierre à la construction des théories de l'organisation.

Dans une approche économique basée sur l'échange, qui est le fil conducteur de notre recherche, la théorie des coûts de transaction reste la plus importante et la plus dominante des différentes approches.

Dans la lignée des travaux de Coase (1937), Williamson (1985), fondateur de la théorie des coûts de transaction, a d'abord commencé par analyser les deux modes polaires de la coordination, marché et hiérarchie, et a proposé ensuite un troisième mode de coordination, celui de la coordination hybride. Cette forme de coordination, qui se situe au milieu des deux autres, est censée en pallier les imperfections.

Comme le montrent Guillouzo et *al*., (2004), la forme de coordination hybride permet de s'inscrire dans une relation contractuelle à long terme et ainsi réduire l'incertitude et les coûts de la relation (Venard, 1992). Elle peut expliquer le partenariat réduisant les coûts de transaction, que ce soit entre équipementiers et constructeur d'automobiles (Walker et Waeber, 1984), entre fournisseurs de composants et constructeurs informatiques (Combe, 1995), ou plus largement entre donneurs d'ordre et sous-traitants (Baudry, 1995).

Cependant, l'approche des coûts de transaction n'apporte qu'une réponse partielle aux pratiques de coopération entre firmes. Une part de la littérature scientifique mobilise la théorie d'agence en complémentarité de la théorie des coûts de transaction. Cette littérature conçoit la coopération inter-firmes comme un mode de coordination qui minimise les coûts de transaction (coûts externes) et les coûts d'agence (coûts internes). Selon Guillouzo et *al.,* (2004), les accords de coopération s'inscrivent comme le résultat :

- d'une « internalisation externée » autorisant une réduction des coûts de transaction élevés sans engendrer les coûts d'agence liés à une pleine intégration ;
- d'une « externalisation internée » éliminant certains coûts d'agence jugés excessifs sans avoir à supporter les coûts externes d'une transaction pure de marché ;

Ce schéma de réflexion semble certes séduisant, mais il n'emporte pas pleinement l'adhésion. Si chaque corpus théorique ambitionne d'expliquer la coopération inter-firmes dans sa globalité, force est de constater qu'une approche prise isolément ne justifie qu'une catégorie précise d'accords (Guillouzo et *al.,* 2004).

3.1.1 La coordination

L'approche économique aborde la question inter-firmes dans une optique expliquant dans un premier temps l'existence des frontières de la firme et les différentes structures, et dans un deuxième temps, les mécanismes de gouvernance gérant ces structures. En revanche, **il n'existe pas, à l'heure actuelle, de théorie standard de la coopération inter-firmes** (Dulbecco, 1990). La revue de littérature existante est à la fois riche, fragmentée et largement débattue, et atteste de la diversité des formes prises et des objectifs visés par les accords (Guillouzo, 2001).
Guillouzo (2001) distingue trois courants qui dominent les travaux de coordination inter-firmes :

1. Des analyses qui sont fondées sur la notion de contrats (qui fondent les accords sur la recherche d'une économie sur les coûts de coordination).
2. Des analyses qui perçoivent la firme comme une collection de ressources.
3. Des analyses qui l'abordent en tant que compétitrice sur le marché.

Dans la version de 2005 de la définition de référence du Council of Supply Chain Management Professionals, qui sert de référence dans de nombreux travaux, le « *Supply Chain Management englobe la planification et la gestion de toutes les activités liées à l'approvisionnement et l'achat, la transformation, et toutes les activités de management logistique. Surtout, il comprend également la coordination et la collaboration avec les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires tiers et des clients. En substance, le SCM combine la gestion de l'offre et de la demande au sein d'une entreprise et entre les entreprises* »[8]. Le SCM est donc associé soit à la coordination, soit à la collaboration et in fine à l'intégration.
La question qui se pose est : **comment la littérature scientifique présente-t-elle les trois termes, à savoir coordination, collaboration et intégration ?**

[8] « Supply Chain Management encompasses the planning and management of all activities involved in sourcing and procurement, conversion, and all Logistics Management Activities. Importantly, it also includes coordination and collaboration with Channel partners, which can be suppliers, intermediaries, third-party service providers, and customers. In essence, SCM integrates supply and demand management within and across companies »,

3.1.1.1 La coordination intra-firmes

Comme le soulignent Malone et Crowston (1994), « *nous savons tous intuitivement, ce que le mot « coordination » signifie, lorsque nous regardons une équipe de basket-ball gagnante, ou lorsque nous voyons une ligne d'assemblage qui fonctionne bien, nous pouvons remarquer à quoi ressemble de bien coordonner les actions d'un groupe de personnes* ». En revanche, selon les auteurs, cette variété d'exemples fait de la coordination un concept difficile à définir précisément. La définition des auteurs, reprise par de nombreux auteurs ensuite, repose sur le simple fait qu'une coordination est basée sur « la dépendance », puisque sans celle-ci la coordination n'a aucune raison d'être.

Pour Van De Ven et *al.,* (1976), le mot « coordonner » signifie « *intégrer ou relier un ensemble de différentes parties d'une organisation pour accomplir un ensemble collectif de tâches* ».

Dans une revue de la littérature faite par Malone et Crowston (1994), les auteurs résument la coordination dans la littérature en différents types :

Tableau 6 : Les types de dépendance et processus de coordination

Dependency	Examples of coordination processes for managing dependency
Shared resources	"First come/first serve", priority order, budgets, managerial decision, market-like bidding
Task assignments	(same as for "Shared resources")
Producer / consumer relationships	
Prerequisite constraints	Notification, sequencing, tracking
Transfer	Inventory management (e.g., "Just In Time", "Economic Order Quantity")
Usability	Standardization, ask users, participatory design
Design for manufacturability	Concurrent engineering
Simultaneity constraints	Scheduling, synchronization
Task / subtask	Goal selection, task decomposition

Source : Malone et Crowston (1994)

La première étude de la coordination, du point de vue de la théorie de l'organisation, a été lancée par Thompson (1967) qui s'est intéressé à l'interdépendance, des tâches entre les groupes et avance trois formes d'interdépendance : commune (pooled), séquentielle, et réciproque. Pour chacune d'elles, Thompson a identifié un mécanisme de coordination, à savoir la standardisation, le plan et l'ajustement mutuel.

Malone et Crowston (1994) ont étendu le travail de Thompson en identifiant un ensemble plus développé de dépendances proposant une nouvelle typologie des dépendances entre les activités (ressources partagées, relations producteur/consommateur, contraintes de simultanéité, tâches/sous-tâches) et autant de mécanismes de coordination pour les gérer. Crowston (1997) prolonge l'interdépendance en incluant les tâches et les ressources. La littérature scientifique introduit ensuite la notion de l'incertitude des tâches comme un déterminant distinct pour le choix des mécanismes de coordination. Van de Ven et *al.,* (1976) trouvent que l'existence de l'incertitude des tâches détermine les choix de coordination efficace. Face aux incertitudes internes et externes, Galbraith (1973) développe des mécanismes de coordinations latérales qui peuvent être utilisés par une entreprise pour faire face à ces types d'incertitudes.

Adler (1995) et Bailetti et *al.,* (1994), à leur tour, développent un concept de coordination qui prend en compte la dimension temporelle et soutiennent l'idée selon laquelle l'interdépendance évolue au fil du temps. A la dimension temporelle, les mêmes auteurs incluent l'interdépendance des responsabilités et Shapiro (1977) ajoute que la coordination sert aussi à faire face aux conflits inter-fonctionnels.

En résumé, la coordination sert à gérer les différents types d'interdépendance entre unité ou process en usant des mécanismes de coordination propres à chaque type d'interdépendance. Cette interdépendance, qui varie dans le temps, porte sur des tâches et des ressources influencées par une incertitude interne et externe faisant appel à une coordination latérale dans un milieu de conflits inter-fonctionnels.

3.1.1.2 La coordination au sein de la chaîne d'approvisionnement

Les recherches en logistique, et plus largement en Supply Chain Management (SCM), se sont progressivement imposées ces vingt dernières années comme des fonctions stratégiques et essentielles dans les organisations (Fabbe-Costes et Colin, 2007 ; Vakharia, 2002).

Tableau 7 : La définition de la coordination dans le SCM

Supply Chain coordination	
Les auteurs	Définition : Supply Chain Management est...
Chandrashekar et Schary (1999)	« la coordination des activités à travers les frontières organisationnelles »
Council of Supply Chain Management Professionals (2005)	«...inclut coordination et collaboration entre les membres de la chaine... il conduit la coordination des process et des activités... »
Langley et Holcomb (1992)	« la coordination de l'ensemble des activités de la chaine... »
Lummus et Vokurka (1999)	« est coordonné... toutes les activités dans un processus transparent »
Mentzer et al. (2001)	« Une coordination systémique, stratégique de l'ensemble des fonctions traditionnelles... entre les entreprises de la Supply Chain »
Monckzka et al. (1998)	« ...coordonner et manager les achats, les flux et le contrôle de matières... »
Stevens (1989)	« ...coordonner les besoins... »
Vakharia (2002)	« ...la coordination simultanée de la Supply Chain est essentielle... »

Source : Fugate, Sahin, et Mentzer (2006)

La littérature scientifique voit la Supply Chain comme un ensemble d'entreprises qui s'inscrivent dans une logistique étendue et organisée par un ensemble d'outils de gestion (Mentzer et *al.,* 2001) dans un processus transparent (Lummus et Vokurka, 1999), alors que le SCM est une évolution de cette logique étendue à l'ensemble des acteurs allant du fournisseur du fournisseur au client du client en faisant appel à des processus tels que le partenariat, l'engagement, la coopération.

Le concept du SCM va élargir la définition de la coordination pour inclure les activités de la chaine de valeurs qui se situent en dehors des frontières des organisations (Simatupang et *al.,* 2004 ; Chandrashekar et Schary, 1999). Pour Cooper et *al.,* (1997), le SCM implique des niveaux de coordination des activités au sein des entreprises d'une part et entre les entreprises de la Supply Chain d'autre part.

Tableau 8: Les avantages de la coordination

Les auteurs	Les avantages de la coordination
Min (2001)	La coordination de la SC permet de réduire le risque, d'accéder aux nouvelles ressources, et aux avantages concurrentiels.
Porter (1985)	La coordination en amont et en aval entre les membres de la SC n'est pas un jeu à somme nulle, elle réduit les coûts pour tous les membres
Christiaanse et Kumar (2000)	La coordination de la SC implique une amélioration des coûts et de la valeur susceptible d'être obtenue.
Jorgensen et Saccour (2003)	L'absence de la coordination de la prise de décision crée une inefficacité avec des gains nettement inférieurs pour chaque membre de la chaine indépendamment et collectivement que ce qui pourrait être réalisé avec la coordination.
Lee, Padmanabhan, et Whang (1997)	Coordination de la tarification, du transport, de l'inventaire, et des décisions de propriété entre les participants de la chaîne d'approvisionnement en amont et en aval peut fournir des réductions, qui peuvent aller jusqu'au 25% des stocks.
Sahin and Robinson (2005)	Coordination partielle (définie comme la coordination du fabricant de multiples points de réapprovisionnement avec des décisions de transport) se traduit par la réduction de l'ensemble du système de plus de 30% des coûts.
Cachon (2004); Jeuland et Shugan (1983); McDermott, Franzak, et Little (1993)	Une forte coordination inter-organistionnelle aboutit à une réduction du total des coûts, et crée des profits plus élevés.

Source : Fugate, Sahin, et Mentzer (2006) (traduction personnelle)

La littérature scientifique sur le SCM insiste sur la place essentielle de la coordination dans une Supply Chain et le rôle qu'elle joue dans sa performance (Simatupang et *al.,* 2004). Elle permet de réduire les coûts (Cachon, 2004 ; Jeuland et Shugan, 1983 ; McDermott, Franzak, et Little, 1993) d'augmenter les gains (Jorgensen et Saccour, 2003) et d'obtenir un avantage concurrentiel (Christiaanse et Kumar, 2000 ; Min, 2001). Pour Hines et *al.,* (2000), la coordination est composée de quatre étapes : la stratégie incohérente, la coordination fragmentée, la coordination systématique, et la coordination réseau.

Simatupang et *al.,* (2002) proposent des types de dépendances testés sur le terrain :

- une coordination basée sur le partage de l'information et de la synchronisation de décision ;
- une coordination qui vise à faciliter explicitement l'interdépendance de la responsabilité. Elle facilite le contact direct des acteurs. Ces derniers sont amenés à réaliser des tâches qui s'inscrivent dans la réalisation d'un ensemble de processus communs. Ce partage de responsabilités implique une communication et un échange d'information entre acteurs ;
- une coordination pour faire face à l'incertitude explicite ;
- une coordination pour exposer explicitement les conflits inter-fonctionnels et les résoudre. Le conflit se produit lorsque les actions d'un ou plusieurs acteurs empêchent d'atteindre les objectifs communs. Ces conflits peuvent être résolus si les acteurs arrivent à comprendre les objectifs communs et que chaque partie a un rôle à jouer. Cela implique que les acteurs partagent les informations, les expériences et les méthodes pour résoudre le conflit.

Il ressort alors de cette étude quatre modes de coordination (le partage de l'information, la synchronisation de la logistique, l'alignement d'incitation, et l'apprentissage collectif) qui doivent exister simultanément pour une meilleure performance.

De ce qui précède, on ne peut que constater que la littérature de la chaine logistique analyse la coordination inter-firmes de la même façon que de la coordination intra-firmes. En effet, l'analyse inter-firmes est également basée sur la notion de la dépendance telle qu'elle est initiée par Thompson (1967) dans le cadre de la coordination intra-firmes.

3.1.2 La collaboration

La relation de collaboration entre les organisations a reçu une attention considérable ces derniers temps (Samaddar et Kadiyala, 2006). Au sein de la Supply Chain, la collaboration permet une meilleure performance (Vereecke et Muylle, 2006), des économies, de la flexibilité, un avantage concurrentiel durable (Nyaga et *al.,* 2010) et génère également des rentes relationnelles (Dyer et Singh, 1998). Elle permet d'améliorer les services destinés au client final et de réduire en même temps les coûts de distribution et d'exploitation de stockage. Elle contribue également à la survie des entreprises et permet d'obtenir un avantage concurrentiel en éliminant les fonctions redondantes, en réduisant les transactions et le nombre d'inventaires et en augmentant la réactivité des entreprises, (Simatupang et Sridaharan, 2002).

Tableau 9 : Les facteurs affectant la collaboration dans la Supply Chain

Facteur	Définition	Auteurs
Engagement	L'engagement réfère à la volonté des partenaires d'échange d'engager des efforts dans la relation et de proposer une orientation future, dans laquelle les entreprises tendent à construire une relation qui peut combler des problèmes non-anticipés.	Walter, (2003) Fynes et *al*. (2005) Chen et *al.* (2011) Kwon and Suh, (2004) Nyaga et *al.* (2010) Zacharia et *al.* (2009)
Confiance	Une croyance, attitude ou attente positive d'une partie concernant l'action ou le retour de l'autre qui seraient satisfaisants.	Walter (2003), Fynes et *al.* (2005) Cai et *al.* (2010) Chen et *al.* (2011) Fawcett et *al.* (2008) Kwon and Suh, (2004) Nyaga et *al.* (2010) Forslund and Jonsson, (2009) Fawcett et *al.* (2011) Simatupang et *al.* (2004) Crook et *al.* (2008) Zacharia et *al.*

		(2009)
Adaptations	Les investissements d'un client dans la connaissance, la structure et les processus à l'égard d'un fournisseur afin d'utiliser ses ressources.	Walter, (2003) Fynes et *al.* (2005)
Relationship promoter of the customer	Personnes qui procèdent intensivement à mettre en place, et qui font avancer les processus d'échanges inter-organisationnels. Ils agissent sur la base d'un réseau de bonnes relations personnelles.	Walter, (2003)
Acteurs	Tous les acteurs de la Supply Chain sont définis comme des acteurs. Le fournisseur, le fabricant, le distributeur, le grossiste, le détaillant et le client.	Angerhofer and Angelides, (2006)
Topologie	La configuration de la Supply Chain est mentionnée comme une topologie. Exemple : convergent ou divergent.	Angerhofer and Angelides, (2006)
Technologies innovantes	La technologie de l'information utilisée en Supply Chain fait référence aux technologies innovantes, exemples : MIS, TPS, DSS, ERP, EIS etc.	Angerhofer and Angelides, (2006) Lee et *al*. (2011) Crook et *al*. (2008)
Niveau de collaboration	Le degré de collaboration approprié et maximisant les bénéfices est défini par l'environnement du marché et la stratégie commerciale. Les degrés de collaboration définis le sont au niveau opérationnel, managérial et stratégique.	Angerhofer and Angelides, (2006) Zacharia et *al.* (2009)
Stratégie commerciale / Goal congruence	Le « Goal congruence » entre les partenaires Supply Chain est le niveau de perception de la satisfaction des partenaires Supply Chain quant à l'accomplissement de leurs propres objectifs. C'est le degré d'accord d'objectifs parmi les partenaires Supply Chain. C'est le degré de compatibilité d'objectifs entre deux entités.	Angerhofer and Angelides, (2006) Cao and Zhang, (2011) Tan et *al*. (2006) Forslund and Jonsson, (2009) Jin and Hong, (2007)

Processus intégré, Processus innovant, processus Supply Chain	Les processus Supply Chain intégrée font référence au niveau d'intégration des processus tel qu'il est défini par les acteurs de la Supply Chain pour livrer les produits aux clients finaux dans le meilleur délai et à moindre coût.	Angerhofer and Angelides, (2006) Simatupang and Sridharan, (2005) Simatupang and Sridharan, (2008)
Communication collaborative	La communication collaborative est le processus de prise de contact et de transmission parmi les partenaires Supply Chain en matière de fréquence, direction, mode et stratégie d'influence.	Fynes et *al*. (2005) Cao and Zhang, (2011) Forslund and Jonsson, (2009)
Dépendance et interdépendance/relation long terme	La dépendance fait référence au besoin d'une entreprise de maintenir une relation d'échange pour atteindre les résultats escomptés. La structure (magnitude et symétrie relative) de cette dépendance « réciproque » caractérise le niveau d'interdépendance dans la relation et a d'importantes implications sur l'interaction, l'effort conjoint, la planification, la définition des objectifs, la mesure de la performance et la résolution de problèmes sont essentiels pour la réussite de relations collaboratives.	Fynes et *al*. (2005) Kalwani and Narayandas, (1995) Nyaga et *al.* (2010)
Coopération	La coopération fait référence à des situations dans lesquelles les entreprises travaillent ensemble dans le but d'atteindre des objectifs communs.	Fynes et *al.* (2005) Liu and Wang, (2011)
L'accord collaboratif des structures cordinatrices de la protection juridique.	Cela dépend de la mesure dans laquelle les règles juridiques et de la doctrine existantes sont formellement définis, la structure et le fonctionnement des institutions qui les mettent en œuvre, et la soi-disant culture juridique englobant coutumes, opinions, et façons de faire et de penser qui définissent les pratiques des individus et attitudes à l'égard des lois. L'accord de collaboration est un autre élément essentiel pour gérer les différences dans les structures de coordination de la relation inter- firmes intégrée et mécanismes composés d'une série d'activités, structurellement identifiés soit par des contrats explicites ou implicites, à travers lequel la répartition des droits et des responsabilités conjointes est élaborée et acceptée à la fois par le fournisseur et le fabricant.	Cai et *al*. (2010) Jin and Hong, (2007)
Support gouvernemental	L'intervention du gouvernement dans les activités commerciales. Les gouvernements locaux exercent une influence direct en mettant en place des politiques formelles et informelles liées à l'activité économique.	Cai et *al*. (2010)

Relation interpersonnelle	Le terme « guanxi » fait référence au réseau informel des relations et échanges de services qui dominent les activités commerciales.	Cai et *al.* (2010)
Information partagée	Le terme d'information partagée fait référence aux échanges de données souvent privées et sensibles entre les membres de la Supply Chain via des modes de communication tels que des réunions face-à-face, téléphone, fax, messages électroniques, et internet. Une entreprise partage une variété d'informations pertinentes, précises, complètes et confidentielles dans une certaine mesure et une certaine période avec ses partenaires Supply Chain.	Cai et *al.* (2010) Cao and Zhang, (2011) Chen et al. (2011) Kwon and Suh, (2004) Koçoglu et *al.* (2011) Nyaga et *al.* (2010) Simatupang and Sridharan, (2005) Stank et *al.* (2001) Simatupang and Sridharan, (2002) Simatupang and Sridharan, (2005) Simatupang et *al.* (2002) Simatupang and Sridharan, (2008) Jin and Hong, (2007) Zacharia et *al.* (2009)
Planification collaborative/ Décision synchronisée/ Décision conjointe	La planification collaborative réfère au type de collaboration entre les partenaires commerciaux pour développer différentes planifications telles que la planification de production, le développement de nouveaux produits, la reconstitution des stocks, les promotions et la publicité. La synchronisation de la décision fait référence au processus par lequel les partenaires de la Supply Chain orchestrent les décisions concernant les opérations et les opérations de la Supply Chain afin d'en optimiser les bénéfices.	Cai et *al.* (2010) Cao and Zhang, (2011) Simatupang and Sridharan, (2005) Simatupang and Sridharan, (2005) Simatupang et *al.* (2002) Simatupang and Sridharan, (2008) Zacharia et *al.* (2009)

Alignement incitatif	L'alignement incitatif fait référence aux processus de partage des coûts, risques et bénéfices parmi les partenaires de la Supply Chain.	Cao and Zhang, (2011) Simatupang and Sridharan, (2005) Simatupang and Sridharan, (2002) Simatupang and Sridharan, (2005) Simatupang et *al*. (2002) Simatupang and Sridharan, (2008)
Ressource partagée Investissement dédié Actif spécifique	Le partage des ressources fait référence au processus des effets de leviers et des actifs et investissements avec les partenaires Supply Chain. Les ressources incluent les ressources physiques telles que les équipements de production, les fournitures et la technologie. Les investissements dédiés font références aux investissements réalisés par un acheteur ou un fournisseur et qui sont dédiés respectivement à la relation avec un fournisseur ou acheteur spécifique.	Cao and Zhang, (2011) Fawcett et *al.* (2008) Kwon and Suh, (2004) Nyaga et *al.* (2010)
Création d'un savoir conjoint Partage du savoir Apprentissage collectif	La création d'un savoir conjoint fait référence au niveau de développement d'une compréhension développée par les partenaires de la Supply Chain en réponse au marché et à l'environnement compétitif par un travail commun.	Cao and Zhang, (2011) Fawcett et *al.* (2008) Crook et *al.* (2008) Simatupang et *al*. (2002) Zacharia et *al*. (2009)
Disponibilité de l'information	La disponibilité de l'information fait référence au degré de mise à disposition égale de l'information pertinente à tous les acteurs dans une Supply Chain, information activement partagée entre les différents partenaires de la Supply Chain.	Chen et *al*. (2011)
Qualité de l'information	Les différents aspects de la qualité de l'information : exactitude, délai de mise à disposition, adéquation, qualité, crédibilité, facilité d'interprétation et d'utilisation de l'information échangée.	Chen et *al.* (2011)
Incertitude comportementale	L'incertitude comportementale fait référence au potentiel inhérent à une situation pour les difficultés d'anticipation et de compréhension des actions des partenaires.	Chen et *al.* (2011) Kwon and Suh, (2004) Lee et *al*. (2011)

Différence culturelle Culture organisationnelle	La culture organisationnelle est définie comme des valeurs partagées et une croyance qui aide à comprendre le fonctionnement organisationnel et fournit des normes comportementales. La programmation mentale collective distingue les membres d'un groupe d'un autre groupe. Les différences dans un niveau organisationnel ou social peuvent créer des différences d'opinion ou des conflits d'intérêt.	Tan et *al.* (2006) Jin and Hong, (2007)
Politique intégrée/Contrôle managérial	Mise à jour d'accords formels, plan compréhensif confèrent un but commun, besoins et bénéfices attendus… Détermine l'étendue du partage…Récompenses/risques du plan partagé.	Tan et *al*. (2006) Simatupang and Sridharan, (2002)
Engagement managérial	La gestion dans le cadre d'un partenariat vu comme une stratégie de croissance partagée, des deux entreprises, et d'un engagement total de façon à ce que la confiance réciproque permette d'agir dans le but du meilleur intérêt mutuel.	Tan et *al*. (2006) Fawcett et *al*. (2008)
Performance fournisseur/Système de performance collective	Définie comme le processus de mise en place des indicateurs de performance qui guident les membres de la Supply Chain afin d'améliorer la performance globale.	Fawcett et *al.* (2008) Forslund and Jonsson, (2009) Simatupang and Sridharan, (2005) Simatupang and Sridharan, (2002) Simatupang and Sridharan, (2008)

Source : Hudnurkar et al. (2014) (traduction personnelle)

Comme on peut le comprendre dans l'article de Power (2005), la littérature scientifique, dans une étude menée par Gubi et *al.,* (2003), a tendance, entre les années 1990 à 2001, à se concentrer sur **le point de vue fonctionnel et ferme tout en négligeant largement les niveaux inter-organisationnels de collaboration.** En revanche, depuis 2003, la littérature sur les relations inter-organisationnelles trouve que des aspects de la collaboration externe (par exemple entre des entreprises) sont indispensables pour le succès de la chaîne d'approvisionnement.

- Quel est le lien entre la coordination et la collaboration ?

Pour Christopher (1997), la coordination est une collaboration minimale. Simatupang et Sridharan (2002) considèrent que l'interdépendance, qui définit la coordination, reste un concept clé dans l'analyse de la collaboration.

Hudnurkar et al. (2014), dans leur revue de littérature, trouvent que les termes « collaboration » et « coordination » de la chaîne d'approvisionnement sont utilisés de façon interchangeable dans la littérature scientifique existante. Selon les auteurs, la collaboration au sein du SCM est un alignement des structures de celui-ci au service du besoin du client. Plus généralement, la chaîne collaborative dans la littérature signifie que deux ou plusieurs entreprises indépendantes travaillent conjointement et sont amenées à partager leurs ressources et leurs capacités (Simatupang et *al.,* 2002) à planifier et exécuter les opérations de la chaîne d'approvisionnement (Simatupang et Sridharan, 2002 ; Baglin et *al.,* 2007) avec plus de succès que lorsqu'elles le font individuellement. Elle peut conduire au changement dans les différents processus de la Supply Chain et être perçue comme une opportunité pour optimiser cette dernière et les relations avec ses partenaires (Baglin et *al.,* 2007).

Tableau 10 : Les définitions de la collaboration

Les auteurs	Définitions
Simatupang et al. 2004	La collaboration est une stratégie de coopération des partenaires de la Supply Chain avec l'objectif commun de servir le client par des solutions intégrées afin de réduire les coûts et accroître les revenus.
Samaddar et Kadiyala, 2006	Une relation de collaboration est celle où chaque organisation met en œuvre une initiative de la création de connaissances, et une organisation collaborative partageant les coûts et les bénéfices des connaissances nouvellement créés, y compris les copropriétés de brevets et de licences
Kampstra et al. 2006	Entités financièrement indépendantes qui tentent d'être des parties dépendantes dans un « jeu » commun, c'est-à-dire veiller à ce que les entités de la chaîne interagissent avec succès pour fournir la production coordonnée requise
Fawcett et al. 2008	La capacité de travailler à travers les frontières organisationnelles pour construire et gérer des processus uniques à valeur ajoutée pour mieux répondre aux besoins des clients.
Simatupang et Sridharan, 2008	« Collaboration » décrit la coopération entre des firmes indépendantes, mais liées par le partage de leurs ressources et capacités afin de mieux répondre à l'évolution dynamique des besoins de leurs clients.
Cao et Zhang, 2011	Un processus de partenariat où deux ou plusieurs entreprises autonomes travaillent en étroite collaboration pour planifier et exécuter les opérations de la chaîne d'approvisionnement vers des objectifs communs et avantages mutuels.

Source : Hudnurkar et al. (2014), (traduction personnelle)

Si Burgess et al. (2006) définissent la collaboration comme étant un aspect mou du SCM, pour Cao et Zhang (2001), la collaboration est le meilleur construit pour saisir la relation entre les maillons de la chaîne, un degré particulier du SCM qui prend en compte le partage des risques et les récompenses (Lambert, et *al.,* 1999).

Dans une chaîne d'approvisionnement, les membres cherchent à assurer leur propre survie et à protéger leurs propres intérêts en utilisant la collaboration comme un moyen de gérer leur dépendance (Simatupang et *al.,* 2004), concept qui devient, comme le cas d'une coordination, un processus critique en collaboration. Ainsi selon Simatupang et al. (2004), la typologie de Malone et al. (1999) semble-t-elle utile, pour gérer la dépendance au sein de la chaine d'approvisionnement, dépendance qui peut prendre la forme de tâches et de tâches, de tâches et de ressources, et de ressources et de ressources, qui se produisent le long de la chaîne d'approvisionnement.

Les tâches sont les principales activités telles que la planification, les prévisions, les commandes, la distribution, le prix, le paiement, etc. Les ressources comprennent les stocks, les fonds, des capacités. Par exemple, l'interdépendance de la demande peut être gérée lorsque le fournisseur et le détaillant coopèrent dans la planification de la demande conjointe. De plus, la gestion de conflit est un processus de coordination de bonnes décisions et de gestion des zones de responsabilités associées. Ainsi une collaboration réussie, est basée sur les consensus qui se font entre les zones de la prise de décision et celles de la responsabilité partagée ce qui permet d'éviter le conflit et tout ralentissement de la relation inter-firmes.

La structure de la collaboration, selon Simatupang et Sridharan (2002), peut être identifiée de trois manières :

- **La collaboration verticale** se produit lorsque deux ou plusieurs organisations telles que le fabricant, le distributeur, le transporteur, partagent leurs ressources et informations pour servir les clients finaux.
- **La collaboration horizontale** se produit lorsque deux ou plusieurs concurrents ou autres organisations indépendantes coopèrent pour partager des informations ou des ressources privées telles que les centres de distribution conjoints.
- **Une collaboration latérale** vise à acquérir une plus grande souplesse en combinant et en partageant des capacités à la fois verticalement et horizontalement.

En résumé, Cao et Zhang (2011), dans un travail de synthèse de la littérature scientifique, déterminent la collaboration de la chaîne d'approvisionnement en sept composantes d'interconnexion et de dépendance : le partage de l'information, l'objectif congruence (Goal congruence), la synchronisation de décision, l'alignement d'incitation (qui se réfère au processus de partage des coûts, des risques et des bénéfices), le partage des ressources, la communication collaborative, et la création de connaissances communes.

Ces sept dimensions devraient corréler et covarier bien que des relations causales puissent exister entre elles. Elles ajoutent de la valeur à la Supply Chain en réduisant les coûts et les temps de réponse, en mobilisant des ressources, et en améliorant l'innovation.

Cependant, en pratique, la collaboration, selon Pimor et Fender (2013), n'est pas acquise d'avance et pose encore problème. En effet, il y a actuellement un spectre assez large d'initiatives de collaboration, de protocoles de communication pas suffisamment standardisés et de niveaux différents de la maturité de la Supply Chain et d'autres processus des partenaires. Cela implique que les systèmes mis en place doivent être flexibles afin de gérer les interfaces entre des modèles souvent hétérogènes (Baglin et al. 2007).

3.1.3 L'intégration

Comme le montre Belin-Munier (2010), la littérature scientifique emploie régulièrement deux mots pour parler du SCM : l'intégration et la coordination. Dans le vocabulaire logistique et SCM, les termes « intégration » « intégrer » « intégré(e)(s) » sont omniprésents et employés dans la plupart des définitions dès les années 1970. Le mot intégration, probablement le plus fréquent du vocabulaire logistique, est un concept qui apparait comme un « idéal » vers lequel de nombreuses initiatives tendent (Fabbe-Costes, 2010).

Selon Simatupang et *al.,* (2002), la nature de l'interdépendance entre les unités exige une coordination comme une condition préalable et nécessaire à la collaboration puis à l'intégration des opérations pour atteindre l'objectif commun de la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble et par unité. Cette intégration entre partenaires doit être précédée par une intégration des processus métier internes, (Van Hoek et *al.,* 2008).

L'objectif du SCM est avant tout d'« *éliminer les obstacles de communication et d'éliminer les redondances* » (Kaufman, 1997, p. 14) à travers la coordination, le suivi et le contrôle des processus (Power, 2005). L'intégration des chaînes d'approvisionnement quant à elle tente « *de supprimer les liens au sein de chaque composante de la chaîne, pour faciliter la meilleure prise*

de décision [et] permettre à tous les maillons de la chaîne d'interagir d'une manière plus efficace [et donc] ... de créer une visibilité [et] de cerner les obstacles » (Clancy dans Power, 2005), (Clancy, cité dans Putzger, 1998, p. 55).

Ainsi, le SCM peut-il être vu comme une intégration se faisant à travers un processus partenarial qui repose sur de nouveaux principes dans la perception des relations inter-acteurs (Stevens, 1989), sur une coopération pour réintégrer ou garder le contrôle d'un processus de création de valeur éclatée entre plusieurs unités juridiquement indépendantes, mais économiquement liées (Belin-Munier, 2010) sur une intégration logistique qui donne de la cohérence et de la performance à la gestion de la Supply Chain ou plus globalement au SCM (Fabbe-Costes et Lancini 2009).

Cette intégration est aboutie grâce à la coordination des activités et la cohérence des processus suppose d'échanger autour des méthodes de travail, des savoir-faire, etc. L'intégration de ces pratiques inter-organisationnelles mène au développement d'une congruence des connaissances et des compétences (Fabbe-Costes et Lancini, 2009). Autrement dit, l'intégration est une feuille de route qui décrit les étapes à suivre pour une évolution qui mène à une intégration relationnelle ou comportementale (Bowersox et Al, 1996, 1999, 2000 ; Mentzer et Al, 2001), à un alignement des comportements (Kache et Seuring, 2014), à un ensemble de mécanismes informels tels que l'identification et l'encastrement qui peuvent également servir à harmoniser les intérêts (Granovetter, 1985), et à une prédisposition à s'intégrer aux partenaires composant la Supply Chain pour atteindre un « Goal Congruence ». Une chaine d'approvisionnement intégrée profite également d'une réduction des coûts, d'un meilleur accès aux clients et fournisseurs, et d'une flexibilisation des relations grâce à une intégration des processus d'affaires (Lambert et *al.,* 1998 ; Livolsi et Balambou, 2010).

3.1.3.1 Comment et pourquoi une intégration ?

Pour Power (2005), l'intégration peut commencer avec la conception de produits, et l'intégration de toutes les étapes menant à la vente finale de l'article et pouvant inclure également toutes les activités durant le cycle de vie du produit, y compris le service, la logistique inverse et le recyclage.

Selon Fabbe-Costes et Lancini (2009), l'intégration se joue à quatre niveaux interdépendants : intégration des flux, des processus (donc des activités), des systèmes et technologies, et enfin des organisations.

Chez Handfield and Nichols (1999), on trouve trois principaux éléments d'un modèle de chaîne d'approvisionnement intégrée :

- les systèmes d'information (gestion des flux d'informations et des flux financiers),
- la gestion des stocks (gestion des produits et flux de matières),
- et les relations de la chaîne d'approvisionnement (gestion des relations entre les partenaires commerciaux).

3.1.3.2 Intégration et collaboration

Selon Kache et Seuring (2014), la littérature scientifique a parfois utilisé la collaboration et l'intégration en une seule construction globale intitulée « Intégration/Collaboration » en incluant également le partage de l'information (Cao et Zhang 2011). Cependant, l'intégration a toujours été considérée comme l'étape finale d'un processus de coordination abouti.

Tyndall et al. (1998) considèrent que la collaboration, couronnée par l'intégration, passe par quatre étapes :

- Transaction 2) Coopération 3) Coordination 4) Collaboration.

Le contenu de ces étapes est, selon les auteurs, le suivant :

- Transactions marchandes

Espace d'échanges inter-firmes fondé sur les prix et des relations « adverses ».

- Coopération

Réduction drastique du portefeuille fournisseurs et contrats relationnels de long terme

- Coordination

Construction de puissants liens informationnels pour un pilotage optimal des encours

- Collaboration

Intégration de la chaîne logistique fondée sur une planification conjointe et des technologies partagées.

Kache et Seuring (2014) concluent que les dimensions de collaboration/intégration et risque/performance sont étroitement liées au partage de l'information et des récompenses.

Akkermans et al. (1999) ajoutent aux trois notions formant l'intégration (coopération, collaboration et partage de l'information) la confiance, les partenariats, la technologie partagée caractérisant un changement fondamental à la fois de la gestion des processus individuels et de celle des processus globaux de la chaîne intégrée.

3.1.3.3 L'illusion de l'intégration

Selon Fabbe-Costes et Lancini (2009), il est illusoire d'imaginer une harmonisation totale des chaînes logistiques, même si de nombreuses associations de standardisation œuvrent dans ce sens. L'intégration des chaînes logistiques n'est possible que quand les acteurs peuvent avoir accès à l'information exacte, rapide et abordable (Bowersox et Calantone, 1998). Ainsi, repose-t-elle sur des efforts d'ajustement permanents de la part des acteurs impliqués, ce qui suppose des échanges de données, d'informations et un partage de connaissances à la fois au niveau intra et inter-organistionnel (Fabbe-Costes et Lancini, 2009).

Conclusion

Si la relation inter-firmes est née de l'interdépendance, dans la littérature scientifique elle peut être désignée par des termes différents.
Dans le premier chapitre, consacré à l'émergence de la notion de la firme et d'une réelle théorie de celle-ci, nous avons vu que la littérature scientifique développe à ses débuts deux formes de coordination des échanges : la firme et le marché. La théorie des coûts de transaction développe une troisième forme, celle de la forme intermédiaire. Richardson (1972) évoque la pure transaction et la relation de coopération. Dans ce chapitre **nous constatons que la littérature scientifique a tendance d'une part à évoquer d'autres formes de relation inter-firmes et d'autre part à les hiérarchiser**.

Ainsi, le mot « coordination » est-il le plus utilisé dans les travaux économiques désignant la relation entre deux ou plusieurs firmes. Dans la relation de type Supply Chain, outre le terme « coordination », nous trouvons principalement les termes « collaboration » et « intégration ». Les deux premiers termes (coordination, collaboration ou encore coopération) sont utilisés généralement de façon interchangeable. Cependant, les termes « collaboration » et « intégration » désignent un stade de la Supply Chain où les acteurs alignent leurs comportements. A ce stade de la relation, une certaine philosophie incarnée par les acteurs mène

vers une convergence qui touche à la fois leurs aspects physiques et comportementaux. La littérature scientifique aborde cette convergence en associant les dispositifs de coordination, principalement la confiance et le pouvoir.

La relation inter-firmes pourrait prendre différentes formes : coordination, collaboration, coopération, et/ou intégration. Cette dernière qui est attachée à la fois au SCM, est la forme de relation inter-firmes qui serait la plus aboutie et la plus performante. **Ce type de relation (le SCM) dépend selon la littérature scientifique de l'existence ou non d'une « philosophie » partagée par les acteurs : la philosophie du SCM.**

Ainsi, la section suivante sera-t-elle consacrée au SCM et à ses différentes évolutions ainsi qu'à ses caractéristiques : physique, managériale et comportementale.

3.2 Le concept du SCM

La littérature scientifique aborde le concept du SCM comme étant une évolution du concept traditionnel de la logistique vers le concept de la Supply Chain pour atteindre le concept SCM en profitant de l'évolution des frontières intra et inter-firmes (Houssaini, 2008). Face à la complexité de l'environnement et les exigences des clients, les entreprises d'aujourd'hui cherchent à mettre en pratique ce concept pour des raisons de compétitivité. Comme le dit Christopher (1997) : « *la compétition ne se fait plus entre une entreprise et une autre mais plutôt entre les Supply Chains* ». Cette tendance à mobiliser les Supply Chains, le Supply Chain Management ou les approches logistiques pour décrypter l'environnement s'est développée depuis les années 1990 (Roussat et Fabbe-costes, 2008).

Outre la réalité externe de l'environnement, s'impose la réalité organisationnelle, renfermant de multiples processus, et rendant par là même indispensable de se focaliser sur les processus à caractère stratégique tels que la logistique ou le Supply Chain Management (Fisher, 1997 ; Romano, 2003). Ainsi, les organisations actuelles réorganisent et fluidifient leurs chaînes logistiques afin de mieux affronter les défis stratégiques (Roussat et Fabbe-costes, 2008). Pour La Londe et Masters, (1994) et Stock et *al.,* (1998), les stratégies et pratiques logistiques sont considérées comme des éléments essentiels de la stratégie d'entreprise. D'autant plus que cette orientation est légitimée d'une part, par le fait que des ressources stratégiques peuvent se situer en dehors des frontières de l'entreprise (Das et Teng, 2000), d'autre part par les approches classiques de chaîne de valeur de Porter (1985) ou de réingéniering (Hammer et Champy, 1993) qui incitent à considérer les processus comme stratégiques et à adopter une approche inter-organisationnelle des entreprises*,* (Roussat et Fabbe-costes, 2008).

Cependant, la littérature scientifique reste indécise quant à la définition donnée à chaque concept. Même si elle nous montre que le concept SCM est une évolution où la Supply Chain et les firmes forment une seule entité, ce concept est néanmoins différent de celui de la Supply Chain et de la logistique, même s'il inclut les activités de chacun (Hugos, 2003). Pour le même auteur, la logistique se réfère généralement à un dépassement des frontières organisationnelles avec une autre organisation. Alors que la Supply Chain se réfère à des réseaux d'entreprises qui travaillent ensemble et coordonnent leurs actions pour livrer un produit sur le marché. Ainsi la

logistique traditionnelle concentre-t-elle son attention sur des activités telles que les achats, la distribution, l'entretien et la gestion des stocks.
En revanche, le SCM inclut la logistique traditionnelle et comprend également des activités telles que le marketing, le développement de nouveaux produits, de la finance, et le service client. Pour le même auteur, le SCM, afin de mieux répondre au besoin du client final, apporte une approche systémique pour la compréhension et la gestion des différentes activités nécessaires à la coordination et la circulation de produits et services.
Nous allons clarifier les différents concepts en traitant chacun d'eux individuellement.

3.2.1 La logistique

La logistique trouve son origine dans les armées (Baglin et *al*. 2007). Le terme de « logistique » apparaît dans le langage militaire au milieu du XIXe siècle. Il désigne l'art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de logement des troupes (Sohier et Sohier, 2013).

Les hommes, pour satisfaire leurs besoins alimentaires, ont créé une première organisation sociale dans laquelle les individus doivent subvenir collectivement à leurs besoins. Ce développement organisationnel, accompagné par un développement d'un ensemble de techniques, a nécessité une division du travail. Cette dernière a eu deux conséquences majeures sur l'organisation sociale (Sohier et Sohier 2013) :

- le développement d'une pratique d'échange entre les individus. Cet échange nécessite le transfert d'un bien physique d'un agent économique à un autre, ce qui pose des questions de transport et de stockage ;

- l'émergence d'une administration. L'essor de la productivité du travail nécessite de produire à moindre coût.

Ainsi le développement des échanges a-t-il engendré l'apparition d'ateliers de production et la nécessité de l'organisation du travail. De fait, qui dit échanger, dit transporter les produits à un lieu de commerce (Sohier et Sohier, 2013). Ce sont les prémisses de ce qu'on appelle aujourd'hui « logistique » *:* « *Le succès de la démarche logistique tient sans doute dans l'approche des relations d'échange (dans et entre les entreprises)* » (Paché et Sauvage, 2004).

D’après Sohier et Sohier (2013), le terme « logistique » désigne la gestion centralisée de liaisons multiples et complexes. Elle s'intéresse à la planification et au suivi des matières dans leur mouvement, en vue de satisfaire un besoin.

Les auteurs résument cette fonction en quatre questions :

- Quoi ? Quel produit livrer (ou réceptionner) ?

- Où ? A quel endroit ?

- Quand ? A quel moment ?

- Comment ? Quels moyens mettre en œuvre ?

De la réponse à ces questions découlera la satisfaction du client.

Ainsi les entreprises ont-elles créé une fonction logistique afin d'organiser, à moindre coût, le circuit de matières aboutissant à livrer au client le bien qu'il souhaite au moment où il le souhaite. Selon les mêmes auteurs, cette fonction doit assumer la gestion :

- des *flux physiques*, transport et stockage de marchandise ;

- des *flux d'information*, suivi administratif des commandes, des flux physiques.

La logistique industrielle n'a véritablement fait son apparition comme discipline du management qu'en 1977 avec les travaux de James L. Heskett, professeur à Harvard, qui lui donne sa première définition civile, tournée vers les entreprises : *« ensemble des activités qui maîtrisent les flux de produits, la coordination des ressources et des débouchés, en réalisant un niveau de service donné, au moindre coût* ».

La logistique a évolué pour inclure la circulation des informations et préciser l'origine et la destination des mouvements. Ainsi, regroupe-elle la planification, la gestion des opérations et la mesure de la performance de tout ou partie des fonctions suivantes : achats, approvisionnements, production et distribution (Baglin et *al*. 2007). En revanche, les activités logistiques portaient plus sur les résolutions de problèmes opérationnels associés à une fonction que sur des flux intégrés. Les fonctions étant dissociées, la logistique est considérée de ce point de vue comme une activité opérationnelle dans un environnement stable (Dornier et Fender

2007, p.56). Progressivement, on commence à s'intéresser à l'impact que peut avoir une variation d'un paramètre quelconque sur le système logistique issue de l'optimisation. Ainsi, les outils de gestion ont-ils commencé à prendre en compte plusieurs domaines à la fois, voire à tenter actuellement d'intégrer l'ensemble grâce aux progiciels de pilotage de Supply Chain (Dornier et Fender 2007, p.56). Il est désormais impératif de s'inscrire dans une logique transversale prenant en compte les pratiques des autres maillons de la chaine (Baglin et *al*. 2007).

3.2.2 La Supply Chain

La complexité de l'environnement exige de dépasser cette vision atomistique de l'entreprise et d'avoir une approche globale prenant en compte l'ensemble des réseaux inter-organisationnels (Roussat et Fabbe-costes 2008). L'apparition du « juste-à-temps » ainsi que la réduction des stocks qui en a découlé ont rendu les différents maillons dépendants les uns des autres. Le développement des systèmes d'information intégrés permet quant à lui une connaissance fine des mouvements et des besoins et une véritable gestion de l'ensemble de la chaîne (Baglin et *al*. 2007).

Face à cette réalité du marché, les entreprises de la chaîne logistique sont liées entre elles et la bonne performance dépend de la performance des autres. On ne peut pas réussir sur les marchés si l'on n'a pas de bons fournisseurs et de bons distributeurs (Baglin et *al*. 2007).

3.2.2.1 Définitions

Selon Cooper et Ellram (1993), La Londe et Masters (1994), Lambert et *al*., (1998) et Roussat et Fabbe-costes (2008), la définition de la Supply Chain suscite un plus large consensus entre les auteurs contrairement à celle du SCM. Aujourd'hui, on recense dans la littérature spécialisée autant de définitions de la chaîne logistique qu'il y a de spécialistes dans ce domaine (Michrafy et *al*., 2006).

Selon Michrafy, et *al*., (2006), la chaîne logistique ou la Supply Chain peut être définie comme un ensemble de personnes (morales ou physiques) qui participent directement aux flux en amont et en aval de produits, de services, d'informations et de produits financiers qui vont d'un point jusqu'à un client. Ainsi, le concept de la Supply Chain renvoie-t-il à une succession

d’opérations impliquant plusieurs firmes indépendantes, peu importe si elles disposent d’un management ou non (Houssaini, 2008)

On peut traduire la notion de Supply Chain par « chaîne d'approvisionnement », mais le mot « approvisionnement » ne permet pas d'exprimer le sens que l'on veut donner à Supply Chain et il est préférable d'utiliser l'expression américaine (Pimor et Fender, 2013).

C'est un « concept moteur » en ce sens où il véhicule une certaine conception de l'organisation et du management des entreprises et qu'à cet égard il est loin d'être neutre (Pimor et Fender, 2013).

Pimor et Fender (2013), en se basant sur la définition du Supply Chain Council, considèrent la Supply Chain comme « *la suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients* » (définition du Supply Chain Council).

La conception de la Supply Chain, pour optimiser l’ensemble de la chaîne, repose sur une vision opérationnelle globale et non plus partielle de l'entreprise (Baglin et *al*., 2007). Elle intègre les entreprises situées en amont et en aval pour couvrir l'ensemble des flux physiques, d'informations et financiers depuis les clients des clients jusqu'aux fournisseurs des fournisseurs. Elle recouvre un champ d’activité très large allant de la conception (en partie) au recyclage éventuel des produits en passant par l’achat (également en partie), l'approvisionnement, la production, la distribution et le soutien logistique après-vente (Baglin et *al*., 2007). Pour résumer et faire simple, une Supply Chain est donc la chaîne de tous les intervenants de toutes les entreprises qui contribuent à apporter un produit à des consommateurs ou à des entreprises utilisatrices pour produire d'autres biens ou les consommer (Pimor et Fender 2013).

3.2.2.2 La typologie des Supply Chains

La littérature distingue trois types de Supply Chain (Michrafy et *al*., (2006) et Mentze et *al*., (2001), une typologie déterminée par le degré d’ouverture de l’entreprise focale en amont et en aval.

Le premier niveau implique seulement trois acteurs (le fournisseur, l'entreprise et son client) dans la circulation des flux. Il s'agit de la chaîne logistique directe.

Le deuxième niveau prend en considération les fournisseurs du fournisseur et les clients du client immédiat. Il concerne la chaîne logistique élargie.

Le troisième niveau englobe tous les acteurs engagés dans l'ensemble des flux en amont et en aval (y compris les prestataires de services logistiques, les sociétés d'étude de marché, etc.). Il fait référence à la chaîne logistique élargie. En revanche, la typologie chez Baglin et *al*., (2007) touche l'évolution d'une entreprise à partir de son organisation.

3.2.2.2.1 L'organisation dite « de Type I »

Selon Baglin et *al*., (2007), ce mode d'organisation privilégie les principales fonctions « verticales » (achat/approvisionnement, fabrication, distribution physique) et revient à une organisation « en silos ». Il n'y a pas ou peu de transversalité : seules sont mises en place des relations « client/fournisseur » internes pour gérer les interfaces et les fonctions. Les différentes entités travaillent de manière isolée et peu coordonnée.

La principale préoccupation des entreprises de type I est le coût d'obtention et le niveau de qualité. Ainsi le but premier est-il de produire un produit fiable, reproductible, conforme aux spécifications et au coût le plus faible possible.

Cette organisation centrée sur l'organisation fonctionnelle est, selon les auteurs, inefficace et inefficiente lorsqu'il s'agit de coordonner les opérations effectuées par les différentes fonctions. Ce mode d'organisation est principalement dû au fait que le besoin du client final n'est pas la priorité de chacune des fonctions et renforce ainsi le cloisonnement de l'organisation en silos verticaux.

3.2.2.2.2 L'organisation dite « de type II »

Dans ce mode d'organisation, les entreprises, selon les auteurs, commencent à construire une organisation « orientée client ».

La focalisation à ce stade est le service au client, et non plus les optimisations fonctionnelles « locales ».
A ce niveau de maturité, l'organisation de l'entreprise est construite autour d'une meilleure intégration des métiers, de planification et d'exécution.

C'est également à ce niveau de la Supply Chain qu'intervient le pilotage d'ensemble par un responsable de la Supply Chain. On assiste alors à la mise en place de processus transversaux majeurs qui impliquent le personnel, les technologies et l'information. Ces processus traversent l'ensemble des fonctions de l'entreprise dans le but d'apporter de la valeur à un produit ou un service acheté par un client.

3.2.2.2.3 Le mode d'organisation de type III

Les entreprises commencent à identifier des potentialités d'améliorations au travers d'approches coopératives, non seulement avec l'ensemble des fonctions de l'entreprise, mais aussi avec les acteurs externes à l'entreprise.

L'adoption de l'approche processus crée un réel partage d'informations et permet un management collaboratif de la Supply Chain. C'est à partir de là que commence le domaine de la Supply Chain étendue, dernier niveau de ce « modèle de maturité ».

3.2.3 Le SCM

Il est largement admis que le SCM constitue aujourd'hui une importante source d'avantages concurrentiels pour les organisations qui excellent dans leur secteur d'activité. Il ne se limite pas à l'approche Supply Chain qui consiste à considérer la relation dans sa globalité en amont et en aval mais en assure la gestion. Celle-ci est jugée complexe et est connue sous le vocable de Supply Chain Management (Baglin et *al*. 2007). L'approche actuelle, appelée SCM, consiste à appréhender, en termes de logique de flux, l'ensemble des flux allant du fournisseur du fournisseur au client du client. C'est l'une des caractéristiques essentielles qui distingue le SCM de la simple approche logistique. Elle prend dès lors place au sein des processus-clefs de l'entreprise (Roy, 2006).

3.2.3.1 Pourquoi parle-t-on du SCM ?

Selon Dornier et Fender (2007), les mutations de l'environnement et les évolutions des caractéristiques du marché, rendent les entreprises d'aujourd'hui conscientes des transformations profondes du positionnement, des modes de gestions et des organisations de leur Supply Chain. La gestion des flux et son adaptation à un champ de contraintes mouvant, devient une nécessité. Selon les mêmes auteurs, ce constat explique la mise de la Supply Chain sous double tutelle opérationnelle et commerciale qui complique les tentatives d'optimisation. Ces derniers expliquent que cet accroissement de complexité est dû principalement :

- à l'incertitude de la demande finale qui entraine des phénomènes d'oscillation des flux (saisonnalité, activités promotionnelles des industriels et des distributeurs) ;
- à la réduction continuelle du cycle de vie à cause des innovations technologiques ou des raisons commerciales ;
- au manque de visibilité que chaque acteur du canal de distribution dans son ensemble et l'absence quasi totale de coordination et de transmission d'information entre les différents acteurs ;
- à la pression concurrentielle qui invente de nouveaux services associés à la vente des produits et dont la réalisation est immédiatement dépendante de la performance logistique.

3.2.3.2 Qu'est-ce qu'un SCM ?

La définition du SCM suscite une large diversité d'approches parmi les auteurs qui se sont penchés sur le thème, au point que le concept devient une source de confusion (Houssaini, 2008).

Pour Tyndall et *al*., (1998), le SCM est une relation qui évolue dans le temps, de la coopération, à la coordination, à la collaboration en mettant en valeur les notions de confiance, d'engagement, de dépendance et de solidarité.

Christopher (1992), considère la Supply Chain comme « *le réseau des organisations qui sont impliquées, en amont et en aval, dans les processus et les activités qui créent de la valeur sous forme de produits et services aux yeux des consommateurs finaux* ». Son existence s'impose comme un fait manageriel.

Tableau 11 : Les définitions du SCM

Les auteurs	La définition du SCM
Monczka, Trent et Handfield (1998)	Le SCM nécessite généralement l'intervention de plusieurs fonctions pilotées par un responsable chargé de coordonner l'ensemble du processus d'approvisionnement en matières. il nécessite également des relations mutuelles avec des fournisseurs à plusieurs niveaux. Le SCM est un concept « dont l'objectif principal est d'intégrer et de gérer les achats, le flux et le contrôle des matières dans l'ensemble des systèmes, au travers de multiples fonctions et niveaux de fournisseurs. »
La Londe et Masters (1994)	Une chaîne logistique stratégique comprend « ... au moins deux entreprises d'une chaîne logistique qui passent un contrat à long terme ; .... le développement de la confiance et de l'engagement dans la relation ; ... l'intégration des activités logistiques avec partage des données relatives à la demande et aux ventes ; ... la possibilité d'une évolution dans la localisation du contrôle du processus logistique. »
Stevens (1989)	« La gestion de la chaîne logistique a pour but de synchroniser les besoins du client et le flux des matières provenant des fournisseurs afin de parvenir à un équilibre entre des objectifs – service de haut niveau, stocks minimum et réduction des coûts unitaires – souvent considérés comme contradictoires. »
Houlihan (1988)	Différences entre le Supply Chain Management et la gestion classique des achats et de la production : « 1) La chaîne logistique est considérée comme un processus unique. La responsabilité de ses différents maillons n'est pas fragmentée et déléguée à plusieurs fonctions : production, achats, distribution et ventes. 2) Le SCM nécessite et, in fine, s'appuie sur des décisions stratégiques. « Fournir » est un objectif commun à la quasi-totalité des maillons de la chaîne et a une importance stratégique particulière en raison de son impact sur l'ensemble des coûts et la part de marché. 3) Le SCM appelle une conception différente des stocks qui servent de balancier direct et non plus indirect. 4) Une nouvelle approche des systèmes s'impose, qui tend vers l'intégration de préférence à la création d'interfaces. »
Jones et Riley (1985)	« Le management de la chaîne logistique concerne l'ensemble des flux de matières, depuis les fournisseurs jusqu'aux utilisateurs finaux ... »
Cooper et al (1997)	Le management de la chaîne logistique est « ... une philosophie qui tend vers une gestion intégrée de l'ensemble des flux d'un canal de distribution, du fournisseur à l'utilisateur final. »

Source : Mentzer et al., (2001)

Il est courant de définir le SCM comme la fonction d'interface entre la gestion de l'offre (supply side) et la gestion de la demande (demande side).
Le nom de SCM a commencé à se répandre en France avec l'apparition, dans les années 90, des éditeurs de progiciel APS (Advanced Planning & Scheduling System), type Manugistics, l2 technologies. Afin de promouvoir leurs outils de gestion qui coordonnent la gestion d'un canal de distribution ou de fonction d'une même entreprise, ils ont promu l'idée d'une logistique étendue, intégrée, appelée Supply Chain.
Ensuite le concept SCM s'est développé grâce à deux leviers majeurs importants :
- le SCM s'intéresse à l'ensemble de la chaine depuis le premier fournisseur jusqu'au consommateur, alors que la perspective du logisticien ne dépasse pas les frontières de l'organisation. Même s'il s'intéresse aux flux entre son entreprise et ses fournisseurs, il ne va pas au-delà ;
- le terme « supply » met le client consommateur final au centre du débat. Grâce au développement de la technologie de l'information, le SCM a pour conséquence de tendre les flux de l'aval vers l'amont et non plus à pousser les flux de l'amont vers l'aval (Dornier et Fender, 2007).

Selon Pimor et Fender (2013), il est utile de déterminer le champ d'intervention du SCM qui est donc la fonction qui porte son attention en premier lieu aux interfaces qui se situent entre :

- les opérations physiques dans un site de production ;

- les fonctions d'une même entreprise qui concourent, depuis le développement des nouveaux produits, leur mise sur le marché, leur production et leur distribution, à satisfaire les besoins des consommateurs ;

- les différents sites industriels et logistiques d'un même acteur ou les sites de différents acteurs et ce, au niveau national ou international ;

- les pays exportateurs et importateurs.

Ainsi, le SCM est-il un management du réseau qui intègre l'ensemble des inter-connections entre les entreprises (Bechtel et Jayaram, 1997). Il est au service des objectifs business de l'entreprise (Fender et Baron 2014). Le SCM est la recherche d'une excellente performance

globale dans une chaîne constituée d'entreprises indépendantes mais liées par un objectif commun : la satisfaction du client final (Baglin et *al*., 2007).

3.2.3.3 Quels sont les objectifs d'un SCM ?

Selon Fender et Baron (2014), l'objectif du SCM se résume en cinq points :

- Le service : le niveau de service, formalisé par les cahiers des charges service, constitue contractuellement une promesse aux clients. C'est l'inducteur essentiel de tout système Supply Chain et la création de valeur la plus visible et potentiellement perçue par les clients. Le respect du Order-to-Delivery lead time, la fiabilité de l'exécution des opérations, la disponibilité des produits, la fréquence de livraison, la flexibilité des quantités livrées, la réactivité (outil 3), les conditions de livraison, les emballages et la taille des conditionnements, le VMI (Vendor Managed Inventory), la traçabilité des commandes et des produits sont parmi les éléments de service perçus comme essentiels par les clients.

- Les coûts opérationnels (Opex) : les coûts strictement logistiques représentent en moyenne près de 8,5% du chiffre d'affaires et les composantes de coûts les plus importantes sont le transport, le coût financier du stock et la manutention-entreposage. Dans une approche end-to-end d'une Supply Chain étendue, la prise en compte des coûts de sourcing, des opérations industrielles et du recyclage des produits en fin de vie fait monter l'enjeu des coûts à des valeurs de 2 à 40% selon les secteurs industriels. Un enjeu important est de pouvoir mesurer le coût sur l'ensemble de la Supply Chain, ce qui suppose une réelle transversalité des systèmes d'information permettant de tracer les opérations élémentaires et les coûts associés. Le coût de la Supply Chain doit être appréhendé de manière globale ce qui est développé dans le cadre de l'outil 8.

- Les stocks (actif cyclique/Working Capital) : ils pèsent lourds en termes de besoin de trésorerie et représentent des coûts importants. La réactivité de la Supply Chain en termes de stock est un enjeu majeur. Il faut accélérer les flux pour rapprocher la demande (Demand Side) des sources de produit (Supply Side) afin de mieux répondre aux besoins des clients.

- Les actifs (Capex) : la Supply Chain s'appuie sur des actifs lourds tant au niveau des infrastructures que des superstructures. Les capitaux employés pour les activités industrielles (usines) et logistiques (entrepôts, plateformes de distribution, flottes de camions, installations

portuaires, ferroviaires, etc.) financent des actifs dont la rentabilité intéresse au premier chef les actionnaires et les investisseurs. Le dimensionnement, au plus juste de ces actifs, et l'optimisation des capacités installées constituent des enjeux essentiels. C'est pourquoi l'anticipation et la planification de la demande sont essentielles pour définir les capacités des outils industriels et logistiques, mais également pour dimensionner les stocks saisonniers et de sécurité.

- Le respect environnemental : les entreprises les plus avancées et surtout les plus responsables ont bien pris conscience de l'impact de leurs opérations industrielles et logistiques sur l'environnement au sens large (pollution de l'air, pollution sonore, détérioration voire transformation du paysage, etc.). Ces dernières ont intégré dans leurs objectifs stratégiques des chartes HSE (Hygiène Sécurité Environnement).

Ce sont ces 5 axes qui constituent la contribution possible du SCM aux objectifs de l'entreprise.

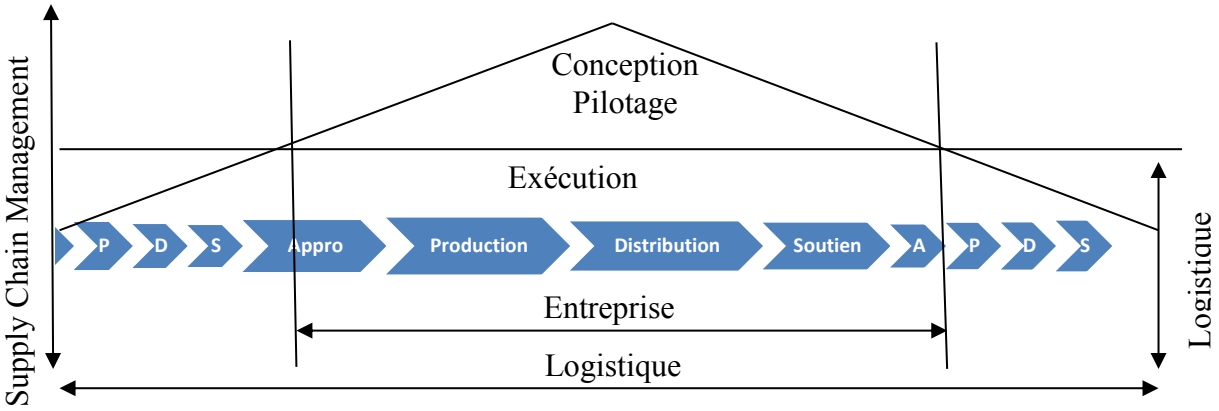
3.2.3.4 Comment se forme un SCM ?

Selon Livolsi (2009), le SCM s'inscrit dans une démarche de transversalité. Il commence par une instauration intra-organisationnelle en reliant les fonctions et processus clés (Roussat et Fabbe-costes, 2008) et par la formation d'un cohérant et d'un hautement performant puis au niveau inter-organisationnel. Cela est devenu une nécessité qui s'impose aux entreprises puisque la compétition inter-firmes doit être abordée au niveau des Supply Chains (des chaînes inter-firmes) et non au niveau des organisations considérées individuellement (Livolsi, 2009 ; Christopher, 2005).

Selon Dornier et Fender (2007), le SCM englobe trois natures de flux :
- les flux physiques
- les flux d'informations
- les flux financiers

Elle intervient sur trois niveaux différents :
- l'exécution
- le pilotage logique (planification, réaction)
- la reconception permanente pour adapter les solutions aux variations des contraintes qui les déterminent.

Figure 11 : Champs couverts par la logistique et le Supply Chain Management



Supply Chain Management

Source : Dornier et Fender (2007. p.59)

En accord avec les travaux de Mentzer et *al*., (2001) (travaux qui seront détaillés plus tard), les auteurs considèrent aussi que le SCM est doté d'une part, d'une philosophie managériale traverse et intégrative instaurant une gestion collaborative de l'ensemble des flux depuis le premier fournisseur jusqu'aux clients finaux. D'autre part, il inclut une approche managériale tactique et opérationnelle de pilotages des flux par l'aval, garante de l'articulation effective de l'offre et de la demande (Roussat et Fabbe-costes, 2008).

Cette gestion implique, selon Michrafy et *al*., (2006), une synchronisation de toutes les activités de la chaîne. L'objectif recherché est la création de la valeur ajoutée pour le client et pour tous les acteurs de la chaîne logistique. Cela suppose tout d'abord une intégration complète des acteurs de la chaîne en ce qui concerne le partage des informations (niveaux de stocks, prévisions, etc.) et la coopération (stratégie de partenariat).

Ensuite, un partage des risques et des bénéfices est nécessaire à l'engagement des membres de la chaîne et à leur coopération à long terme. Enfin, les acteurs de la chaîne logistique doivent avoir la volonté de satisfaire les clients. Une chaîne logistique performante exige évidemment le respect de ces conditions.

3.2.4 Les caractéristiques du SCM

Mentzer et *al*., (2000) distinguent trois courants abordant le SCM sous différents angles :

Le premier courant perçoit le SCM comme une philosophie managerielle. Celle-ci s'appuie sur trois caractéristiques :

- Une approche systémique qui permet de voir la Supply Chain comme un tout, depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client.
- Une orientation stratégique visant une coordination des efforts pour synchroniser et converger les opérations intra et inter-firmes.
- Une orientation client pour créer une valeur personnalisée et adaptée.

Le second courant considère le SCM comme un ensemble d'activités autorisant la mise en œuvre d'une philosophie managerielle. Parmi ces activités, il convient de citer le comportement d'intégration intra et inter-firmes, l'échange mutuel d'informations, l'échange mutuel des risques et des récompenses, la coopération.

Le troisième courant considère le SCM comme un ensemble de processus managériaux.
Ces trois courants, même si leurs définitions divergent sur certaines caractéristiques, convergent sur le caractère d'interdépendance qui lie les différents acteurs intégrant le SCM. Les différents courants évoquent la convergence des pratiques et des comportements des acteurs du SCM.

3.2.5 Les composants de comportements des acteurs du SCM

Une grande partie des études liées au concept du SCM s'appuie sur les travaux de Mentzer, Cooper, Lambert, Bowersox, Min et Ellram. Pour cette raison, nous allons explorer quelques travaux de ces auteurs, parmi les plus exploités par la littérature scientifique, pour définir par la suite les éléments (ou les composantes) qu'exige le SCM pour chaque entreprise et pour l'ensemble des entreprises contraignant ainsi le groupe à collaborer.

3.2.5.1 Les travaux de Mentzer et *al*.

Mentzer et *al*., (2001), en s'appuyant sur les différentes définitions présentées par la littérature scientifique, aboutissent à définir le SCM comme un ensemble de trois ou plusieurs entités (organisations ou individus) directement impliquées dans les flux en amont et en aval de produits, services, finances et / ou des informations depuis la source jusqu'au dernier client.

Dans cet article, les auteurs font une sorte de synthèse de l'ensemble des travaux avant de proposer une conception du SCM telle qu'elle est vue par la littérature. La conclusion que les auteurs retiennent, in fine, classe le SCM en trois étapes :

- Une philosophie de management.
- La mise en œuvre de cette philosophie.
- Un ensemble de processus de management.

3.2.5.1.1 La philosophie du SCM et sa mise en œuvre.

En tant que « philosophie », le SCM est vu sous la forme d'une entité au lieu d'être considéré comme des parts fragmentées fonctionnant séparément. Selon Ellram et Cooper (1990), la philosophie du SCM se résume dans la notion du partenariat entre les différents membres de la Supply Chain, du fournisseur jusqu'au client final. Pour Ross (1998), cette philosophie requiert une synchronisation et une convergence, inter et intra-firmes, des capacités opérationnelles et stratégiques. Langley and Holcomb (1992) émettent la nécessité d'une synchronisation de l'ensemble des activités du SCM pour créer de la valeur au consommateur final et le satisfaire.

En effet, la philosophie du SCM se définit dans l'acquisition et la synchronisation de toutes les activités susceptibles de créer de la valeur pour le client.

3.2.5.1.2 Le processus de management du SCM

Pour se comporter en conformité avec la philosophie, Mentzer et al. (2001) considèrent que les entreprises doivent établir des pratiques de gestion communes.
En se basant sur plusieurs travaux, les auteurs présentent sept activités pour la mise en place du SCM.

Tableau 12 : Activités du SCM

Activités du SCM
L'intégration relationnelle (Bowersox et Closs, 1996)
Le partage de l'information (Cooper, Lambert et Pagh, 1997)

Le partage de la valeur et de risque (Cooper and Ellram,1993)
La coopération (Cooper et *al*, 1997)
Un objectif commun : satisfaire le client (La Londe et Masters, 1994)
L'intégrer des processus (Cooper et *al*, 1997)
La construction et l'entretien des relations à long terme. (Cooper et *al*, 1997)

Source : Mentzer et *al*. (2001)

La conception des auteurs (Mentzer et *al.*, 2001):

La conception donnée par les auteurs est composée de deux échelles :

- La SCO (Supply Chain Orientation), définie comme la mise en place d'une organisation d'implications systémiques et stratégiques des activités tactiques impliquées dans la gestion des différents flux au sein de la Supply Chain.
- Le SCM, qui est la mise en application de la SCO à travers les fournisseurs et les clients.

Au premier abord, les auteurs exigent que l'ensemble des entreprises aient une SCO avant le SCM. Ross (1998) remarque que le succès d'un SCM compétitif réside dans l'adoption collective de l'ensemble des entreprises d'une SCO. Autrement dit, l'adoption d'une SCO doit être globale et doit précéder le SCM. Une fois que les maillons de la Supply Chain intègrent individuellement la SCO, ils peuvent commencer le processus de mise en œuvre pour réaliser le SCM. En d'autres termes, la SCO est une volonté de la part d'une entreprise de répondre aux questions énumérées dans le tableau 1 sur le plan stratégique et systémique. Le SCM ne peut être accompli que lorsque plusieurs entreprises en ligne dans la chaîne d'approvisionnement adoptent cette orientation et progressent vers la mise en œuvre de la philosophie de gestion de la SCO.

Par analogie, les auteurs (Mentzer et al.) comparent un SCM à un fleuve traversant plusieurs pays par lequel transitent des produits et des services. Chaque pays reconnaît les implications stratégiques et systémiques du bassin d'eau. Comme chaque pays reconnaît au pays voisin au nord la nécessité de conserver et préserver l'approvisionnement en eau, il doit reconnaître la même nécessité au pays au sud. Ce n'est qu'à partir du moment où tous les pays adoptent la même orientation et gèrent activement les ressources du fleuve que nous pouvons parler de la

gestion du bassin d'eau. De même, le SCM ne peut aboutir que lorsqu'il y a une SCO gérée activement par les différents maillons de la chaîne. Cette attitude que les entreprises doivent tenir est résumée par les auteurs en 6 traits comportementaux :

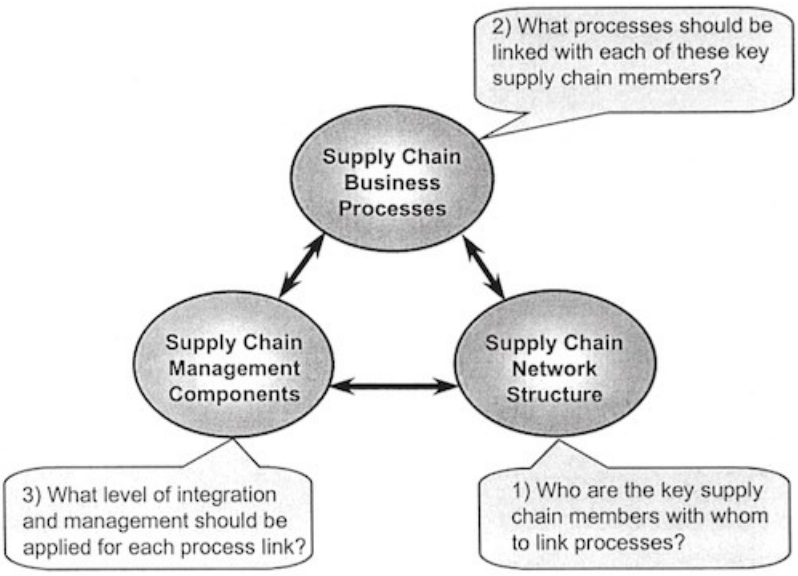
- Vision et buts communs.
- Partage de l'information.
- Partage des risques et récompenses.
- Coopération, intégration des processus.
- Relations à long terme.
- Leadership de la Supply Chain convenu.

3.2.5.2 Les travaux de Lambert et Cooper (2000) et Cooper, Lambert, et Pagh (1997)

Les auteurs proposent une nouvelle compréhension du SCM. Ils considèrent que cette conceptualisation élimine l'écart qui se trouve entre les deux points de vue pratique et académique.

Le cadre du SCM est composé de trois éléments inter-reliés : la structure de la Supply Chain, le processus managérial et les composantes de management.

Figure 12 : Le cadre du SCM



Source : Cooper et al., (1997)

Selon les auteurs le SCM est composé de trois parties :

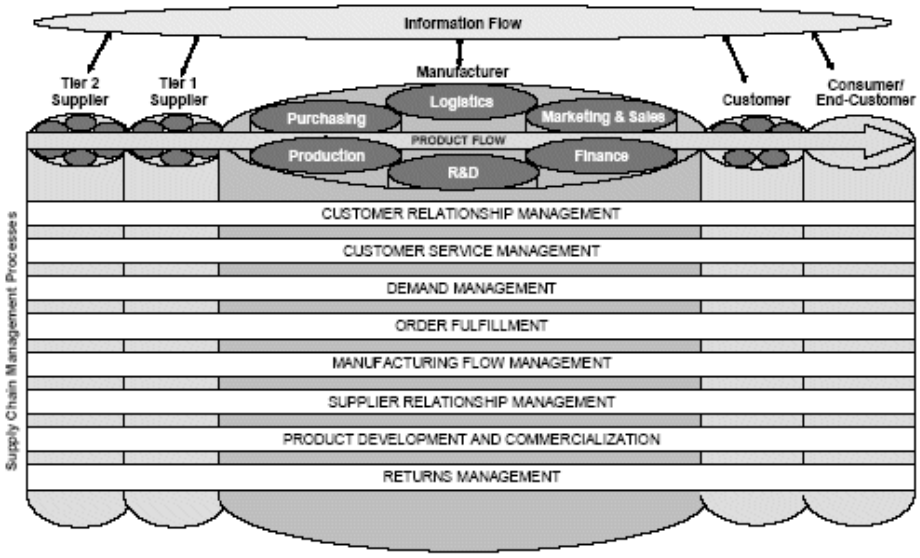
- Les processus managériaux (Business processes) : l'ensemble des activités produisant de la valeur pour le client.
- Les composantes managériales (management components) : les composantes par lesquelles les processus managériaux sont structurés et gérés.
- La structure de la Supply Chain : représente la configuration des entreprises au sein de la Supply Chain.

3.2.5.2.1 Supply Chain Business processes

Un SCM réussi nécessite un changement de la gestion individuelle des fonctions pour intégrer les activités dans les principaux processus de la Supply Chain.

Les auteurs remarquent que l'optimisation des flux de produits ne peut être atteinte sans l'implémentation des processus managériaux.

Figure 13 : SCM – Integratin and Managing Business Processes across the Supply chain



Source : Cooper et al. (1997) adaptée de Douglas et al. (1998)

Les auteurs prennent la définition de l'International Center for Competitive Excellence : et adoptent les huit processus :

- La gestion de relation client : il s'agit d'identifier les principaux clients ou groupes de clients et connaître les niveaux de performance conclus avec eux concernant l'accord produit/service.
- La gestion de service client : elle constitue l'unique source d'information pour le client, il fournit l'information en temps réel sur les dates d'expédition et la disponibilité des produits.
- La gestion de la demande : la grande fluctuation de cette variable requiert une gestion rigoureuse, ce qui fait de ce processus un élément clé de la réussite du SCM.
- Le traitement des commandes : ce processus nécessite l'intégration des plans de fabrication, de distribution et de transport.
- La gestion des flux de fabrication : l'objectif est d'éviter les coûts de stocks. Donc le but est d'être flexible en ayant des flux de fabrication à cycles courts (juste in time) pour une meilleure réactivité aux besoins des clients.
- L'approvisionnement : l'ensemble des plans stratégiques élaborés avec les fournisseurs soutiennent le processus de la gestion des flux de fabrication et le développement de nouveaux produits.

- Le développement de produits et la commercialisation : si les nouveaux produits et leur développement sont des éléments essentiels pour l'entreprise, l'ensemble des fournisseurs et clients doit être intégré dans le processus de développement de produit pour réduire les délais de commercialisation.
- Les retours (returns) : la gestion des retours permet d'identifier les opportunités d'amélioration de la productivité et des projets révolutionnaires.

3.2.5.2.2 Les composantes managériales

Concernant les composantes managériales, les auteurs, après avoir présenté et développé les composantes présentées par la littérature scientifique (tableau 13), déterminent à leur tour leurs composantes managériales.

Tableau 13 : Les composantes du SCM

Table 2
Identified Supply Chain Management Components Based on the Literature

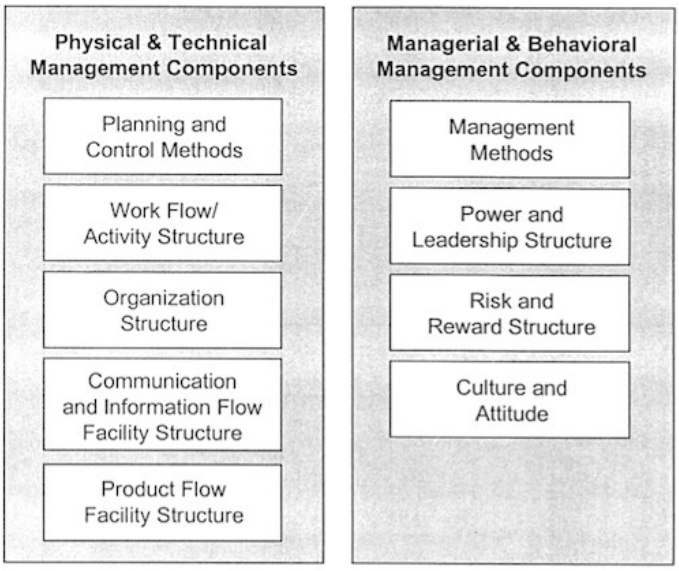
	Planning and Control	Work structure	Organi-zation structure	Product flow facility structure	Infor-mation flow facility structure	Product structure	Manage-ment methods	Power and leader-ship structure	Risk and reward structure	Culture and attitude
Houlihan (1985)	x	x	x	x	x	x	x			x
Jones and Riley (1985)	x	x	x	x	x		x			x
Stevens (1989)	x	x	x	x	x					x
Ellram and Cooper (1990)	x	x		x	x				x	
Lee and Billington (1992)		x		x	x					
Cooper and Ellram (1993)	x	x	x	x	x		x	x	x	x
Hewitt (1994)	x	x	x	x	x				x	
Scott and Westbrook (1991)		x		x	x	x				
Towill, Naim and Wikner (1992)	x	x		x	x	x				
Hammer (1990)	x	x	x	x	x		x		x	x
Andrews and Stalick (1994)	x	x	x		x		x	x	x	x
Cooper and Gardner (1993)	x	x		x	x				x	x
Lambert, Emmelhainz and Gardner (1996)	x				x		x		x	x

Source : Cooper et al. (1998)

Les composantes managériales sont représentées par deux groupes :

- un groupe de composantes tangibles, visibles et mesurables que l'on peut changer facilement, appelées composantes physiques et techniques ;
- un groupe de composantes intangibles et moins visibles appelées composantes managériales et comportementales.

Figure 14 : Les composantes physiques, managériales et comportementales



Source : Lambert et Cooper (2000) ; Cooper, Lambert, et Pagh (1997)

Les auteurs considèrent que les composantes managériales et comportementales définissent le comportement organisationnel et influencent la façon dont les composantes physiques et techniques peuvent être mises en œuvre. **Moins les composantes managériales et comportementales sont alignées, moins le SCM est efficace**. Si une ou plusieurs composantes physiques et techniques sont changées, les composantes managériales et comportementales nécessiteront peut-être un réajustement.

- Les composantes physiques et techniques :

- Planning et méthodes de contrôle : c'est la clé qui oriente l'organisation et la Supply Chain dans la direction souhaitée.
- Rythmes de travail / structure de l'activité : indique comment l'organisation améliore ses tâches et ses activités.
- Structure de l'organisation : plus il y a d'équipes inter-fonctionnelles qui dépassent la frontière organisationnelle, meilleure est l'intégration de la Supply Chain.
- Communication et flux d'informations de la structure technique, de l'efficacité du SCM : dépend du type d'informations transmises et de la fréquence de sa mise à jours.

- Flux du produit de la structure technique : comme l'inventaire est nécessaire dans le système, certains membres de la chaîne logistique peuvent garder une quantité disproportionnée de l'inventaire.

    - Les composantes managériales et comportementales :

- Méthodes de management : incluent la philosophie d'entreprise et les techniques de management.
- Structure de pouvoir et de leadership : la structure de pouvoir affecte la forme de la chaine. Dans plusieurs SCM étudiés, on distingue un ou deux grands leaders qui dirigent le SCM.
- Structure des risques et récompenses : l'anticipation de partage des risques et des récompenses est un élément déterminant dans l'engagement à long terme des membres du SCM.
- Culture et attitude : montre comment les employés sont valorisés et comment ils sont impliqués dans la gestion de l'entreprise.

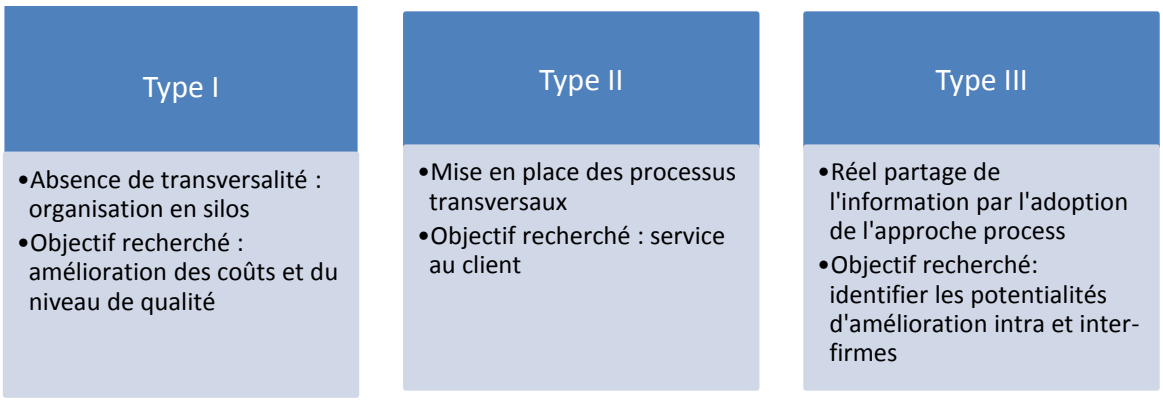
Nous regroupons les deux types de travaux dans le tableau suivant :

Tableau 14 : Les composantes du SCM

Cooper et *al.*, (1998), Lambert, Emmelhainz, et Gardner, (1996), Lambert et Cooper, (2000)	**Mentzer et *al.*, (2001) et Min et Mentzer, (2004)**
➨Composantes de management de la Supply Chain Physiques et techniques : - Planning et méthodes de contrôle - Rythmes de travail/structure de l'activité - Structure de l'organisation - Communication et flux d'information - Flux du produit - Managériales et comportementales : - Méthodes de management ; - Structure de pouvoir et de leadership ; - Structure des risques et récompenses ; - Culture et attitude.	**➨Supply Chain Orientation (SCO)** - Crédibilité : notions de fiabilité, reconnaissance de l'entreprise, pas de fausse réclamation - Bienveillance : « santé » de l'entreprise, réponses aux questions, partage des risques et récompenses - Engagement : coopération, aide technique - Top Management Support : diffusion des objectifs, contrats à long terme, formation - Compatibilité : stratégie et culture communes - Normes : coopération, création de valeurs **➨Supply Chain Management (SCM)** - Vision et buts communs : standardisation des pratiques, définition des rôles - Partage de l'information : EDI, échange des prévisions, du planning - Partage des risques et récompenses : aide financière, R&D commune - Coopération, intégration des processus : compte-rendu, indicateurs, qualité, boîte à idées, communication nouveaux produits, gestion de stocks - Relations à long terme : réduction complexité, audits - Leadership de la Supply Chain convenu : audit, benchmarking.

Conclusion

De ce panorama des travaux existants sur la Supply Chain se dégage avant tout une idée principale : la relation inter-firmes de type Supply Chain met en jeu trois types d'entreprises (ci-dessous), chacun de ces types étant caractérisé par une maturité organisationnelle ainsi que des objectifs intra et inter-firmes spécifiques.



Conclusion du chapitre 3

De ces travaux existants, il ressort que la relation inter-firmes peut mener les acteurs à une relation homogène avec des caractéristiques managériales, comportementales et physiques alignées. La littérature scientifique résume ces caractéristiques en un seul mot : la *philosophie (*sic) *du SCM*. Le SCM est donc vu par la littérature comme une sorte de convergence de comportements, un cercle dans lequel les acteurs ont opté pour la même philosophie et ont incarné les mêmes traits comportementaux physiques et managériaux. **La question première que nous poserons quant aux Supply Chain existantes sera « quel est le dispositif de coordination utilisé par les acteurs du SCM ? ». De cette question découleront en conséquence diverses interrogations sur l'efficacité qui en résulte, ne serait-ce que dans l'esprit des praticiens concernés, ainsi que sur les conditions de possibilités de mise en place et de maintenance effective de ces dispositifs.** Pour cela nous exploiterons les résultats des travaux de Mentzer et al. (2001) et Min et Mentzer (2004) afin de vérifier l'alignement des maillons de la chaine.

Conclusion de la première partie

La littérature scientifique a produit deux analyses de la relation inter-firmes.

La première analyse, celle des approches économiques, **s'inscrit dans une optique calculatoire visant à réduire les coûts liés à la fois à la relation et à ses risques** (principalement le risque d'opportunisme). La deuxième analyse, **celle de la science de gestion,** s'inscrit dans l'idée que **la firme seule ne peut pas répondre aux exigences du client dans un tel environnement concurrentiel, d'où la nécessité absolue de la construction d'une relation inter-firmes pour mieux faire face à cette concurrence et pour créer de la valeur au client final**. Ces deux derniers éléments sont presque absents dans l'analyse économique et principalement l'approche néoclassique et la théorie des coûts de transaction. Autrement dit, **la première analyse se positionne en amont** et se construit en se demandant de quoi la firme a besoin. En effet, son besoin d'équipements et de matière première impose le choix entre l'intégration (la hiérarchie) et le marché. Plus tard, Williamson propose une autre forme appelée la forme hybride ou intermédiaire. Ainsi le choix du mode de coordination qui sera choisi parmi les trois précédents est celui qui réduit le plus les coûts (coûts de transaction) que génère cette coordination.

En revanche, **la deuxième analyse se positionne en aval** et vise à répondre à la question : comment la firme arrive-t-elle à présenter une meilleure valeur au client final ? De ce fait, et dans un environnement concurrentiel, la firme seule ne peut pas construire cette valeur d'où la nécessité de coordonner avec ses fournisseurs et leurs fournisseurs et ses clients et leurs clients dans une relation inter-firmes appelée chaine logistique ou Supply Chain.

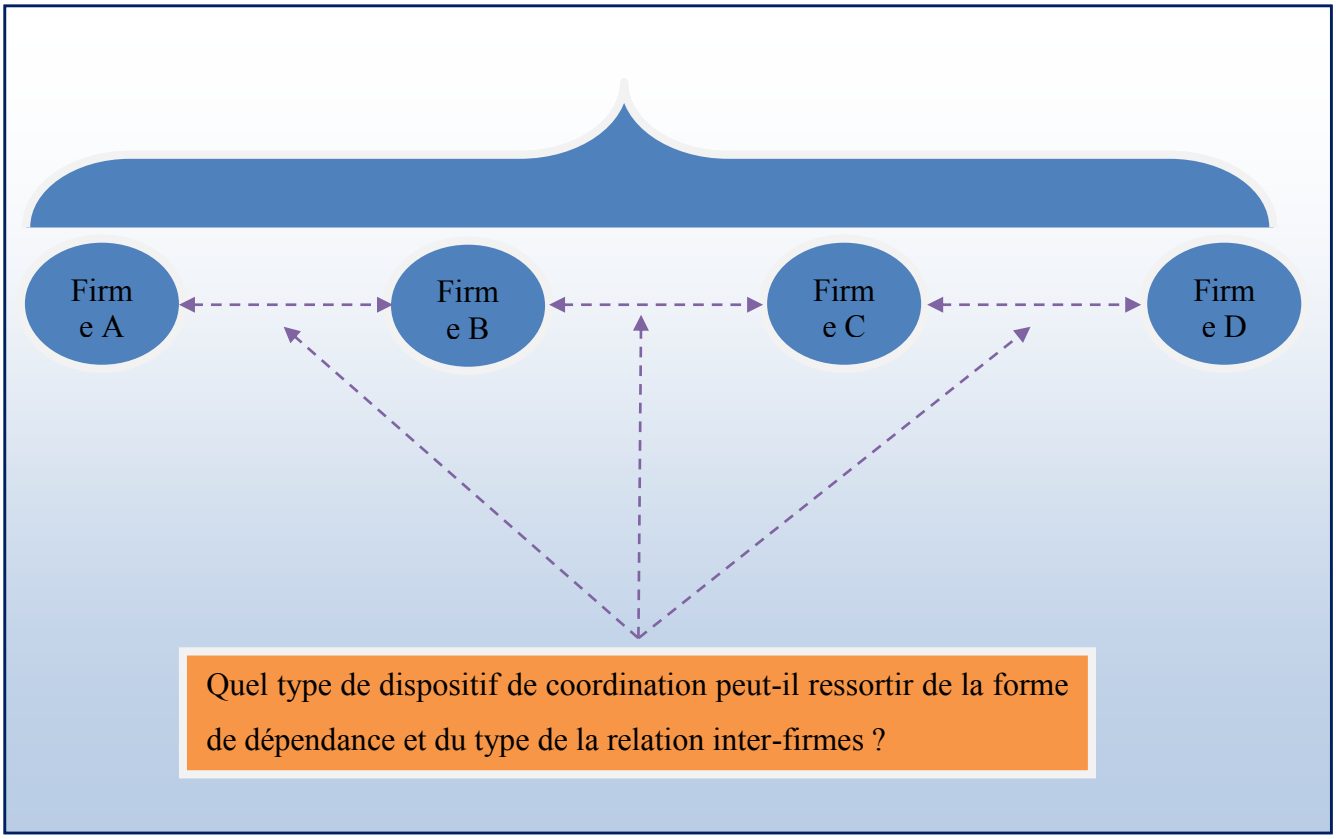
La littérature scientifique nous montre ensuite **qu'une relation entre deux firmes est née avant tout d'une dépendance**. **Cette dépendance peut avoir plusieurs formes, en fonction du contexte, de l'industrie, etc**. De plus, la relation inter-firmes évolue vers des formes différentes, coordination, collaboration, etc. Cette évolution peut aboutir à une sorte de Goal Congruence, une sorte d'alignement et de convergence de comportements des différentes firmes de la Supply Chain. Cette convergence prend la forme d'un SCM avec une philosophie qui lui est propre possédant des traits comportements et managériaux susceptibles de converger. Si les derniers travaux tendent à converger quant aux formes que prennent les relations inter-firmes,

ils restent néanmoins confus et flous quant à la place qu'occupent les dispositifs de coordination à savoir le contrat, la confiance et le pouvoir.

De cette littérature nous pouvons construire ce schéma qui sera développé plus loin dans le cadre conceptuel.

La littérature scientifique aborde des relations inter-firmes dans des formes différentes. Chez Williamson, la relation inter-firmes est une relation intermédiaire entre marché et intégration. L'opportunisme reste une hypothèse forte qui détermine les choix des organisations. Chez Aoki, cette forme prend une posture collaborative où l'opportunisme ne joue pas un rôle important. Chez Richardson, la relation inter-firmes peut prendre deux formes différentes, transactionnelle et coopérative. Chez Baudry, nous trouvons aussi deux formes, l'intégration verticale et la quasi-intégration oblique. Dans la littérature abordant la Supply Chain, nous trouvons trois formes dominantes, la coordination, la collaboration et l'intégration.

Figure 15 : La dépendance inter-firmes et les dispositifs de coordination



Deuxième partie
Convergence et dispositifs de coordination: le cas de l'usine Renault Maroc

Introduction à la deuxième partie

La deuxième partie de cette recherche est consacrée, en premier lieu, au choix méthodologique et à la définition du cadre conceptuel et, en deuxième lieu, à la présentation et à la discussion des résultats. La tradition veut que toute recherche s'inscrive dans une position épistémologique. Cette dernière sert à réfléchir à la pertinence et à la validité du processus d'élaboration des connaissances mis en œuvre au regard de l'objectif poursuivi. Ce processus commence d'abord par un choix épistémologique positiviste ou constructiviste. Ainsi, une fois la recherche inscrite dans l'un des deux paradigmes, vient le choix de la méthodologie (inductive, déductive, etc) qui est, selon Leroy (2014), la boite à outils des méthodes de la recherche (des outils) : la méthode quantitative ou qualitative. Généralement, les méthodes utilisées s'adaptent au choix méthodologique. La méthode quantitative se combine souvent à la méthodologie déductive dans un choix épistémologique positiviste. En revanche, la méthode qualitative s'adapte à la méthodologie inductive dans une épistémologie constructiviste.

Ce travail de recherche s'inscrit clairement dans un choix épistémologique constructiviste. La méthode utilisée est qualitative en usant de la démarche compréhensive telle qu'elle est présentée par Dumez (2013). L'intérêt de cette démarche réside dans sa simplicité, son côté pragmatique et tangible, accompagnant le chercheur dans toutes les étapes de sa recherche.
Le premier chapitre de cette partie (chapitre IV) présente la méthodologie, le cadre conceptuel avec la problématique ainsi que le terrain de la recherche.

Le chapitre suivant (chapitre V) expose les résultats obtenus. Enfin, le dernier chapitre (chapitre VI) présente la discussion de ces résultats. Il est également l'occasion de réfléchir aux apports et aux limites de ces résultats et de présenter, dans la conclusion générale, de nouvelles voies de recherche que soulève ce travail.

La firme et la relation inter-firmes (Chapitre 1)

L'émergence de la théorie de la firme

L'approche d'échange dans les relations inter-firmes

Les dispositifs de coordination (Chapitre 2)

Le contrat
La confiance
Le pouvoir

Culture et dispositifs de coordination

Le SCM et l'ajustement des comportements (Chapitre 3)

Partie II

Présentation du cadre théorique et méthodologie de recherche (Chapitre 4)

Présentation des résultats (Chapitre 5)

Discussion des résultats (Chapitre 6)

4. Présentation du terrain et méthodologie de recherche

Ce chapitre a pour objectif d'exposer notre choix méthodologique et de présenter le terrain de recherche. Dans la première section, nous allons présenter le choix méthodologique et préciser le nôtre. Dans la seconde section nous allons présenter le terrain. Notre présentation du terrain est à la fois un passage classique d'un document de thèse, mais aussi un construit de la réalité du terrain. L'étude de terrain a servi non seulement à répondre à la problématique, mais aussi à clarifier et changer la vision de notre champ de recherche telle qu'elle était conçue au début en se basant uniquement sur la revue littéraire.

Sommaire du chapitre 4 :

4.1 Le choix méthodologique 175
4.1.1 Le positionnement épistémologique et choix méthodologique 175
4.1.1.1 Les paradigmes : positiviste/constructiviste 177
4.1.1.2 Les différentes méthodes de recherche 180
4.1.2 La démarche compréhensive 181
4.1.2.1 La démarche scientifique de la démarche compréhensive 181
4.1.2.2 Les apports théoriques d'une démarche compréhensive 182
4.1.2.3 Les trois risques épistémologiques de la démarche compréhensive 183
4.1.2.3.1 Le risque des acteurs abstraits 183
4.1.2.3.2 La circularité 184
4.1.2.3.3 Equifinalité ou le risque de survaloriser une seule théorie explicative ... 184
Conclusion 185
4.2 Objectif de la recherche et problématique 186
4.2.1 La méthodologie de la recherche compréhensive et étude de cas 188
4.2.1.1 La sélection des cas 188
4.2.1.2 Le développement d'un cadre théorique 189
4.2.2 Les mémos théoriques de la coordination 191
4.2.2.1 Les dispositifs de coordination 191
4.2.2.2 Les mémos théoriques de la convergence de comportements des acteurs 193
- Les composantes du SCM 193

➢ Supply Chain Management (SCM) 193
4.2.3 Les sources et les méthodes de collecte de données 194
4.2.4 Phase exploratoire et préparation du terrain 196
Conclusion 198
4.3 Présentation du terrain 199
4.3.1 Le constructeur Renault Maroc 199
4.3.1.1 Le constructeur SOMACA 199
4.3.1.2 Le complexe industriel Renault Tanger Méditerranée 200
4.3.2 La production de Renault Tanger 201
4.3.3 La production de SOMACA 202
4.3.4 Les exportations de Renault Tanger 203
4.3.5 Les exportations de SOMACA 203
4.4 La Supply Chain de l'industrie automobile et l'exploration du terrain 204
4.4.1 La relation Inter-firmes de l'industrie automobile 204
4.4.2 La construction de la Supply Chain 208
4.4.2.1 La construction de la relation constructeur-fournisseur du première rang 209
4.4.2.1.1 La sélection du fournisseur du premier rang 209
4.4.2.1.2 Le lancement d'un nouveau véhicule 209
4.4.2.2 La sélection des fournisseurs chez les autres maillons 211
Conclusion 213
Conclusion du chapitre 214

4.1 Le choix méthodologique

Après avoir présenté deux grandes familles de position épistémologique, nous allons, dans cette section, définir notre méthodologie de recherche compréhensive, les raisons de notre choix et les risques de ce choix. Ensuite, et après un bref rappel de l'objectif de notre recherche, nous allons exposer notre cas et la démarche suivie dans la collection du matériau empirique.

4.1.1 Le positionnement épistémologique et choix méthodologique

La tradition veut que tout chercheur définisse sa position épistémologique comme le souligne Lévy-Tdjine (2008) « *la plupart des ouvrages traitant de la méthodologie de la recherche en Gestion ou en Management soulignent que le chercheur doit simultanément se positionner par rapport aux grands paradigmes épistémologiques usuellement identifiés comme les principaux repères en sciences de l'organisation* ».

Le terme épistémologie est apparu au début du XXe siècle pour désigner une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance. Peu à peu, ce terme est devenu synonyme de philosophie des sciences (M-L Gavard-Perret et *al*. 2012). Il se compose du terme « épistémologie » qui vient du grec *épistèmê* « connaissance, science » et de *logos* « discours sur » mais aussi « logique de » (Yvon Pesqueux, 2014). Chez Piaget (1967) *« l'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables* ». Par ailleurs, elle « *étudie de manière critique la méthode scientifique, les formes logiques et modes d'inférence utilisés en science, de même que les principes, concepts fondamentaux, théories et résultats des diverses sciences, et ce, afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective* ». (R. Nadeau, 1999)

Selon Pesqueux (2004), l'épistémologie ne concerne pas la connaissance scientifique mais la vie en société. Elle se consacre à une réflexion sur le réel, la distinguant de la métaphysique qui se consacre à une réflexion sur la réalité. Pour Bédard (2000), l'épistémologie fonde les démarches de construction de la connaissance. Elle fonde aussi le processus de conceptualisation par une construction d'une représentation (la sédimentation), par la mobilisation ou circulation et par l'extension du concept dans l'optique de comprendre une situation.

Selon Bazin (2014), les chercheurs, lorsqu'ils présentent leur positionnement épistémologique, ne font pas de l'épistémologie à proprement parler en tant que discipline. Ce sont plutôt des moments d'explication de leurs croyances. Ainsi, l'épistémologie est-elle prise pour une science alors qu'elle en est l'étude. Le chercheur a la tâche d'expliciter ses croyances afin d'éviter tout aveuglement et/ou rhétorique néfaste. Ces croyances kantiennes présentées par l'auteur sont de quatre natures.

- La persuasion : selon l'auteur, un positionnement épistémologique qui s'appuierait sur la persuasion serait grandement problématique. Il serait plus proche d'un discours rhétorique que d'une véritable prise de position. Le chercheur doit alors être armé d'une vigilance pour ne pas faire tomber l'épistémologie dans le simple exposé persuasif des persuasions.

- L'opinion : pour Bachelard, « *l'opinion pense mal ; elle ne pense pas : elle traduit des besoins en connaissances. En désignant les objets par leur utilité, elle s'interdit de les connaître. On ne peut rien fonder sur l'opinion : il faut d'abord la détruire* » (Bachelard, 1938/2011 : 16). Exprimer son rapport à l'objet de recherche et à la méthode sans avoir plus examiné la question au préalable, sans les avoir mis en perspective ou expérimentés, revient simplement à exprimer une opinion, qui risque d'être faible objectivement et subjectivement.
- La foi : « *si la croyance n'est suffisante que subjectivement et en même temps tenue pour objectivement insuffisante, elle s'appelle foi* » (Kant, 1787/2006 : 668). La foi est plus solide qu'une persuasion ou une opinion, plus tangible car fondant une confiance commune, partagée et partageable. Le positionnement épistémologique prend régulièrement la forme de ce type de croyance : en s'inscrivant dans un courant de pensée prédéfini, le chercheur adhère à une communauté de croyances. L'auteur ne condamne pas cette démarche qui est bien plus riche et avancée que les simples persuasions et opinions, mais il trouve nécessaire que les démarches sous-tendant ces positionnements soient explicites et assumées.
- Le savoir et la doxa : « Dans *l'usage transcendantal de la raison (...) l'opinion est en vérité trop peu exigeante, mais le savoir l'est trop* » (Kant, 1787/2006 : 669). Si le savoir permet de maintenir un lien entre croyance et vérité, il n'existe qu'exceptionnellement à l'état pur. Ainsi, le positionnement épistémologique ne relèvera pas du savoir à proprement parler, mais constituera plutôt l'objectif du travail scientifique, là où l'épistémologie en est finalement l'analyse rigoureuse. En revanche, la doxa structure la communication et les interactions au sein d'une communauté. Le processus de constitution de cet ensemble de croyances lui confère une objectivité qui ne requiert plus d'adhésion subjective mais une inclusion de fait dans ce qui devient une idéologie.

4.1.1.1 Les paradigmes : positiviste/constructiviste

L'épistémologie cherche à répondre aux trois questions suivantes :
Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ?
Ces questions servent à réfléchir à la pertinence et à la validité du processus d'élaboration des connaissances mis en œuvre au regard de l'objectif poursuivi, c'est-à-dire à ce qui est couramment appelé « la méthodologie de recherche » (M-L Gavard-Perret et *al*., 2012). Ce processus commence d'abord par le choix épistémologique qui consiste à définir à quelle forme

de connaissance le chercheur se rallie : positivisme (le monde s'explique par l'observation de ses objets, de ses réalisations) ou constructivisme (le monde s'explique par notre vision subjective, construite, notre participation au travail) (M. Leroy., 2014).

Selon Rappin (2004), l'opposition entre les paradigmes positivistes et constructivistes a contribué à structurer les différents cadres épistémologiques en sciences de gestion. La première est celle de « *la réalité essentielle de la réalité existentielle* » (Le Moigne, 1995, p.20). Selon la deuxième, « *le réel connaissable est un réel phénoménologique, celui que le sujet expérimente* » et le « *sujet ne connaît que l'acte par lequel il perçoit l'interaction entre les choses* » (Le Moigne, pp.75-76).

Ainsi, une fois le chercheur inscrit dans un paradigme, doit-il choisir une méthodologie. La méthodologie étant généralement définie comme l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances, elle apparait comme l'un des volets de l'épistémologie. Selon Aktouf (1987), la méthodologie est la « *procédure logique d'une science, c'est-à-dire, l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soit clair, évident et irréfutable* ».

Elle est la boite à outils de méthodes (des outils), à mettre en place pour mener sa recherche : inductive (on part d'une observation pour en faire une loi générale, dans une même discipline, dans une épistémologie plutôt constructiviste), déductive (on part d'une loi pour la vérifier par des tests, dans une même discipline, dans une épistémologie plutôt positiviste), abductive (on évolue du test à la théorie et vice versa, en empruntant à plusieurs disciplines, dans une épistémologie positiviste ou constructiviste, Leroy, (2014).

David (2008) résume les principes de chaque position dans le tableau suivant :

Tableau 15 : les positions épistémologiques

Epistémologie positiviste	Epistémologie constructiviste
Principe ontologique (réalité du réel, naturalité de la nature, existence d'un critère de vérité). Peut être considérée comme vraie toute proposition qui décrit effectivement la réalité. Le but de la science est de découvrir cette réalité. Ceci est applicable à tous les	*Principe de représentabilité de l'expérience du réel* : la connaissance est la recherche de la manière de penser et de se comporter qui convient (Von Glasersfeld). Nos expériences du réel sont communicables (modélisables) et la vérité procède de cette adéquation des modèles de notre

sujets sur lesquels l'esprit humain peut s'exercer.	expérience du monde à cette expérience.
Principe de l'univers câblé : il existe des lois de la nature, le réel est déterminé. Le but de la science est de découvrir la vérité derrière ce qui est observé. La description exhaustive est possible, par décomposition en autant de sous-parties que nécessaire. Les chaînes de causalité qui relient les effets aux causes sont simples et peu nombreuses.	*Principe de l'univers construit* : les représentations du monde sont téléologiques, l'intelligence organise le monde en s'organisant elle-même, *« la connaissance n'est pas la découverte des nécessités mais l'actualisation des possibles* » (Piaget)
Principe d'objectivité : l'observation de l'objet réel par l'observant ne modifie ni l'objet réel ni l'observant. Si l'observant est modifié, cela ne concerne pas la science (l'esprit humain ne fait pas partie des objets réels sur lesquels il puisse lui-même s'exercer), Le Moigne (1990. p 941).	*Principe de l'interaction sujet-objet* : l'interaction entre le sujet et l'objet (plus précisément : l'image de l'objet) est constitutive de la construction de la connaissance.
Principe de naturalité de la logique : la logique est naturelle, donc tout ce qui est découvert par logique naturelle est vrai et loi de la nature. Donc tout ce qui ne pourra être découvert de cette manière devra être considéré comme non scientifique.	*Principe de l'argumentation générale* : la logique disjonctive n'est qu'une manière de raisonner parmi d'autres et n'a pas besoin d'être posée comme naturelle. La ruse, l'induction, l'abduction, la délibération heuristique permettent de produire des énoncés raisonnés.

Principe de moindre action : entre deux théories, il faut prendre la plus simple (principe de parcimonie d'Occam).	*Principe d'action intelligente* : le scientifique contemporain est un concepteur-observateur- modélisateur. Le concept d'action intelligente décrit l'élaboration, par toute forme de raisonnement descriptible a posteriori, d'une stratégie d'action proposant une correspondance adéquate (convenable) entre une situation perçue et un projet conçu par le système au comportement duquel on s'intéresse.

Source : Le Moigne dans Albert David (2008)

Ainsi les méthodes utilisées s'adaptent-elles au choix méthodologique : la méthode quantitative s'adapte à la méthodologie déductive dans une épistémologie positiviste ; quant à la méthode qualitative, elle s'adapte à la méthodologie inductive dans une épistémologie constructiviste. Selon Leroy (2014) si la place laissée à l'expérimentation, à l'empirisme, fédère les écoles de pensée, la nature objective (sciences « dures) ou subjective (sciences « molles » ou sociales) de l'observation scientifique les oppose, parfois violemment.

4.1.1.2 Les différentes méthodes de recherche

« *Pour apprécier une recherche à sa juste valeur, il est indispensable de tenir compte des options qui la fondent, même et surtout si son auteur ne s'attache pas à les préciser* » (Koenig, 1993, p.5).

Selon Yvon Pesqueux (2014) « *le cadre d'une épistémologie des organisations n'est pas une comparaison des méthodes de recherches à partir du commentaire de la dualité "quantitatif-qualitatif", de l'analyse de la substance de l'étude de cas ou encore de la présentation des technologies de l'écriture de recherche... c'est la socialisation dans cet endroit spécifique (organisation) qui constitue le matériau empirique et conceptuel et l'enjeu de la création de savoir, ce qui pose la question épistémologique de l'équilibre à trouver entre "rigueur",*

"pertinence" et "impact", le positionnement de la création de savoir sur chacun de ces extrêmes conduisant à des savoirs différents ».

4.1.2 La démarche compréhensive

Selon Dumez (2013), l'opposition entre recherche qualitative et recherche quantitative est stérile et artificielle. La recherche qualitative s'efforce d'analyser les acteurs comme ils agissent. Elle s'appuie sur le discours de ces acteurs, leurs intentions (le « pourquoi » de l'action), les modalités de leurs actions et de leurs interactions (le « comment » de l'action). La recherche qualitative, qui ne donne pas à voir, c'est-à-dire qui ne décrit pas les acteurs et les actions, qui ne raconte pas des actions et des interactions, ce qui constitue déjà (mais pas seulement) un stade essentiel dans la préparation de l'analyse, est passée à côté de son objectif et a raté son but. De fait, il vaut mieux, selon l'auteur, parler de démarche compréhensive, dans la tradition de Dilthey, Weber et Popper.

4.1.2.1 La démarche scientifique de la démarche compréhensive

Comme le montre Dumez (2014), Kuhn (1983/1962) qui a popularisé la notion du paradigme n'a jamais donné de définition à ce terme et a même suggéré de le remplacer par « matrice disciplinaire ».
Selon Dumez (2014) on peut retirer trois points dans l'analyse de Kuhn qui s'opposent à l'idée que le positivisme ou le constructivisme puissent être présentés comme des paradigmes :

1. Le paradigme n'est pas une théorie ou un outil conceptuel, c'est une manière de voir le monde. On ne peut s'apercevoir du paradigme dans lequel on se trouve, que quand celui-ci entre en crise et laisse la place à un autre.
2. Le paradigme est unique dans le temps. Il n'y a de multiples paradigmes que lorsque le paradigme qui dominait jusque-là est entré en crise.
3. Le paradigme est d'essence disciplinaire, c'est une « matrice disciplinaire », une matrice d'énigmes, qui est, dans le cadre d'une discipline particulière, en rapport avec des techniques de résolution de ces énigmes.

Ainsi, la confrontation du positivisme, constructivisme et interprétativisme est-elle contradictoire avec l'idée du paradigme comme façon de voir le monde à moins que nous ne nous retrouvions peut-être dans la situation que Kuhn appelle « pré-paradigmatique » : une

situation qui précède une révolution scientifique. Celle-ci imposera un paradigme et éliminera les trois autres ! De plus, ces trois « paradigmes » épistémologiques semblent être de nature normative et sans ancrage disciplinaire, alors que le paradigme n'est en rien, pour Kuhn de nature normative et il est lié à une discipline scientifique.
Dumez (2014) conclut que le positivisme et le constructivisme ne sont pas des paradigmes au sens entendu par Kuhn mais uniquement des philosophies de sciences. Il convient de considérer ces idées philosophiques comme des « adjonctions inessentielles » (Ernest Mach) et donc de les éliminer rapidement pour qu'elles ne constituent pas des obstacles au développement scientifique.

La démarche compréhensive ne relève pas d'un choix entre les paradigmes épistémologiques existants, mais plutôt de problèmes concrets tels que la circularité, l'acteur abstrait ou l'équifinalité.
Elle s'inscrit dans un cadre général de la démarche scientifique basé sur la confrontation entre les effets prédits par la théorie et les effets observés dans le matériau empirique.

4.1.2.2 Les apports théoriques d'une démarche compréhensive

La recherche compréhensive ne cherche pas à établir des grandes lois générales décontextualisées, mais plutôt, comme l'appelait Merton, des théories de moyenne portée.
Des théories sont spécifiées en termes de mécanismes. Les apports de la démarche compréhensive selon Dumez (2014) peuvent être de trois ordres :

- La mise en évidence de mécanismes : la recherche compréhensive consiste à reconstituer un lien entre des phénomènes observés (ce qui doit être expliqué) et leurs causes possibles (ce qui explique). Le mécanisme est de forme générale et sa force explicative vient de cette généralité mais le mécanisme n'est pas une loi. Il ne fonctionne que dans certains contextes et permet ainsi de relier généralité et contexte.

- La construction de typologies : dans la recherche compréhensive, ces typologies jouent des rôles différents à chaque stade de la recherche :
    - au tout début, une typologie descriptive peut aider à formuler des orientations de recherche ;
    - ensuite, une typologie classificatoire peut aider à choisir des cas multiples à étudier ;

- enfin, la typologie explicative intervient plutôt à la fin de la recherche, au moment de la discussion théorique. Sans doute faut-il ajouter un quatrième type de typologie, la typologie exploratoire.

- La redéfinition de concepts et de théories existants : l'invention et la redéfinition de concepts est l'un des résultats théoriques attendus de la recherche qualitative.

4.1.2.3 Les trois risques épistémologiques de la démarche compréhensive

La démarche compréhensive repose sur des confrontations successives entre les théories spécifiées en termes d'effets prédits (ce que je devrais observer si la théorie est juste) et le matériau spécifié à l'aide d'un codage relativement indépendant (ce que j'observe dans la réalité), la première boucle reposant sur une simple théorie d'orientation et constituant le point de départ de la démarche. Celle-ci procède ensuite par des allers et des retours successifs entre théorie et matériau dans une approche qui rappelle la notion d'abduction chez Peirce du fait qu'elle cherche surtout à mettre en évidence des faits surprenants et non des faits confirmant la théorie. Ainsi, ce travail de recherche repose-t-il sur des boucles successives (Dumez, 2011). Chaque boucle est composée de mémos théoriques et de mémos concernant le matériau. Ce va-et-vient oriente et complète à la fois notre revue de littérature et notre question de recherche en l'approfondissant d'une part et en l'adaptant à la réalité du terrain d'autre part.
Dumez (2013) nous donne la ligne à suivre pour mener une recherche compréhensive. Nous nous inscrivons dans cette démarche et nous suivons les différentes étapes et conseils donnés par l'auteur.
Selon le même auteur, la démarche compréhensive suit trois étapes principales. La première est d'éviter les trois risques épistémologiques concrets liés à ce type d'approche (les acteurs abstraits, la circularité et l'équifinalité). L'étape suivante consiste à essayer d'établir comment il est possible de gérer ces risques épistémologiques concrets. La dernière est d'exposer les apports scientifiques de la démarche compréhensive (les mécanismes, les typologies et la redéfinition des concepts).

4.1.2.3.1 Le risque des acteurs abstraits

Pour essayer d'éviter le risque des acteurs abstraits, le point crucial est la détermination de l'unité d'analyse.

La définition de l'unité d'analyse a à voir avec deux questions fondamentales :

- En quoi mon cas est-il un cas ? Cette question renvoie donc à une sorte de catégorisation dans laquelle le domaine empirique de l'investigation peut entrer.

- À quoi vais-je m'intéresser ? De quoi mon cas est-il fait ? Une manière de faire qui se rapproche de ce que Popper (1988, p. 189) appelait un « *point de vue préconçu de sélection* » : une manière à la fois de voir et de sélectionner ce sur quoi va porter l'analyse proprement dite. Il s'agit de cadrer l'énigme (Allison, 1969, p. 715).

4.1.2.3.2 La circularité

« *Dès le moment qu'une personne se forme une théorie, son imagination ne voit plus, dans tout objet, que les traits en faveur de cette théorie* » (Bergh, 1905, p. 312).

Il est donc toujours facile de trouver tel ou tel fait qui vienne conforter telle ou telle théorie. Comment dès lors gérer un tel risque ?

- Du côté de la théorie, deux points centraux se dégagent. D'une part, la théorie ne doit pas être trop contraignante, du moins au début de la recherche. Son but, à ce stade, est d'orienter la recherche, notamment le recueil du matériau, et non pas de la structurer (sinon, le risque de circularité s'accroît). C'est donc avec raison que Whyte (1984) parle d'« *orienting theory* ».
- D'autre part, la théorie produite et maniée dans la recherche qualitative est d'un genre particulier. De son côté, le matériau, si l'on veut éviter le risque de circularité, doit être traité de manière « relativement » indépendante de la théorie. Il faut au contraire coder, non pas sans doute de manière totalement indépendante de toute théorie comme le prévoit la théorisation ancrée (*grounded theory*), mais en combinant les codes tirés du matériau et les codes tirés de la théorie (Dumez, 2011a&b).

4.1.2.3.3 Equifinalité ou le risque de survaloriser une seule théorie explicative

Le phénomène de l'équifinalité a été défini par Bertalanffy (1973, p. 38) de la manière suivante : « Le même état final peut être atteint à partir d'états initiaux différents, [en empruntant] des itinéraires différents ».

Pour faire face à ce risque, il est possible d'opérer de deux manières, liées entre elles : recourir aux hypothèses rivales plausibles et faire un usage systématique du raisonnement contrefactuel.

Il faut mobiliser plusieurs hypothèses explicatives rivales et tester chacune d'elles sur le matériau. Dans l'idéal, il est souhaitable que ces hypothèses rivales soient totalement exclusives l'une de l'autre.

Conclusion

Cette étude s'inscrit donc dans une démarche compréhensive suivant la tradition de Weber et Popper. Cette démarche nous parait, au regard de l'objectif poursuivit, la mieux adaptée au processus d'élaboration des connaissances. En effet, son aspect qui repose sur des confrontations successives entre la théorie et le terrain, un aller-retour entre les orientations théoriques et le matériau empirique, nous semble le cheminement le plus probant pour notre travail de recherche.

4.2 Objectif de la recherche et problématique

L'objectif principal de notre recherche est d'étudier l'alignement des comportements et le rôle que joue chaque dispositif de coordination dans le temps.
De manière plus précise, cette recherche tente de répondre à plusieurs questions laissées en suspens par la littérature, la question principale étant : **quel est le dispositif qui mène à une convergence éventuelle des comportements exposée par la littérature** ?
Pour y répondre nous allons vérifier sur le terrain d'autres points :

- Y a-t-il ou non une convergence ?
- Quels sont les dispositifs adoptés par les acteurs et quelles sont leurs propriétés ?
- La confiance a-t-elle sa place dans la relation comme dispositif de convergence ?
- Les dispositifs sont-ils homogènes et adoptés par tout le groupe ?
- Quelle est la dynamique de la relation et l'intermittence des dispositifs (s'il y en a) dans le temps ?

Notre objectif est de vérifier la convergence des comportements et le ou les dispositifs menés pour cette fin. Pour cela, nous considérons qu'il est important d'identifier la position que prend le SCM dans la détermination des comportements des organisations. Deux positions s'imposent : soit l'on considère que la relation SCM est neutre et indépendante des comportements, soit elle est structurante et détermine les traits comportementaux que les acteurs doivent adopter et ajuster.
La première position serait donc de considérer le SCM comme un support neutre regroupant les diverses entreprises de comportements différents qui sont amenées à coopérer ensemble et, par conséquent, à ajuster leurs comportements afin que la coordination dure le plus longtemps possible. Dans cette vision, le SCM serait une simple variable neutre qui n'exige aucune prédisposition comportementale de la part des organisations.
Par analogie, **le SCM, dans ce cas de figure, serait comme un appartement de téléréalité** qui regroupe des personnes de comportements différents amenées à vivre ensemble et à ajuster leurs comportements individuels afin de rendre la vie collective possible. Dans une telle optique, le champ reste ouvert quant au choix des traits comportementaux censés converger. Dans ce cas de figure, le choix des traits comportementaux est subjectif. Il se peut que par erreur de sélection l'on puisse omettre une dimension importante pour la mise en place du SCM ou évoquer une dimension qui n'est pas significative. Par exemple, il est difficile d'admettre

qu'une relation de type alliance ou fusion (ou autres) réclame l'adaptation des mêmes traits qu'une relation de type SCM. Nous pensons que le type de coordination regroupant les entreprises fait appel à certains traits comportementaux. Il nous paraît difficile de neutraliser la nature de la relation SCM et ses exigences concernant les traits qu'elle nécessite pour sa réussite. Nous pensons que chaque type de relation réclame la compatibilité et l'adaptation de certains traits comportementaux.

Pour ces raisons, nous avons opté pour la deuxième position. Nous avons choisi de partir du concept du SCM. La littérature scientifique est abondante sur ce point et elle est capable de nous donner des éléments nécessaires pouvant servir d'idée de départ afin d'identifier les traits comportementaux (les dimensions) requis pour qu'ils nous servent de base dans l'étude de leur convergence et pour établir par la suite le lien entre ces traits comportementaux, leur convergence et le dispositif mis en place. L'existence ou non de ces caractéristiques déterminera s'il s'agit d'un SCM (convergence) ou simplement de Supply Chain (Supply Chain).

Les travaux de Mentzer et *al*. (2001) ainsi que ceux de Min et Mentzer (2004) serviront de support à ce point de départ.

Tableau 16 : Le SCM et ses composantes

Mentzer et *al*., (2001) et Min et Mentzer, (2004)
➡**Supply chain orientation (SCO)** - Crédibilité : notions de fiabilité, reconnaissance de l'entreprise, pas de fausse réclamation - Bienveillance : santé de l'entreprise, réponses aux questions, partage des risques et récompenses - Engagement : coopération, aide technique - Top Management Support : diffusion des objectifs, contrats à long terme, formation - Compatibilité : stratégie et culture communes - Normes : coopération, création de valeur
➡**Supply chain management (SCM)** - Vision et buts communs : standardisation des pratiques, définition des rôles - Partage de l'information : EDI, échange des prévisions, du planning - Partage des risques et récompenses : aide financière, R&D commune - Coopération, intégration des processus : compte-rendu, indicateurs, qualité, boîte à idées, communication nouveaux produits, gestion de stocks - Relations à long terme : réduction complexité, audits - Leadership de la Supply Chain convenu : audit, benchmarking

4.2.1 La méthodologie de la recherche compréhensive et étude de cas

4.2.1.1 La sélection des cas

Selon Mucchielli (2007), la méthodologie de l'étude de cas est portée par une volonté de comprendre le fonctionnement d'un phénomène à travers une plongée dans ses éléments constitutifs. Le périmètre de notre recherche est l'industrie automobile au Maroc. Nous

choisissons deux cas à étudier : la nouvelle usine automobile, Renault-Tanger, filiale à 100% de Renault, installée à Mulloussa, et SOMACA, filiale de Renault à 80%, installée à Casablanca. Nous nous intéressons donc aux différents maillons de la chaine, des deux usines, installés au Maroc.

4.2.1.2 Le développement d'un cadre théorique

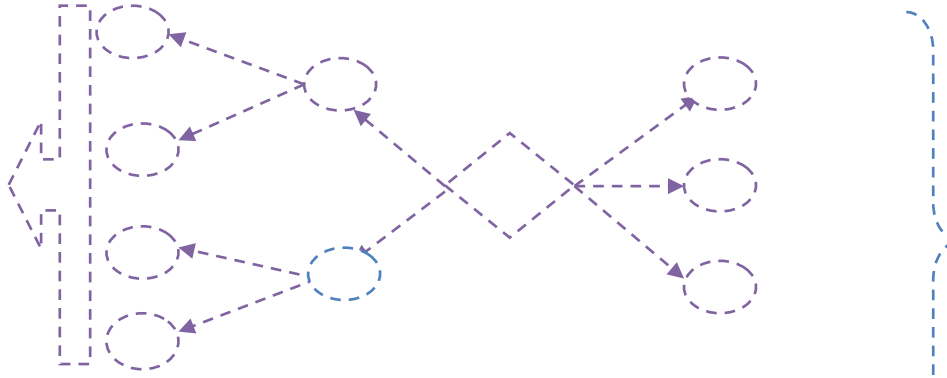
L'objectif de la recherche est d'étudier sur le terrain les dispositifs de coordination et essayer de répondre aux questions déjà citées. Bien évidemment, nous sommes (et c'est l'avantage et la raison de notre choix méthodologique) ouverts à toute nouvelle question qui pourrait surgir du terrain.

Nous décrirons l'ensemble des questions qui découlent de notre problématique dans le schéma suivant puis par l'ensemble des mémos théoriques à traiter sur le terrain.

L'étude de dispositifs de coordination : la place du contrat, de la confiance et du pouvoir dans cette relation inter-firmes

Contrat-Confiance-Pouvoir-Opportunisme

L'étude de la forme ou des formes de la relation inter-firmes (coordination, collaboration, intégration ou autre)



Relation Supply Chain au sein de l'industrie automobile

Y-t-il un alignement SCM ?

Les composantes du SCM

- Les dispositifs de coordination
- La valeur perçue de son dispositif et les dispositifs des autres
- Homogénéité vs Hétérogénéité du dispositif
- L'évolution dynamique vs l'évolution statique du dispositif
- L'apprentissage
- La place de la morale dans le choix des dispositifs
- La place de la culture dans le choix du dispositif
- La relation entre le dispositif de coordination et le type d'entreprise

Les composantes susceptibles de s'aligner dans le cas d'un SCM (Tableau Mentzer et *al*., (2001) et Min et Mentzer (2004)

4.2.2 Les mémos théoriques de la coordination

Nous employons des mémos théoriques au sens de Dumez (2013) résumant l'ensemble des concepts ou des théories et des questions afin d'apporter plus d'éclairage au matériau théorique une fois confronté au matériau empirique. Ces mémos théoriques sont composés de mémos relevant de dispositifs de coordination, à savoir contrat, confiance, pouvoir et opportunisme d'une part, et, d'autre part, les mémos vérifiant la relation SCM et sa convergence.

4.2.2.1 Les dispositifs de coordination

i. La définition que donnent les acteurs aux dispositifs (confiance, pouvoir, opportunisme)
   - L'existence dans la pratique du dispositif.

     Ce mémo concerne plutôt la confiance. La confiance a-t-elle sa place dans la relation inter-firmes ? Existe-t-elle réellement sur le terrain ou relève-t-elle du souhait ?
ii. La valeur perçue de son dispositif et les dispositifs des autres
   - Les acteurs accordent-ils la même valeur aux dispositifs ou des valeurs différentes ?
iii. Homogénéité vs Hétérogénéité du dispositif
   - Les dispositifs sont-ils homogènes en cas de convergence ? Le(s) même(s) dispositif(s) sont-ils adoptés par toutes les firmes ?
   - Existe-t-il des dispositifs adoptés par un groupe contre un ou des dispositif(s) adopté(s) par d'autres groupes ?
iv. L'évolution dynamique vs l'évolution statique du dispositif
   - Quels sont le(s) dispositif(s) de coordination utilisé(s) dans le présent et dans le passé ?
v. L'apprentissage
   - Y-a-t-il un apprentissage dans la pratique du dispositif ?
vi. La place de la morale dans le choix des dispositifs
vii. La place du système et de l'habitus dans le choix du dispositif
   - Comment les acteurs définissent-ils le système ?

Le mémo (i) vise à savoir quelle définition des différents dispositifs donnent les acteurs. Il concerne plutôt la confiance qui reste une notion floue et différemment définie dans la littérature scientifique : parfois, une notion définie comme une croyance aveugle envers le partenaire, parfois attachée à l'honnêteté et la morale. D'autres travaux définissent la confiance comme un

calcul rationnel basé sur les compétences du partenaire à faire face aux exigences et aux attentes.
Le deuxième point de l'item est censé répondre à la question que pose la littérature scientifique dans sa divergence. Y a-t-il une place pour la confiance dans la sphère business ou relève-t-elle tout simplement d'un souhait des partenaires ?

Le mémo (ii) répondra à la question : les dispositifs ont-ils une valeur binomiale 0 ou 1 ? Peut-on trouver un opportuniste fort devant un opportuniste faible ? Un dispositif de pouvoir fort face à un dispositif de pouvoir faible ? etc.

Le mémo (iii) répondra à la question de l'homogénéité des dispositifs que sous-entend la littérature scientifique dans une relation inter-firmes. Nous voulons savoir s'il n'y a pas de groupes adoptant communément un dispositif contre d'autres adoptant des dispositifs différents.

Le mémo (iv) vise à savoir si la relation n'a pas une faculté dynamique dans l'adoption des dispositifs. Y-a-t-il une intermittence dans le choix des dispositifs ? Par exemple, confiance, opportunisme, puis pouvoir et confiance par la suite, etc.

Le mémo (v) aborde l'apprentissage dans la pratique des dispositifs. La littérature scientifique nous parle abondamment de l'apprentissage de la confiance : l'apprentissage comme une évolution vers l'instauration d'une confiance mutuelle et le dépassement de la méfiance (cependant, il se peut que l'apprentissage concerne aussi les autres dispositifs), un apprentissage de l'opportunisme si l'acteur est obligé d'opter pour ce dispositif mais qu'il ne le maîtrise pas ; même scénario pour le pouvoir et le contrat.

Le mémo (vi) vise à clarifier si le système est moral ou amoral et si les acteurs, dans leurs choix, intègrent les valeurs morales. Cela nous aidera à bien répondre à la notion de confiance et de poids de la culture système dans le choix des acteurs.

Le mémo (vii) sert à comprendre comment la culture système est imprégnée dans le système cognitif des acteurs, comment elle détermine leur choix et quelle est la partie de l'habitus qui explique le plus le choix de chaque acteur : est-ce son vécu, son apprentissage à l'école, son

apprentissage pendant la relation, la perception de l'action des autres ou l'action dominante du système, etc. ?

4.2.2.2 Les mémos théoriques de la convergence de comportements des acteurs

Nous avons fait le choix de nous appuyer sur les travaux menés sur le SCM pour définir les traits comportementaux censés converger. Nous avons choisi de nous inspirer des études de Mentzer et *al*. (2001) et Min et Mentzer (2004). Ces travaux montrent qu'une Supply Chain exige une convergence de ces composantes. Chaque maillon de la Supply Chain doit faire converger ses composantes avec les autres maillons.

- Les composantes du SCM

  - Supply chain orientation (SCO)
  - Crédibilité : notions de fiabilité, reconnaissance de l'entreprise, pas de fausse réclamation
  - Bienveillance : « santé » de l'entreprise, réponses aux questions, partage des risques et récompenses
  - Engagement : coopération, aide technique
  - Top Management Support : diffusion des objectifs, contrats à long terme, formation ;
  - Compatibilité : stratégie et culture communes
  - Normes : coopération, création de valeur

- Supply Chain Management (SCM)

  - Vision et buts communs : standardisation des pratiques, définition des rôles
  - Partage de l'information : EDI, échange des prévisions, du planning
  - Partage des risques et récompenses : aide financière, R&D commune
  - Coopération, intégration des processus : compte-rendu, indicateurs, qualité, boîte à idées, communication nouveaux produits, gestion de stocks
  - Relations à long terme : réduction complexité, audits

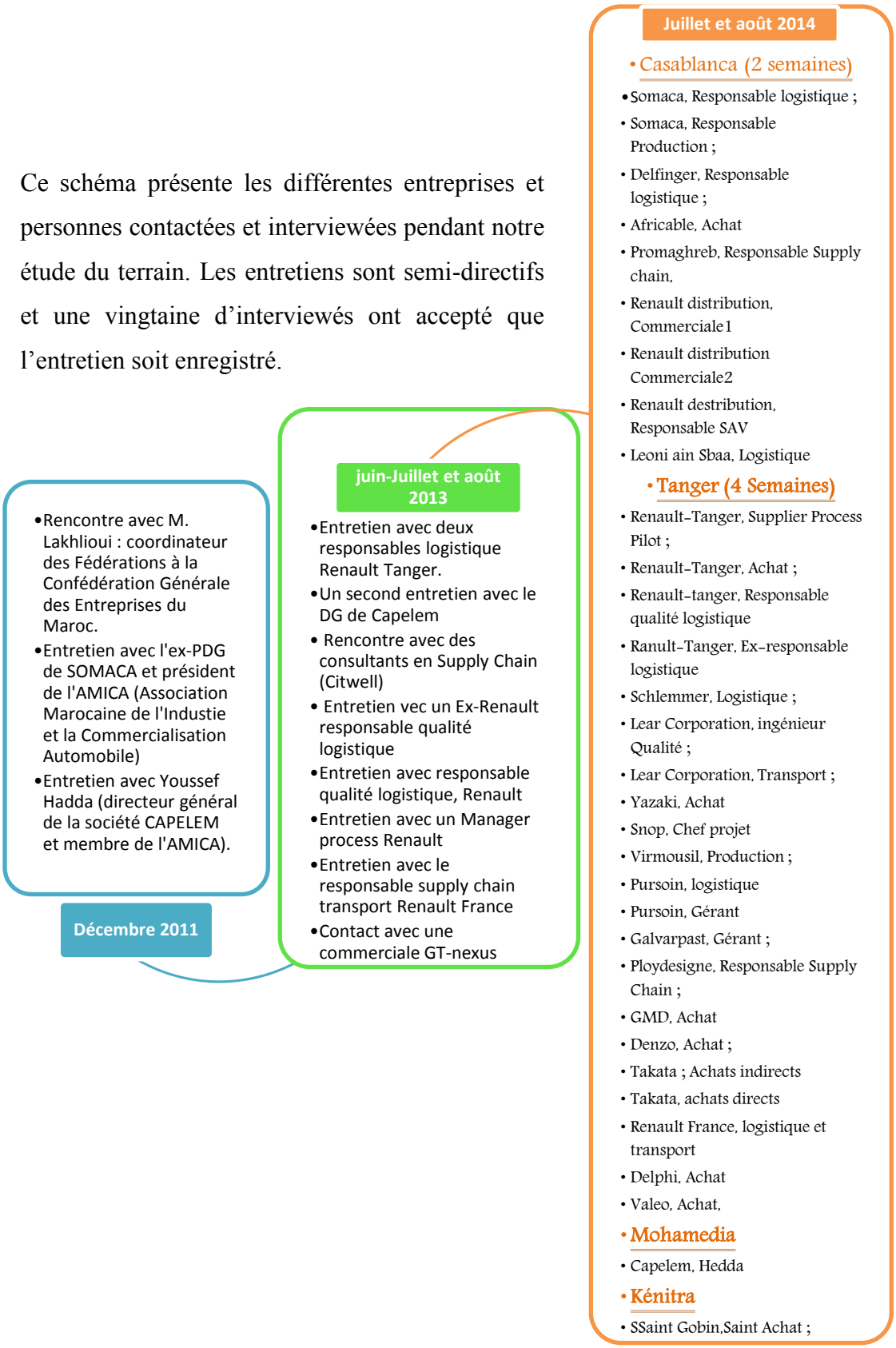
- Leadership de la Supply Chain convenu : audit, benchmarking

4.2.3 Les sources et les méthodes de collecte de données

La collecte des données a été faite en utilisant des outils différents. Les entretiens de face à face avec les professionnels de métier sont l'outil principal. Les journaux et revues ont aussi été une source importante qui nous a fortement aidés à construire une idée claire ainsi qu'à assembler les différents témoignages et observations faites sur le terrain. Des rapports d'organismes publics ou privés et des associations comme l'Association Marocaine de l'Industrie et de la Commercialisation d'Automobile (AMICA) ont également été exploités et utiles. D'autres entretiens se sont déroulés avec des professionnels, principalement des consultants, en Supply Chain Management. Certains de ces consultants nous ont apporté des conseils et explications concernant la partie pratique sur le fonctionnement des Supply Chains. Ils ont été d'une grande aide, nous permettant ainsi de mieux aborder le terrain et de mieux cibler les interviewés.
Les entretiens ont visé les différents acteurs ayant un lien direct avec un autre maillon de la chaîne soit en aval, soit en amont. Les acteurs visés ont principalement été des acheteurs, responsables de Supply Chain, logisticiens, responsables de qualité, responsables de projets et commerciaux. L'entretien utilisé a été l'entretien semi-directif tel qu'il est décrit par Quivy et Van Campenhoudt (1995) *« l'entretien semi directif n'est pas entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises. Généralement, le chercheur dispose de questions guides, relativement ouvertes, à propos desquelles il est impératif qu'il reçoive une information de la part de l'interviewé. Autant que possible il « laissera venir » l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement. Le chercheur s'efforcera simplement de recentrer l'entretien sur les objectifs chaque fois qu'il s'en écarte, de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même, au moment le plus approprié et de manière aussi naturelle que possible* ».

Figure 16 : Le déroulement des entretiens

Ce schéma présente les différentes entreprises et personnes contactées et interviewées pendant notre étude du terrain. Les entretiens sont semi-directifs et une vingtaine d'interviewés ont accepté que l'entretien soit enregistré.



4.2.4 Phase exploratoire et préparation du terrain

Nous avons commencé notre étude en 2011. Notre premier entretien s'est déroulé en décembre 2011 avec plusieurs professionnels de l'industrie automobile.

Le premier entretien s'est fait avec l'ex-PDG de SOMACA (filiale de Renault à 80% depuis 2005) qui occupait à cette date la fonction de président de l'AMICA (Association Marocaine de l'Industrie et la Commercialisation d'Automobile). Cette association regroupe les différents acteurs, principalement les acteurs locaux, de l'industrie automobile. Des entreprises de la première monte et celles de la deuxième monte. Le même mois, nous avons également rencontré d'autres professionnels que ce soit chez SOMACA ou des fournisseurs de premier et deuxième rang.

Cette étude exploratoire nous a permis de nous approcher de cette industrie extrêmement complexe où plusieurs acteurs interviennent dans la construction et la commercialisation du véhicule. Il nous a également permis de nous rendre compte de notre ignorance envers cette industrie et du concept du SCM qui était encore très flou, non seulement pour nous mais aussi pour les acteurs du métier. D'autres rencontres avec les professionnels se sont déroulées pendant l'été 2012 et l'été 2013. Ces rencontres ont servi de compréhension, d'exploration et de validation de la méthodologie.

Pendant cette phase les questions qui s'imposaient étaient : par quel point devrions-nous commencer ? La Supply Chain ? La firme ? Quel acteur serait capable de répondre à nos questions ? Le dirigeant ? Les salariés ? Mais quels salariés ?

Quel est l'acteur capable à répondre à notre question concernant la compréhension du dispositif utilisé dans la coordination inter-firmes au sein de la Supply Chain automobile.

La littérature scientifique sur le SCM désigne ce dernier comme une évolution de la Supply Chain. Le SCM est, entre autres, une Supply Chain pilotée par un ou plusieurs maillons de la chaîne. L'objectif est que la relation devienne une entité solide performante. La littérature distingue plusieurs types de Supply Chain :

Figure 17 : Les types de Supply Chain

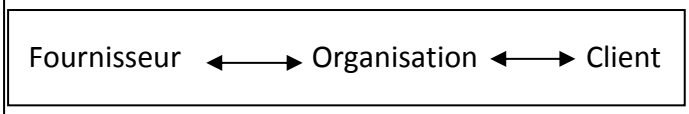


Figure 17 a : Supply Chain directe

Figure 17 b : Supply Chain extensive

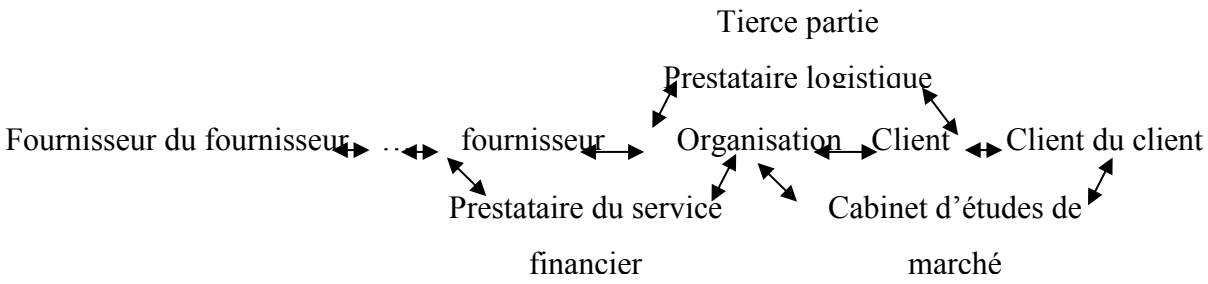


Figure 17 c : La supply Chain ultime (finale, globale)

Source : Mentzer et al. (2001)

Puisque notre périmètre se limite à l'industrie automobile au Maroc, et par contrainte d'accessibilité, nous nous sommes limités au périmètre de la Supply Chain extensive.

Dans la revue littéraire, nous trouvons des articles abordant la relation dans l'industrie comme un SCM, d'autres se limitent à appeler cette relation de partenariat inter-firmes, et d'autres articles encore résument cette relation à un donneur d'ordres et des sous-traitants.

Cette ambigüité nous amène à vérifier sur le terrain la réalité de la relation de l'industrie automobile au Maroc avec ses acteurs présents sur le sol marocain.

Ainsi, notre premier objectif est-il de vérifier la nature de la relation qui lie les acteurs de l'industrie automobile.

La relation SCM est-elle une relation qui existe dans l'industrie automobile ou une relation recherchée ? Peut-on se poser la même question pour la Supply Chain ? Ces questions nous ont menés dans un premier temps à comprendre la différence entre SCM et la Supply Chain. Après une lecture de la littérature nous avons interviewé des managers en Supply Chain ainsi que des consultants afin de mieux comprendre la Supply Chain. Ainsi avons-nous décidé d'interroger les acteurs qui dessinent les anneaux des différents maillons de la Supply Chain : les achats, l'approvisionnement, la commercialisation, les responsables Supply Chain (s'il y en a), le service de contrôle qualité et la logistique, et, en dernier ressort, les directeurs. Le choix de ces interlocuteurs nous semblait adéquat puisque ce sont des acteurs, évoluant au plus près du terrain, étant en contact direct avec les fournisseurs et les clients et traduisant concrètement la relation inter-firmes.

Conclusion

Cette partie représente, entre autres, notre première boite à outils. Les mémos théoriques au sens de Dumez (2013) résument les premières questions relevées de la littérature scientifique. Ces dernières étaient revues après confrontation au terrain durant la phase exploratoire.

4.3 Présentation du terrain

Dans cette section, nous allons présenter notre terrain de recherche. Il s'agit de l'industrie automobile au Maroc avec les deux constructeurs filiales de Renault. Ensuite, et pour se rapprocher de cette industrie au Maroc, nous allons présenter l'évolution de la production des deux usines et la part des exportations de la production totale.

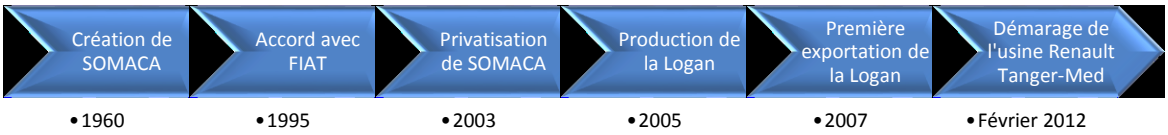
4.3.1 Le constructeur Renault Maroc

Le 09 février 2012 Renault inaugure un vaste complexe industriel, Renault Tanger-Méditerranée, en présence du PDG de Renault Carlos Ghosn, du Roi Mohammed VI et du Président de la République française Nicolas Sarkozy.

Avec l'usine SOMACA (Société Marocaine de Construction Automobile), détenue à 80% par Renault, ce dernier, après un plan de privatisation mené par l'Etat marocain, possède actuellement deux usines (Renault Tanger et SOMACA à Casablanca) qui emploient 8 000 salariés.

Le site Renault Tanger-Med, qui s'étale sur 340 ha, a amélioré ses capacités de production pour atteindre le niveau de 170 000 véhicules par an en 2013, et 400 000 véhicules en 2014, dont 90% sont dédiés à l'exportation, alors que le constructeur historique marocain SOMACA produit, quant à lui, environ 50 000 voitures par an, particulièrement des Logan.

4.3.1.1 Le constructeur SOMACA



La Société Marocaine de Construction Automobile (SOMACA), a été créée en 1959 sur l'initiative du gouvernement marocain avec l'assistance technique italienne de Fiat PSA et de la société franco-italienne Simca qui détenaient chacune 20 % du capital, l'Etat marocain en détenant 46% et des investisseurs privés marocains 14%. Simca sera plus tard absorbée par Peugeot et rebaptisée Talbot avant de disparaître.

Le site a assemblé plusieurs modèles : la Simca 1000, les Fiat 1100-103, Fiat 124, Fiat 125, Fiat 128 et Fiat 131. Au total, quelques 2247 unités y ont été produites durant l'année 1962.

En 1995, le gouvernement marocain a signé un accord avec la société Fiat, afin que cette dernière produise des voitures économiques adaptées aux besoins de la classe moyenne marocaine. En 1995, la SOMACA, dans le cadre d'un accord entre Fiat et le gouvernement marocain, a commencé l'assemblage du premier modèle low cost au Maroc, la Fiat Uno : une voiture économique adaptée aux besoins de la classe moyenne. A suivi la construction de la Fiat Palio et la Siena, avant que les Italiens ne cessent toute production fin 2003.
En 2003, l'Etat marocain privatise la société et cède sa part au constructeur Renault. Actuellement SOMACA est détenue à 80% par Renault (dont près de 72 % par Renault et 8 % par Renault Maroc) et 20% par PSA.
La SOMACA d'activité carrosserie-montage produit, avec ses deux lignes de montage, la Logan, la Sandero et Le Kango II. En 2010, la société a réalisé une production annuelle record de 50 000 véhicules dont 30 % ont été exportés sur le marché européen (France, Espagne, Allemagne, etc.) et arabe (Egypte et Tunisie). Le niveau de production devrait sans doute croitre dans les prochaines années.

4.3.1.2 Le complexe industriel Renault Tanger Méditerranée

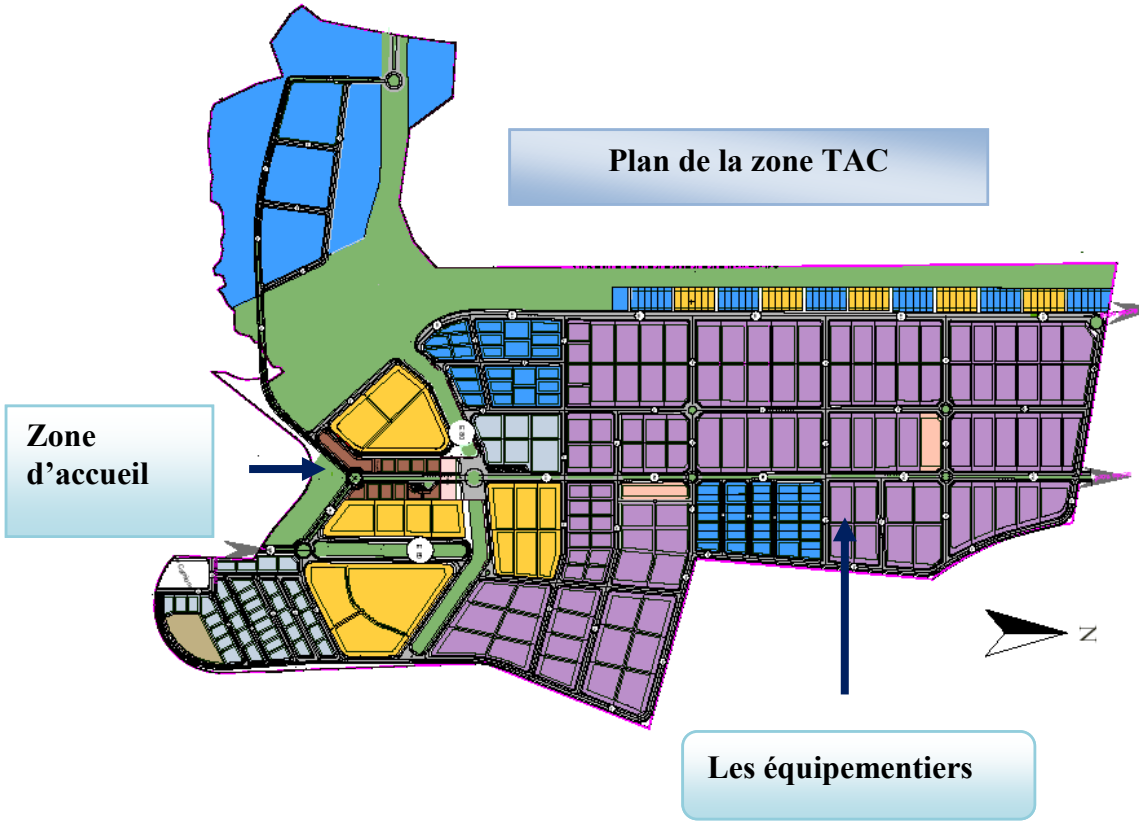
En février 2012, cette usine d'une capacité de 400 000 véhicules par an, démarre la production de deux nouveaux modèles Entry : la familiale Lodgy et un petit véhicule utilitaire, également décliné en version véhicule particulier. En outre, le site s'appuie sur la position stratégique du port de Tanger entre l'Atlantique et la Méditerranée censée faciliter la logistique vers l'exportation.
L'usine Renault Tanger-Med, installée sur 340 ha, avait comme objectif de produire 170 000 véhicules à partir de 2012 et d'atteindre une production de 400 000 véhicules en 2013, dont 90 % de la production pour l'export. L'investissement nécessaire à cette implantation représente 1 milliard d'euros avec la création de 6 000 emplois directs et 30 000 indirects. L'usine Renault Tanger entraîne dans son sillage l'implantation de nombreux équipementiers automobiles étrangers. Deux plates-formes industrielles intégrées (P2I), avec un statut de zone franche, ont été créées pour les accueillir : Tanger Automotive City à Tanger (TAC) et Altantic Free Zone à Kénitra (AFZ).

- Atlantic Free Zone :

- Superficie : 345 hectares
- Travaux lancés en 2010

- Livraison de la 1ère tranche (192 ha) en décembre 2011
- Une trentaine d'entreprises déjà installées au sein de la zone.
    - Tanger Automotive City :
- Superficie : 260 hectares
- Achèvement d'une première tranche de 47 ha pour fin 2012

Figure 18 : Le site Tanger Automotive City (TAC)



Source : Rapport de l'AMICA 2011 (Association Marocaine de l'Industrie et la Commercialisation d'automobile), « *L'industrie automobile au Maroc* ».

4.3.2 La production de Renault Tanger

Le site de Tanger Melloussa inauguré en février 2012 aurait déjà produit plus de 50 000 véhicules Dacia (Lodgy et Dokker notamment).

En 2013, l'usine passe à 100 940 véhicules fabriqués (alors que l'usine prévoyait d'atteindre sa capacité de production de 170 000 véhicules), « *soit une moyenne de 485 véhicules par jour »* selon le communiqué du groupe automobile.

Selon Renault, les modèles fabriqués en 2013 ont été, par ordre d'importance, les Lodgy, Dokker et Sandero Dacia. La Sandero (plate-forme X52) a été lancée sur le site début octobre 2013 après la création d'une nouvelle et deuxième ligne. Cet investissement de 400 millions d'euros s'est ajouté à la dépense initiale de 700 millions d'euros portant cette année-là la capacité du site de 30 à 60 véhicules par heure, soit un total de 340 000 par an avec deux équipes. Tous ces investissements ont été financés pour moitié par l'Etat marocain, via la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG).

En 2014, le constructeur Renault a vu sa production de l'usine augmenter de 36% soit 227 579 unités. Le site a augmenté sa production de 72% passant de 100 940 véhicules en 2013 à 174 245 en 2014. Cette progression reste néanmoins en deçà des espérances des dirigeants (l'objectif était d'atteindre la capacité de production de 340 000 véhicules, voire 400 000), essentiellement en raison d'un trop faible dynamisme des marchés européens, son principal débouché.

4.3.3 La production de SOMACA

Par ailleurs, la SOMACA, usine automobile historique du Maroc basée à Casablanca et détenue à 80% par Renault, a assemblé, en 2014, 53 334 véhicules. Soit un net recul de 15% sur la production de 2013 qui s'élevait à 66 500. Cela s'explique notamment par l'arrêt de fabrication du Kangoo sur le site comme l'explique M'hammed Tazi responsable communication du groupe Renault Maroc : *« Les exportations étaient aussi destinées vers des pays plutôt exigeants en termes de qualité, à l'image de la France, l'Espagne ou encore l'Allemagne. Mais peu après le lancement de l'usine de Tanger en 2011, il a été convenu que la SOMACA ne s'occuperait que du marché local ainsi que de quelques pays d'Afrique du Nord ».*

Concernant les autres modèles, « *les deux usines ont fabriqué 123 516 Sandero, 24 249 Logan, 25 046 Lodgy et 54 768 Dokker* », indique le communiqué du groupe.

Les Lodgy et Dokker sont assemblés dans l'usine Renault-Dacia de Melloussa, près de Tanger au Maroc. En 2013, l'usine de Tanger a produit 100 950 voitures, dont 56 754 Dokker, 34 186 Lodgy et 10 000 Sandero. La production de 2014 devrait atteindre 200 000 véhicules pour une capacité annuelle de 340 000 unités.

Les versions Stepway pourraient relancer l'intérêt pour le Lodgy et le Dokker dont la production a fortement baissé cette année. Surtout pour le monospace dont l'arrêt de la production serait à l'étude chez Renault.

4.3.4 Les exportations de Renault Tanger

En 2013, le volume des exportations de Renault a augmenté de 48% pour atteindre 202 989 unités. Pas moins de 98% de la production de Tanger a été destinée à l'export, soit 170 079 véhicules. Pour l'usine SOMACA de Casablanca, ce taux est de 61%, soit 32 910 unités.
Aux exportations de véhicules, se sont ajoutées les ventes internationales de pièces détachées vers les autres usines mondiales de Renault via l'International Logistic Network : « *La plateforme ILN a permis en 2014, l'export de pièces réalisées chez 16 fournisseurs locaux dont l'usine Renault-Nissan, vers d'autres usines de Renault. A travers le port Tanger Med, cette activité a permis des expéditions de 23 719 mètres cube répartis en 16 874 mètres cube (289 conteneurs) pour le Brésil, 6 439 mètres cube (110 conteneurs) pour l'Inde et 406 mètres cube (13 conteneurs) pour la Colombie »,* selon Renault.
Du côté du marché intérieur des véhicules, en 2014, Renault Maroc a vendu 45 174 véhicules (pas tous produits au Maroc) soit une part de marché en recul de 37%. Pour rappel, les ventes mondiales du groupe se sont chiffrées à 2,7 millions d'unités en 2013 soit une hausse de 3,2%. En termes de résultats, le groupe automobile français a atteint une part de marché de 39% sur 2013 avec plus de 47 000 véhicules vendus au Maroc dont le quart pour sa seule marque Dacia produite à Tanger et Casablanca.

4.3.5 Les exportations de SOMACA

Après deux ans de production record en 2012 et 2013, la Société Marocaine de Construction Automobile (SOMACA), l'usine de Renault à Casablanca, traverse un moment jugé difficile. Depuis avril 2014, la SOMACA enregistre une baisse de régime qui s'est ressentie au niveau des commandes, et de facto, sur la production. La direction de Renault Maroc confirme le ralentissement de l'activité dû à la conjoncture mondiale du secteur. Des chiffres, pourtant, illustrent la situation actuelle de l'usine : quelques 500 intérimaires ont été remerciés et plusieurs dizaines de titulaires ont été licenciés, selon plusieurs sources concordantes. La production de l'usine est désormais assurée par deux équipes d'ouvriers au lieu des trois qui officiaient jusque-là.

*« La SOMACA est depuis quelques années concentrée sur le marché local ainsi que celui des pays d'Afrique du Nord » a*ffirme M'hammed Tazi[9]*,* responsable communication du groupe Renault Maroc. Il ajoute que les produits de SOMACA sont essentiellement destinés au marché local, mais aussi exportés vers la Tunisie, l'Égypte et la Jordanie. *« Les exportations étaient aussi destinées vers des pays plutôt exigeants en termes de qualité, à l'image de la France, l'Espagne ou encore l'Allemagne. Mais peu après le lancement de l'usine de Tanger en 2011, il a été convenu que la SOMACA ne s'occuperait que du marché local ainsi que de quelques pays d'Afrique du Nord ».*

4.4 La Supply Chain de l'industrie automobile et l'exploration du terrain

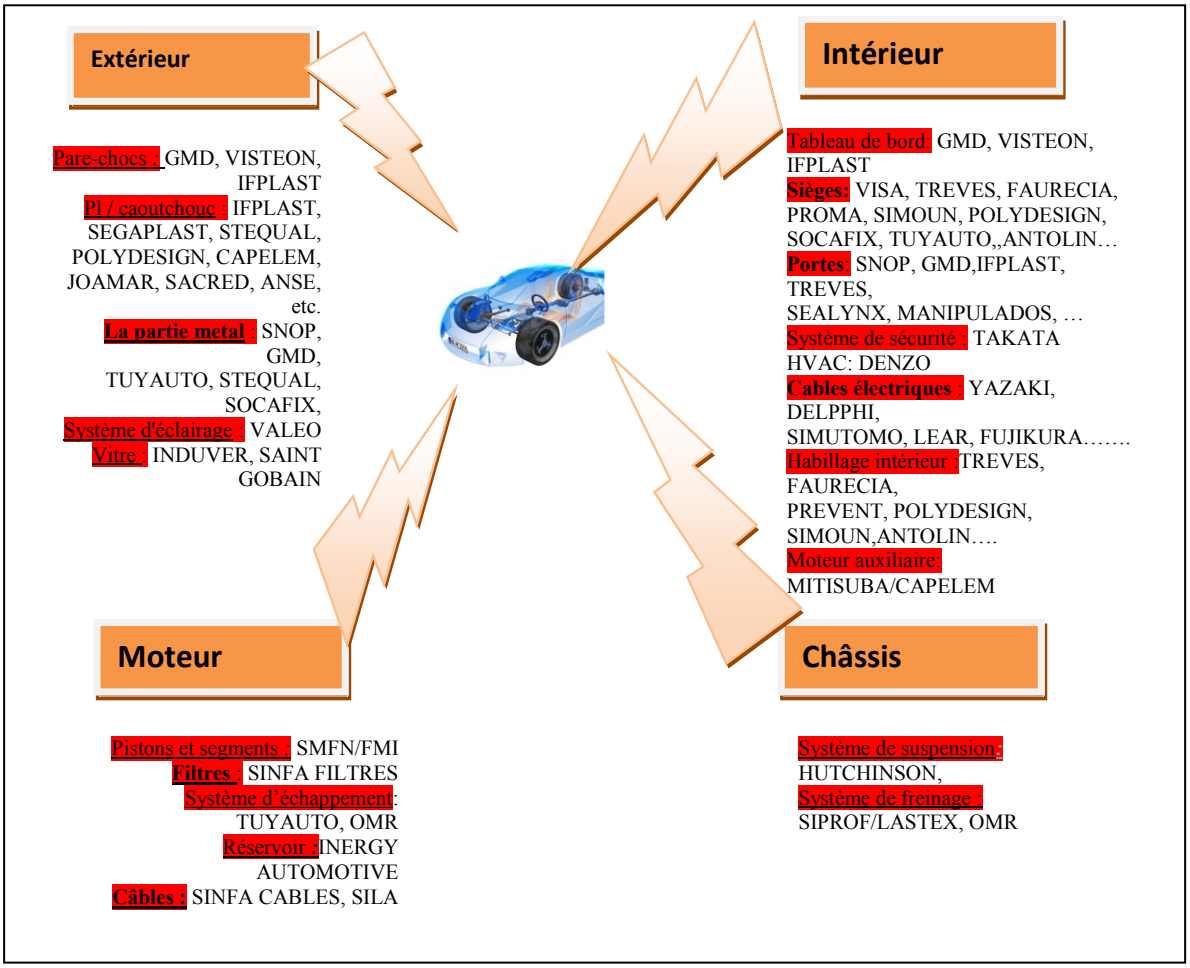
Il nous semble important de donner une idée du fonctionnement de cette industrie qui comporte des spécificités. Ainsi allons-nous, dans cette section, donner une idée de la complexité de cette industrie et montrer comment elle est construite. Puis présenter les étapes par lesquelles passe la sélection des fournisseurs.

4.4.1 La relation Inter-firmes de l'industrie automobile

La littérature abordant la Supply Chain de l'industrie automobile présente cette relation sous la forme d'une succession d'échanges entre plusieurs firmes autour d'un noyau qui est le constructeur. Il en existe plusieurs types, comme déjà montré, de la Supply Chain allant d'une Supply Chain directe à une Supply Chain Globale. Nous nous sommes limités à la Supply Chain extensive qui répond à notre cadre théorique, qui a pour vocation d'étudier les relations inter-firmes. Ce cadre théorique limite notre intervention au périmètre de l'industrie automobile au Maroc. Le cas étudié sera ainsi la Supply Chain extensive qui se focalise sur les acteurs du territoire marocain. Les acteurs présentant notre niveau d'analyse sont donc le constructeur, les distributeurs (les points de vente) et les fournisseurs (du premier, deuxième et troisième rang).

[9]Que se passe-t-il à Somaca ? Mehdi Berada, *Telquel* 10/07/2014

Figure 19 : Exemple des équipements fournis au constructeur



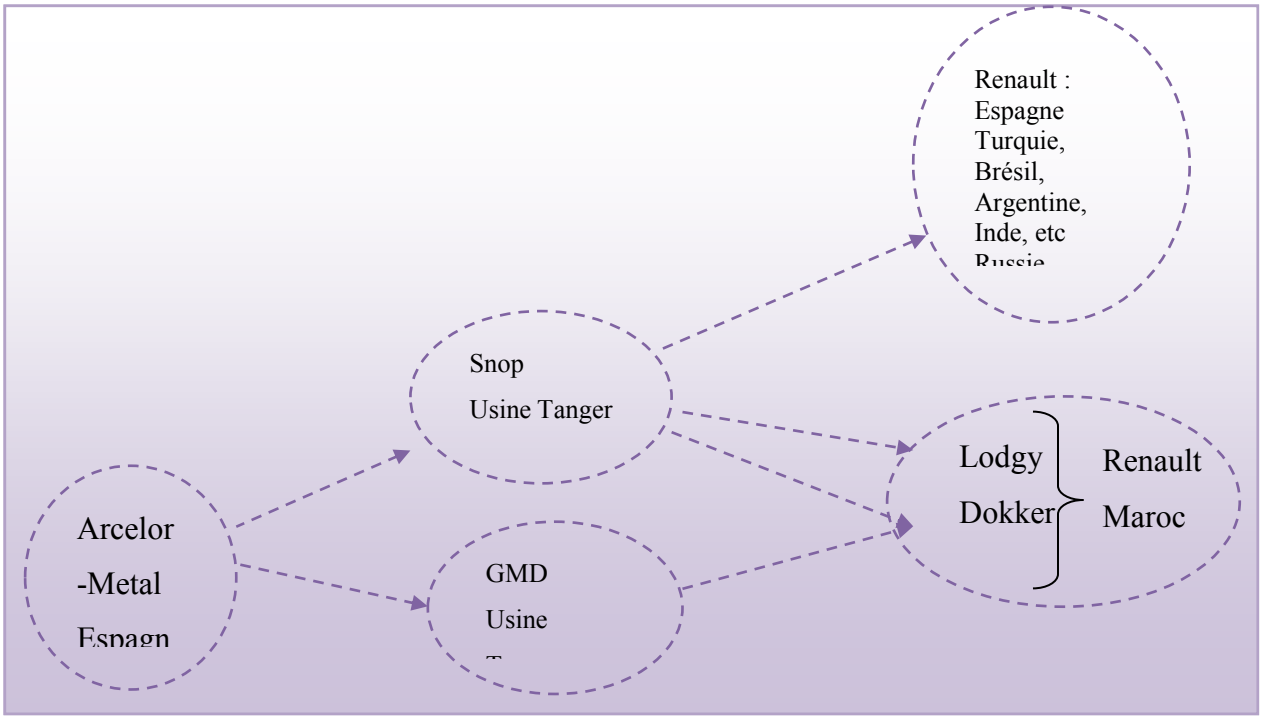
Source : Rapport de l'AMICA 2011 (Association Marocaine de l'Industrie et la Commercialisation d'automobile), « *L'industrie automobile au Maroc* ».

Il nous semble utile de présenter les grands traits de l'industrie automobile et ses acteurs. D'abord, il est important de préciser que les acteurs que nous étudions sur le terrain sont majoritairement des filiales (exception faite de quelques entreprises locales). Le constructeur (ou les deux constructeurs) sont des filiales du groupe Renault. Les fournisseurs de Renault sont quasiment tous des filiales de multinationales. Le terme utilisé sur place est « l'usine ». Chaque usine, même si elle porte la marque commerciale de la maison mère, a sa propre structure et surtout sa propre performance par rapport aux autres usines implantées dans d'autres endroits ailleurs dans le monde : des usines de tailles et d'âge différents (la majorité est constituée de jeunes usines implantées à l'arrivée de Renault-Tanger), des ressources différentes parfois pas le même matériel (de nouvelles machines ou anciennes), et des ressources humaines (locales) et organisationnelles différentes.

Tous les fournisseurs (exceptés quelques rares cas) livrent non seulement le constructeur local mais aussi plusieurs autres constructeurs étrangers. Ainsi, chaque maillon fait-il partie de plusieurs Supply Chains. Nous pouvons imaginer la complexité de la relation et l'intersection des chaînes logistiques par le nombre de pièces que requiert la construction d'un véhicule et la multitude d'entreprises qui participent à sa fabrication. Pour certaines pièces, afin de faire jouer la concurrence et pour une question de sécurité, le constructeur fait appel à plusieurs fournisseurs pour obtenir la même pièce, ce qui augmentent davantage le nombre de maillons de cette chaîne.

Certains canaux logistiques de la Supply Chain (comme le canal logistique de découpage-emboutissage) sont réduits. Nous avons comme fournisseur Snop et GMD fournisseurs de Renault. Chacun peut fournir Renault pour le même projet, et, pour certains projets comme la X52, seul Snop fournit l'usine. On trouve aussi un autre fournisseur, local, l'usine Socafix, qui fournit Renault à petite échelle. Socafix est l'une des deux seules usines locales comptant parmi les fournisseurs de premier rang de Renault. GMD, outre le découpage-emboutissage fait aussi partie d'un autre canal logistique : l'injection plastique.

Figure 20 : Exemple d'un canal logistique de la tôle



Pour chaque série, des centaines de firmes participent à la fourniture des équipements, pièces et câbles pour un seul véhicule. Ainsi, les canaux logistiques sont-ils multiples en fonction du

client (le constructeur) et en fonction de la série (le modèle de la voiture). Il s'avérait inutile de préciser et de suivre les canaux d'un seul véhicule. Un autre constat est que cette industrie repose vigoureusement sur les standards et les techniques qui sont presque les mêmes que ceux pratiqués par tous les constructeurs. Même si certains éléments (standards, audits, référentiels) peuvent être différents, ils possèdent cependant le même esprit et les mêmes caractéristiques.
La relation constructeur/fournisseur est généralement basée sur la fabrication et la livraison de plusieurs composants pour plusieurs modèles.
Voici des exemples de fournisseurs et produits fabriqués :

- Takata : fabrication de volants de direction et airbags pour l'industrie automobile.
- Faurecia : coiffes de sièges automobiles (revêtement extérieur) fournit Renault (mégane) et Volswagen (polo) installée au Maroc dès 2008 à Kénitra, a dû supporter des frais de démarrage importants pour mettre à pied d'œuvre, en 2010, son usine de coupe-couture de coiffes de sièges, installée dans un bâtiment de 8 300 m2 et un terrain de 27 000 m2. Faurecia Equipements Automobiles Maroc (FEAM) dispose d'une capacité de production annuelle de plus de 2,5 millions de coiffes de sièges destinées principalement aux modèles Renault Megane et Volkswagen Polo.
- Yazaki : présente depuis 2001 spécialisée dans le câblage et la connectique fournit plusieurs constructeurs y compris Renault
- Delphi 2008 : câblage /systèmes de distribution électriques/électroniques/ systèmes de faisceaux de câbles spéciaux et de systèmes de connexion de haute précision, fournit BMW pour la Mini, Renault pour la Clio et le groupe PSA.
- GMD Tanger : installée en zone franche de Tanger depuis 2011. L'investissement annoncé par GMD à Tanger était d'environ 20 millions d'euros. Le site tangérois GMD s'étend sur 28 000 m² dont la moitié couverte, et emploie plus de 200 personnes. Il se décompose en deux usines distinctes : l'une de découpage-emboutissage et l'autre d'injection plastique. En 2013 GMD reprend l'équipementier Sealynx. Celui-ci fabrique sur TFZ notamment des joints d'étanchéité en caoutchouc pour Volkswagen (Polo, etc.) ou Renault. Elle s'y est installée en 2008. Outre le Maroc et la France, l'entreprise normande possède une usine en Roumanie, également reprise par GMD, mais a fermé celle de Kondar en Tunisie. Cette opération est rendue possible par le soutien de

Renault, l'un des principaux clients de Sealynx, qui s'est engagé sur un volume ferme de commandes jusqu'en 2015.

- L'équipementier automobile américain, Lear Corporation Automotive, a implanté une usine sur le parc Technopolis de Rabat, dans le cadre de sa stratégie de développement à l'international. Il est spécialisé dans la production de systèmes de câblages électriques et de sièges automobiles. La troisième se trouve à Rabat. Elle fournit des produits électroniques tels que des chargeurs de batterie et des modules d'interface aux constructeurs automobiles européens tels que BMW, Renault et Volkswagen.
- Denso : installée en 2011 à la demande de Renault dans la zone franche de Tanger, le Japonais Denso y produit des systèmes de climatisation pour automobiles. Après un démarrage lent fin 2011, l'usine doublera sa production d'ici à début 2014 et la triplera l'année suivante. Filiale du Japonais Denso Corp, l'usine marocaine de Tanger qui produit des systèmes complets de climatisation pour automobiles, accélère peu à peu la cadence. Elle sert uniquement la demande de Renault (c'est l'une des rares usines à ne servir qu'un seul constructeur).
- Proinsur : spécialisée dans l'injection thermoplastique avec 16 clients et 15 fournisseurs. Certains clients ont une seule référence, d'autres demandent 50 références. Chaque référence a un moule spécifique.
- Virmoussil Maroc 2004 (Sous-traitant de Yazaki) : l'assemblage des câbles. Ex-sous-traitant de Valeo et Delphi. Cette dernière ne fonctionne plus en sous-traitance. Delphi a intégré sa production.

Les sous-traitants sont presque une unité interne. Le service achat n'existe pas. Toute la matière première est livrée par le client. Yazaki a d'autres sous-traitants. Les sous-traitants sont également audités à chaque fois que le client est audité.

Cette présentation avait pour vocation de montrer la complexité de la chaîne logistique de l'industrie automobile afin de comprendre les interactions qui se font entre les acteurs de ce secteur.

4.4.2 La construction de la Supply Chain

La construction de la chaine logistique au sein de l'industrie automobile commence par la sélection des fournisseurs. Nous allons présenter les procédures suivies pour sélectionner les fournisseurs de premier et second rang.

4.4.2.1 La construction de la relation constructeur-fournisseur du premier rang

Deux phases marquent cette relation. La phase de sélection d'une part et, d'autre part, la phase de vie projet qui précède le lancement du nouveau véhicule.

4.4.2.1.1 La sélection du fournisseur du premier rang

La relation entre constructeur et fournisseur est avant tout de répondre au besoin du client qui consiste à livrer une voiture.

Actuellement, tous les constructeurs intègrent les activités considérées comme principales et externalisent les autres en faisant appel à des fournisseurs.

Les activités intégrées sont :

- La mécanique : la boite à vitesse et le moteur.
- La carrosserie : la caisse peinte avec l'achat des tôles et l'emboutissage.
- Le montage : l'assemblage de l'ensemble des pièces venant des différents fournisseurs.

Tout le reste, habitacle et système nerveux de la voiture, tableau de bord, sièges, câblage, faisceau électrique, garniture, etc., est réalisé par des fournisseurs.

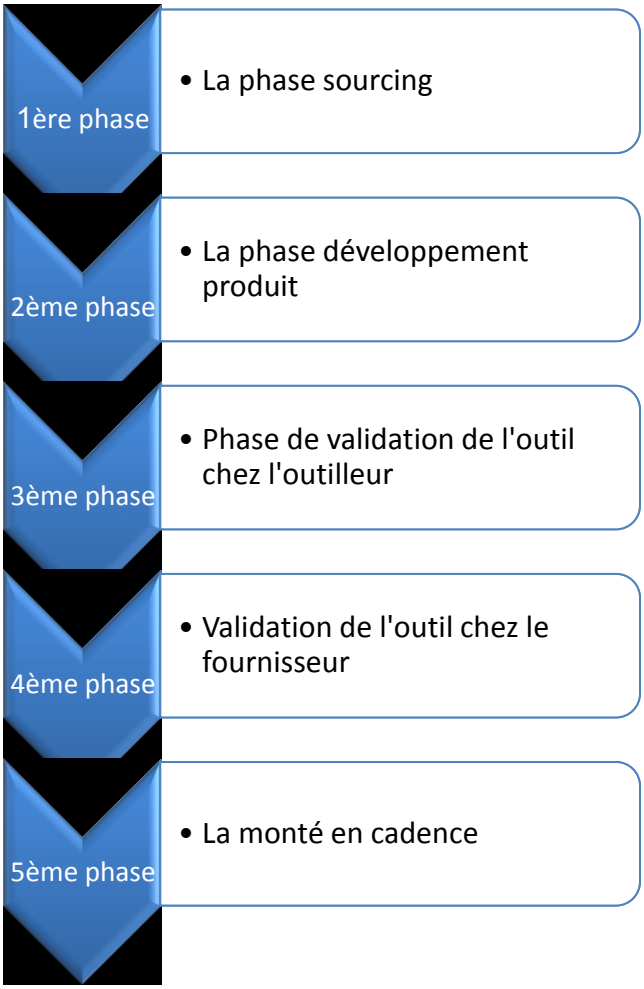
La commercialisation : Renault Maroc détient son propre réseau de distribution au Maroc, avec des dizaines de points de vente avec service après-vente.

4.4.2.1.2 Le lancement d'un nouveau véhicule

Une nouvelle série commence par la maquette numérique. Pour que cette maquette se transforme en voiture réelle, il faut faire un appel d'offre aux fournisseurs afin de se procurer près de 6000 pièces.

Le choix des fournisseurs s'inscrit dans une étape qu'on appelle le cycle de vie d'un projet d'automobile mené par l'équipe projet. Le cycle est composé de cinq phases.

Figure 21 : Les cinq phases de la vie projet



- La première concerne principalement tout ce qui est sourcing : certaines pièces (surtout métalliques) sont fabriquées par le constructeur, d'autres (surtout en plastique) sont fabriquées par les fournisseurs. L'équipe fait un appel d'offre. Elle envoie un dossier technique avec toute la documentation et les exigences techniques (chaque constructeur ayant ses propres exigences), l'équipe choisit un panel de 5 fournisseurs parmi ceux qui font partie de la liste panel[10]. L'équipe communique l'appel d'offre et les fournisseurs éventuels transmettent leurs réponses concernant le prix, la composition de la matière première, les solutions techniques, le coût de toutes les validations et les tests que le fournisseur doit faire, le coût logistique etc. Par la suite, l'équipe achat étudie ces dossiers et choisit le fournisseur qui répond au mieux aux besoins. L'équipe signe le contrat : la phase une est terminée.

- La deuxième phase concerne la phase du développement produit. Le fournisseur est nommé. Chez Renault, il y a le Groupe Fonctions Elémentaires (GFE) : une sorte d'équipe projet. Cette équipe travaille avec une équipe projet du côté fournisseur. L'équipe de Renault est composée d'un acheteur, une personne qui regarde tout ce qui est technique, une personne qui s'occupe de la définition du produit, une personne qui s'occupe du suivi de l'assurance qualité et une personne qui reste avec le fournisseur durant toute la vie série. L'équipe commence à développer le produit et échange avec l'équipe de Renault sur l'ensemble des propositions : la faisabilité, les modifications à faire, etc. jusqu'à ce qu'on statue sur un produit. Par la suite, l'équipe donne un top réalisation

[10] Pour qu'un nouveau fournisseur fasse partie du panel de l'appel d'offre, il doit d'abord faire partie de la liste de panel. Pour cela, un nouveau fournisseur doit déposer sa candidature et exprimer sa motivation. Une équipe se déplace dans son usine et examine sa demande.

outillage définitif. La facture de l'outillage est payée par Renault sur présentation d'un bon de commande de l'outilleur, (c'est le cas chez tous les constructeurs).

- Dans la troisième phase, les premières pièces de l'outillage sont développées (les échantillons). L'équipe les vérifie, regarde l'aspect technique, les essaie, etc. L'outil reste chez l'outilleur (Chine, Roumanie, Espagne, etc.) jusqu'à validation. L'équipe valide l'outil : la phase est terminée.
- Une fois que l'outil est validé, l'équipe le ramène chez le fournisseur au site définitif. L'équipe valide l'outillage et le process de fabrication chez le fournisseur. Ensuite, après validation du process, de l'outillage et de la pièce représentative, le flux logistique est aussi validé et l'équipe signe une sorte de PV.
- Ce processus est conclu par la phase finale de la vie de projet : la montée en cadence et le démarrage série afin de capitaliser et finaliser tous les points abordés précédemment et éviter certaines erreurs.

Ces cinq phases peuvent prendre des délais plus au moins longs, de deux à quatre ans en fonction de la voiture : quatre ans s'il s'agit du lancement d'un véhicule neuf, entre deux et quatre ans s'il s'agit seulement de l'amélioration d'un modèle qui existait déjà.

Le choix d'un fournisseur de la part du constructeur est un processus de longue haleine, complexe et qui s'étale sur plusieurs années. Ce qui n'est pas le cas des autres maillons de la chaîne.

4.4.2.2 La sélection des fournisseurs chez les autres maillons

Plus on s'éloigne du noyau de la chaîne, plus le nombre de fournisseurs augmente. Une pièce montée dans la voiture est fabriquée par un seul fournisseur. Mais ce fournisseur a fait appel à plusieurs fournisseurs de deuxième rang pour la fabriquer.

Les fournisseurs du premier rang sont principalement des multinationales. Il faut distinguer deux types de fournisseurs. Les fournisseurs de la matière première (les achats directs) et les fournisseurs de tout ce qui n'est pas matière première, les équipements et autres produits entrant dans le processus de production qui s'inscrivent dans les achats indirects.

Les achats directs sont régis par la centrale (au niveau du siège) pour l'ensemble des usines. Une plate-forme régionale s'occupe de la distribution de la matière première à ses filiales régionales. Quant aux achats indirects, ils sont gérés localement par les acheteurs de chaque

usine. Ce fonctionnement se retrouve chez presque tous les fournisseurs du 1er rang et certains de deuxième rang comme les entreprises de la coiffe des sièges, chez Lear par exemple. On trouve aussi sur le terrain certains fournisseurs du 2ème rang qui se fournissent en matière première chez leurs clients.
La sélection des fournisseurs pour les achats indirects se fait par articles sur une base de données (fournisseurs connus, ou par internet, salon de l'automobile, etc.).

Cette recherche suit presque les mêmes phases chez l'ensemble des firmes :

- Phase 1 : le service achat procède à la recherche des fournisseurs potentiels répondant aux exigences du demandeur, moyennant :
  - annuaire (Compass, télécontact, etc.)
  - Internet
  - Salons, etc.

- Phase 2 : Homologation fournisseur :
  - L'homologation du fournisseur est effectuée par le responsable d'achats en concertation avec les fonctions concernées.
  - La décision est basée sur l'étude stratégique, qualitative et administrative du dossier (analyse de questionnaire de sélection) et pourra être complétée, si possible, par des visites et/ou des audits.
  - Dans certains cas, le fournisseur pourra être impliqué dans le projet client dès les premières phases de conception et de développement.

- Phase 3 : Argument produit :
  - Le service achats demande au fournisseur homologué un échantillon de MP pour agrément suivant les modalités décrites dans la procédure d'agrément de la MP et Outillages.

- Phase 4 : Mise à jour de la LCPF :
  - Mettre à jour la liste du couple fournisseurs / produit fournisseur.

Les fournisseurs sont ensuite évalués tout au long de la relation à une fréquence qui varie d'un client à l'autre. En revanche, nous constatons la nécessité d'être certifiés ISO/TS16949

(nouvelle norme concernant la démarche qualité dans l'industrie automobile), exigence appliquée à tous les maillons de la chaine.

Conclusion

Nous avons mené notre recherche en incluant les deux usines filiales de Renault au Maroc. Ce qui n'était au départ qu'une simple curiosité, s'est avéré très utile pour comprendre la place qu'occupe le leadership dans la Supply Chain.

Les phases de vie de projet, largement ignorées par la littérature scientifique, nous semblent d'une grande importance pour une meilleure compréhension de certains dispositifs de coordination.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous a permis de fixer le cadre théorique et de choisir notre méthodologie de recherche.

La première revue de littérature et la phase exploratoire, nous ont permis de disposer des premiers mémos théoriques d'une part, et de préciser qui seront nos interlocuteurs d'autre part.

5. Résultats de la recherche

Les définitions données à la relation Supply Chain, bien qu'elles soient différentes, convergent en grande partie vers la même description : la relation Supply Chain est un alignement des entreprises apportant des produits ou services sur le marché. Elle est composée de plusieurs entreprises, tant en amont (approvisionnement) qu'en aval (distribution), et d'un consommateur final. Le SCM, en revanche, ajoute à ce concept une dimension de pilotage. Pour simplifier, un SCM est une Supply Chain pilotée dont l'objectif principal est d'intégrer et de manager l'approvisionnement, les flux (physiques et informationnels) et le contrôle des matériaux, en utilisant une perspective globale des systèmes à travers de multiples fonctions et plusieurs niveaux de fournisseurs. Ce SCM ne peut avoir lieu que si les acteurs intègrent une certaine philosophie que les auteurs, comme Mentzer et Cooper, baptisent la philosophie du SCM. Celle-ci est basée sur l'engagement, le partage de l'information, du risque, etc. Les travaux empiriques étudiant la relation inter-firmes au sein du SCM (l'emploi de ce terme est parfois très brièvement justifié) ou au sein de la Supply Chain, considèrent les acteurs comme des entités homogènes. Ces points homogènes font partie d'un tout menant à une abstraction de la relation SCM à partir de laquelle les résultats de la recherche vont être exposés et discutés. Dans cette partie nous allons exposer le ou les modes relationnels liant les membres de la Supply Chain de l'industrie automobile au Maroc, puis présenter les dispositifs de coordination appliqués, et finir en montrant les facteurs influençant ces dispositifs.

Sommaire du chapitre 5 :

5.1 Les modes idéaux-types de Supply chain 216
5.1.1 Le mode relationnel des fournisseurs premier rang illustre l'idéal-type de la Collaboration: 219
5.1.1.1 La relation de collaboration 219
5.1.1.2 Les dispositifs de la relation 221
5.1.1.2.1 Le contrat 221
5.1.1.2.2 La confiance inter-firmes : 222
5.1.1.2.3 Le pouvoir 224
5.1.1.2.4 Opportunisme 226
5.1.2 Le mode relationnel du deuxième rang illustre l'idéal-type de Coordination 227

5.1.3 Le mode relationnel transactionnel 228
5.2 Une description compréhensive, au sens de Dumez, du fonctionnement de chaque idéal-type de Supply Chain 233
5.2.1 Le rôle de l'entreprise pivot 233
5.2.2 Les facteurs construisant les idéaux-types de Supply Chain 236
5.2.2.1 Le mode idéal-type « collaboration » 236
5.2.2.2 Le mode idéal-type « coordination » 238
5.2.2.3 Le mode idéal-type « transactionnel » 238
Conclusion du chapitre 242

5.1 Les modes idéaux-types de Supply Chain

Le traitement de notre matériau empirique révèle **deux résultats primordiaux :**

Le premier point vise la relation inter-firmes et nous constatons qu'il **y a trois modes relationnels qui émergent des entretiens, que nous considérerons comme des idéaux-types au sens de Max Weber.** Le premier est composé d'un noyau dur : celui du constructeur et de ses fournisseurs (équipementiers).

Ce noyau tend à répondre aux caractéristiques du SCM telles qu'elles sont présentées par la littérature scientifique. Les acteurs de cette sphère qualifient plus souvent la relation de partenariat ou collaboration, des mots qui revenaient très souvent pendant nos entretiens. Ainsi, **la qualifions-nous de relation de collaboration**[11].

Le second mode relationnel est composé d'acteurs conscients d'une sorte d'interdépendance liant les différents maillons de la chaîne mais qui n'atteignent pas le stade de l'adoption de cette philosophie du SCM. Les acteurs de cette sphère sont conscients de l'interdépendance et du concept du SCM mais se limitent aux échanges d'informations et à l'élaboration de processus. **Nous avons qualifié cette relation de relation de coordination**.

Le troisième mode relationnel, quant à lui, regroupe un ensemble d'entreprises restant dans une phase initiale : celle de la phase transactionnelle. Nous l'avons donc qualifiée **de relation transactionnelle** puisque, dans cette sphère, par analogie, le fournisseur se résume au camion

[11] Cette qualification est également inspirée de la littérature qui emploie ce terme pour désigner une relation inter-firmes fortement rapprochée, notamment Richardson (1972) et Aoki (1988).

qui arrive et le client se résume au camion qui repart. Dans ce type de relation, sont particulièrement à la recherche du meilleur prix.

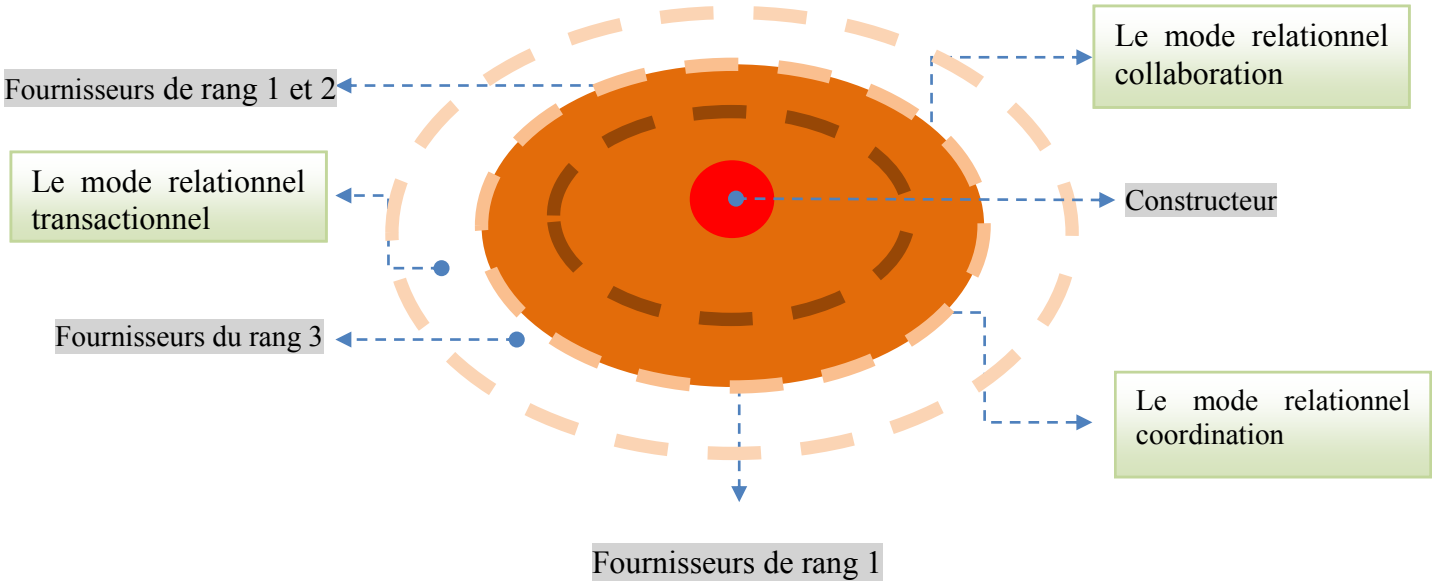
Le deuxième point révélé par notre recherche est que les types de dispositifs de coordination changent d'un mode relationnel à l'autre. La définition que l'on donne à la confiance dans la relation de forme collaboration est différente de celle qui existe et est vécue par les acteurs de la troisième forme relation inter-firmes (la forme transactionnelle). Même résultat constaté pour les autres dispositifs. Chaque sphère a ses propres mécanismes et a redéfini ses propres dispositifs.

Le tableau suivant résume les particularités de chaque sphère que nous développerons par la suite.

Tableau 17 : les caractéristiques du type de la relation inter-firmes

	La technicité du produit	La spécificité du produit	La qualité du produit	Le temps	Les process	La culture	La taille de l'investissement	Le système organisationnel. Système de management
Relation de collaboration	+++	+++	Elevée (R&D)	Synchrone JAT Maille réduite	+++	Métier	+++	Solide Amélioration quotidienne
Relation de Coordination	++	Faible	Standard	Peut être cumulé On peut stocker	++ (inexistants parfois)	Métier et culture d'entreprise	Moyenne	Moyennement solide
Relation de transaction	Faible (Ressources tangibles)	Absente	Répond au standard ou non exigée	Peut être cumulé On peut stocker	Inexistants	Culture de l'entreprise imprégnée de la culture sociale	Petite structure	Très faible

Figure 22 : les différentes formes de relation inter-firmes



5.1.1 Le mode relationnel des fournisseurs premier rang illustre l'idéal-type de la Collaboration

5.1.1.1 La relation de collaboration

Les firmes de cette sphère sont composées du constructeur, de ses points de distribution et de fournisseurs du 1er rang de grande taille : généralement des firmes multinationales telles que Lear, Delphi, Faurecia, Denso, GMD, Snop, etc.

Cette sphère est solidement gérée par l'entreprise pivot (le constructeur).

Les entreprises de cet idéal-type, répondent aux exigences du SCM chez Mentzer et *al*. (2001) et Min et Mentzer (2004) regroupées dans le tableau suivant. Ces entreprises ont des structures qui ont une typologie matricielle. Chaque responsable est sous double tutelle. Il dépend à la fois de sa hiérarchie locale et du responsable de la fonction du siège.

Tableau 18 : La convergence des comportements inter-firmes dans la relation collaboration

Mentzer et *al*., (2001) et Min et Mentzer, (2004)	
Supply Chain Orientation (SCO)	
- Crédibilité : notions de fiabilité, reconnaissance de l'entreprise, pas de fausse réclamation	• Les fausses réclamations ou informations sont presque inexistantes • Un niveau de fiabilité élevé présent dans cette sphère
- Bienveillance : santé de l'entreprise, réponses aux questions, partage des risques et récompenses	• Le fournisseur doit s'engager dans les solutions économiques (logistique, etc) et techniques, s'il y a un problème c'est la responsabilité du fournisseur. • Renault donne la durée de vie du produit et une estimation de volume. Le fournisseur doit gérer ses ressources. Renault exige même le seuil de stock qu'il le paie à la fin de la durée de vie du produit.
- Engagement : coopération, aide technique	• Des audits logistiques sont périodiquement effectués chez le fournisseur pour évaluer sa performance et l'assister pour surmonter les difficultés détectées.
- Top Management Support : diffusion des objectifs, contrats à long terme, formation	• Les entreprises qui s'inscrivent dans ce type de relation instaurent une organisation à la recherche d'améliorations continues. Au moins une réunion par jour (deux réunions pour certaines) où chaque service propose des actions d'améliorations. • Les formations accompagnent l'évolution des salariés.
- Compatibilité : stratégie et culture communes	• La culture n'impact pas la relation c'est le respect des standards qui prime et les règles à respecter. La culture est la culture du métier.
- Normes : coopération, création de valeur	• Constructeur et fournisseur sont toujours à la recherche, pendant toute la vie de série, des marges d'amélioration afin d'augmenter la valeur.
Supply Chain Management (SCM)	
- Vision et buts communs : standardisation des pratiques, définition des rôles	• Les pratiques sont standardisées par l'ensemble des acteurs de cet idéal-type (mêmes normes et pratiques) ce qui donne ensuite une culture partagée par l'ensemble des acteurs basée sur les pratiques du métier.
- Partage de l'information : EDI, échange des prévisions, du planning	• Système d'information : le fournisseur doit installer une ligne EDI (Echange de Données Informatisés) la mise à jour de la commande est fonction de la maille de sa livraison. • Le flux d'information : RENAULT exige que les diagrammes de flux physiques et d'informations soient décrits et mis à jour. • Le constructeur a l'œil sur tout ce qui se passe chez son fournisseur. Il peut exiger l'accès à toute information et à tout document. • Le fournisseur, en contrepartie, a accès à toute la documentation nécessaire à la réalisation du produit (les normes, les exigences qualités).
- Partage des risques et récompenses : aide financière, R&D commune	• La liste des risques est documentée avec les solutions envisageables et la part de chacun dans le paiement. Le client

	peut secourir et partagé le risque avec son fournisseur. • Le constructeur peut intervenir et augmenter le prix de la pièce pour aider son fournisseur à surmonter une phase difficile. • Le fournisseur est entendu dans ses solutions et propositions dans la phase de développement de produit.
- Coopération, intégration des processus : compte-rendu, indicateurs, qualité, boîte à idées, communication nouveaux produits, gestion de stocks	• Toutes les entreprises de cette sphère fonctionnent en processus intégrés et bien assimilés. • Deux modes de livraison : en stock (magasin avancé) et en synchrone. • Un stock partagé : le client doit disposer de 0,5 jour de stock et 1,5 au plus ou en synchrone comme les sièges qui sont stockés dans une zone de préparation synchronisée T-2. • Deux équipes échangent activement durant la vie projet (équipe projet fournisseur et équipe projet client). Les deux équipes statuent sur l'ensemble des processus. A la fin de phase vie de projet, une personne de chez le client continue à intervenir (généralement une fois par mois) et chercher des marges d'amélioration chez le fournisseur (principalement pour réduire les coûts).
- Relations à long terme : réduction complexité, audits	• Un fournisseur du constructeur de longue date permet à ce dernier de réduire la phase de vie de projet et gagner en termes de temps et du coût.
- Leadership de la Supply Chain convenu : audit, benchmarking	• Le constructeur joue le rôle du lead et est reconnu comme tel, il décrit les modes et la forme de la relation avec ses fournisseurs de cet idéal-type « collaboration ».

Les entreprises de cette sphère sont des usines qui possèdent des process bien définis, bien rodés et robustes. Les échanges sont exclusivement en EDI : une philosophie du SCM incarnée par les acteurs, un esprit de partenariat marqué par une activité commune de recherche et développement, un partage de risques, une responsabilisation commune et un réel partage d'information.

5.1.1.2 Les dispositifs de la relation

Nous avons remarqué, dans cet idéal-type, que les dispositifs de coordination prennent des définitions parfois différentes de celles abordées par la littérature scientifique.

5.1.1.2.1 Le contrat

L'ensemble des acteurs fonctionnent en contrat avec l'ensemble des clients et fournisseurs.
La relation est formelle et concrétisée principalement par les process et également le cahier des charges. En cas de litige, on se réfère au procès-verbal signé à la fin de la vie du projet qui

récapitule l'ensemble des étapes validées en termes de process, d'outillage, de pièce représentative et de flux logistique, afin de relever d'où vient le problème et à qui en incombe la responsabilité. Ainsi, le contrat prend-il la forme du PV construit durant la phase de projet qui peut durer quatre ans.

5.1.1.2.2 La confiance inter-firmes :

La littérature est très partagée quant à la définition de la confiance, rendant ce concept flou (Mothe, 2000). Ce flou semble venir du fait que la littérature aborde la notion de confiance par des voies et des contextes différents (Brousseau et *al*., 1994).
Nos entretiens et leur traitement donnent un résultat partagé : la confiance peut ou non exister selon le contexte. Nous avons remarqué que ce mode relationnel (collaboration) fonctionne uniquement en confiance compétence (basée sur le calcul, l'évaluation, et la compétence).

Tout d'abord, la construction de la relation inter-firmes entre les différents acteurs de cette sphère est menée par l'entreprise pivot et basée sur la capacité de la firme (financière, technique, logistique, humaine, etc.) à répondre aux attentes du client.
La firme est évaluée pendant la durée du projet, qui peut s'étaler de deux à quatre ans, avant de signer un contrat et valider la relation. Ajoutons à cela que, pour que la relation dure, le constructeur doit s'assurer de l'intérêt effectif de la firme et d'une dépendance de toute sorte (taille d'investissement, historique, etc.). L'échange ne commence qu'après de multiples phases (5 en tout) durant lesquelles, le fournisseur est audité, testé, évalué, etc. avant que la relation ne commence.
Les acteurs interviewés affirment tous que le critère de choix est la compétence et que, si confiance il y a, c'est une confiance basée sur la compétence de l'acteur : « *La confiance a sa place. La confiance est la compétence de l'entreprise, sa capacité financière, la solidité de son système de management, sa réactivité, sa flexibilité, etc. »*[12], « *la confiance est la compétence du fournisseur ».* Cette compétence se résume en la solidité du système organisationnel : « *le critère du choix d'un fournisseur du 1er rang est le système organisationnel* », dit un manager pilot process chez le constructeur. Parfois le terme « système organisationnel » est remplacé

[12] Les passages en italique sont des passages tirés des différents entretiens.

par le terme « système de management » comme ça a été le cas lors d'un entretien avec un membre de l'équipe projet chez le constructeur.

Un autre aspect de la confiance, qui revient souvent dans plusieurs entretiens, est la confiance en soi : les entreprises faisant partie de cette sphère sont des entreprises qui ont développées ce type de confiance.

Chaque acteur apprécie l'autre pour cette confiance qu'il a en lui. La firme pivot n'établit une relation de collaboration qu'avec des entreprises qui ont un système organisationnel solide (confiance compétence) et qui ont confiance en elles : « *je vous donne un exemple,* me dit le manager pilot process du constructeur*, quand je suis chez un fournisseur performant ayant un système organisationnel solide, et quand je lui dis, juste pour le tester, vous avez un problème sur tel point, la personne me répond tout de suite, « Non ! Nous n'avons pas de problème ». Elle va appuyer sa réponse avec toute la documentation et les processus. Chez un fournisseur potentiel (qui demande à être intégré dans le panel d'appel d'offres) qui n'a pas cette solidité organisationnelle quand je lui dis « vous avez un problème », même s'il y en a pas, il répond « oui nous avons un problème ». C'est une question de confiance en soi. Les entreprises performantes ont confiance en elles ».*

Sur les 2 à 4 ans de vie de projet, les acteurs prennent le temps de s'assurer de la compétence de l'acteur considéré comme partenaire. Ce mécanisme qui se met en place pour chaque projet peut reprendre quatre ans s'il s'agit d'un nouveau projet. Cela dit, cette relation n'est pas une relation qui s'installe entre firme et firme, mais entre deux compétences pour un article (une pièce) du véhicule puisque le processus est redéployé pour chaque nouvel article. Le constructeur s'assure de la viabilité de l'entreprise pour chaque article. La confiance est calculée, surveillée par des audits réguliers et recalculée quand il s'agit d'un nouveau marché (une nouvelle pièce).

Nous avons vu que le fournisseur veille à ce que cette confiance ne soit pas altérée afin de préserver les autres projets qui lui sont confiés par le même constructeur. Perdre la confiance d'un client peut mener à l'annulation du projet ce qui représente un manque à gagner et conduit à la détérioration de l'image vis-à-vis des autres constructeurs : *« les entreprises qui ont une place sur le marché ont aussi une image à maintenir* ».

La confiance est accompagnée de la transparence : « *les grands fournisseurs jouent la transparence. Les fournisseurs n'ont pas intérêt à jouer la malhonnêteté sur un projet au détriment des autres projets. Ils ont une image à entretenir aussi* ».

Notre recherche a montré que la confiance s'établit sur le système organisationnel et le système de management. C'est une confiance en une entité globale et solide. Le constructeur (client), quand il a affaire à ce type d'organisation, est avant tout face à une entité représentée par son système (un ensemble de processus très intégrés et un système de management solide). L'interlocuteur du fournisseur, quelle que soit sa fonction dans l'entreprise, n'est qu'un représentant du système, lui-même se trouvant appuyé par l'entité globale qu'il représente. L'acteur (le salarié) peut changer mais cela n'impacte pas l'entité. La confiance en soi et la solidité de l'entreprise créent une relation d'égal à égal entre les entreprises.

La confiance se construit aussi sur l'historique de la pièce et de l'entreprise « *les cinq phases de sélection sont lourdes. Chaque phase contient une documentation lourde et un travail de longue haleine. Alors un fournisseur qui travaille avec nous de longue date, ne va pas susciter tout ce travail en termes de délais, d'efforts et de risques. D'où l'intérêt de sélectionner un fournisseur que nous connaissons* », « *le constructeur nous fait confiance parce qu'il connait l'historique de la pièce* ».
Ce tableau résume les différentes définitions de la confiance recensées dans ce mode relationnel collaboration.

Tableau 19 : La typologie de la confiance de l'idéal-type collaboration

La confiance				
(1)	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
Calculée pendant la phase de projet	Compétences financière, logistique, etc.	Système organisationnel	Confiance en soi	Historique de la pièce et de l'entreprise

5.1.1.2.3 Le pouvoir

Selon Cox et *al.,* (2002) le pouvoir est « *la capacité d'une entreprise à posséder et à contrôler des actifs critiques sur les marchés et les chaînes d'approvisionnement qui lui permettent de maintenir sa capacité de s'approprier et d'accumuler la valeur pour lui-même en tirant parti en permanence de ses clients, concurrents et fournisseurs* ».

Belaya et Hanf (2011) trouvent que le pouvoir fait généralement référence à l'habilité, la capacité ou le potentiel de pousser l'autre à faire quelque chose, le commander, l'influencer, de déterminer ou contrôler son comportement, ses intentions, ses décisions ou ses actions, dans le but de servir ses propres intérêts.

Les auteurs, par la suite, se basent sur la typologie du pouvoir inter-individuel de French et Raven (1959), Raven et Kruglanski (1970) en l'adaptant à la relation collaboration.

Ainsi le pouvoir au sein du SCM se définit par six types de pouvoirs : coercitif, légitime, référent, expert, informationnel et de récompense.

Nous avons constaté sur le terrain que le constructeur Renault Tanger possède ces différents types de pouvoirs : il a un pouvoir légitime de par sa position d'entreprise pivot qui lance les appels d'offres et il lui revient de choisir l'entreprise qui fera partie de la Supply Chain. Renault possède une technostructure puissante capable de mettre en place l'ensemble de la documentation nécessaire pour la phase vie projet et la phase vie série. Le constructeur possède toutes les connaissances et le savoir-faire qui lui permettent de maintenir une position de force « *personne ne peut lier les bras à Renault. On a tout le savoir-faire et les compétences* », explique le Manager Process de Renault.

Tableau 20: La typologie du pouvoir chez le constructeur

Pouvoir Légitime	L'entreprise pivot est reconnue aux yeux des membres du réseau comme ayant le droit de prendre des décisions spécifiques.
Pouvoir Référent	Ce pouvoir est observé lorsque les acteurs du réseau veulent se joindre au réseau de la première monte.
Pouvoir Expert	Ce pouvoir est observé si les acteurs du réseau estiment que l'entreprise pivot possède une connaissance particulière qui est précieuse pour eux.
Pouvoir de Récompense	Elle détient la capacité d'offrir d'autres marchés aux entreprises performantes parfois sans passer par les phases vie projet ou augmenter le volume du marché conclu.

Pouvoir Coercitif	La crainte d'un membre de la Supply Chain d'être puni s'il ne se conforme pas aux exigences de l'entreprise pivot en retirant l'outil spécifique (le moule)
Pouvoir informationnel	Il découle de la capacité à expliquer des informations et à démontrer la logique des actions proposées (cahier des charges et autres documentations) auxquelles le fournisseur peut accéder librement.

Source : Elaboration personnelle en confrontant la typologie de French et Raven (1959), Raven et Kruglanski (1970) au matériau empirique.

Le pouvoir dans cet idéal-type collaboration ne reflète pas une relation de domination entre constructeur et fournisseurs. Le pouvoir de négociation reste équilibré et la dépendance est réciproque. La confiance en soi fait que les fournisseurs se considèrent à égalité avec le constructeur et cela même dans les négociations *« si le fournisseur est fort et confiant, la relation redevient égal à égal »*. Ce constat est également appuyé par le témoignage du constructeur qui réfute toute sorte de domination envers le fournisseur « *personne ne peut lier les bras à Renault. On a tout le savoir-faire et les compétences* « … » *nous ne sommes pas dans une logique de domination* ».

5.1.1.2.4 Opportunisme

L'ensemble des entretiens avec les acteurs de cette sphère montre que l'opportunisme n'a pas lieu. Sauf dans des cas très rares et très marginaux : *« On ne peut pas être opportuniste, tout est clair. Il y a des processus, des cahiers des charges à respecter et tout a été vérifié pendant la phase projet. Il se peut qu'un fournisseur parfois nous facture une autre matière première plus chère que celle qui est demandée, en prétextant que c'est par souci de faisabilité alors qu'en réalité c'est la matière première qu'il utilise pour les autres constructeurs et il veut tout simplement réduire le coût de production en jouant sur l'économie d'échelle. Mais ce sont des cas très rares* ».

Les acteurs ont intégré les dispositifs de coordination inter-firmes. La scission entre la sphère sociétale et la sphère business est radicale. Quand les questions de confiance et d'opportunisme

sont posées, les acteurs mettent de temps à répondre et signalent la distinction entre confiance inter-individuelle et business, et trouvent parfois la question sans intérêt.
Le langage adopté dans cet idéal-type est celui de l'industrie automobile. On ne parle que de standards, de normes iso, de process, d'audits, etc.

5.1.2 Le mode relationnel du deuxième rang illustre l'idéal-type de Coordination

Les entreprises appartenant à cette structure sont caractérisées par une organisation en cours d'amélioration ou une organisation pas encore assez solide. Généralement ce sont des équipementiers de deuxième rang, ou de premier rang en phase de démarrage qui n'ont pas encore bien élaboré et rodé leur processus et leur système organisationnel, ou des câbleurs qui ont un système organisationnel qui répond au minimum des exigences et des processus qui ne sont pas réellement intégrés et appliqués par les acteurs, ou tout simplement inexistants. On constate, chez ces entreprises, que les fonctions sont dissociées. Chaque fonction est indépendante des autres, au point que chaque responsable de fonction réalise ses propres achats. La philosophie du SCM est absente à l'intérieur de la firme et, bien évidemment, absente avec d'autres firmes.
Les acteurs de cette sphère sont conscients de l'importance du SCM, savent ce que c'est et espèrent en faire partie.

Nous avons constaté que certains câbleurs sous-traitent une partie de la production à d'autres entreprises. Ces sous-traitants, qui se trouvent à quelques mètres de l'usine client (le cas de Yazaki et Valeo), sont des entités indépendantes certifiées ISO-TS possédant les fonctions requises (logistique, production, ingénierie et contrôle de qualité). Ils accompagnent la production de leurs clients en assemblant les composants du câble : les connecteurs, les bouchons, les terminaux, les tubes et les fils (les circuits du cuivre). Nous avons constaté également que cette relation de sous-traitance n'est pas stable et que le sous-traitant risque de perdre son marché à n'importe quel moment : c'est le cas du câbleur Delphi qui a arrêté de sous-traiter sa production.
Le contrat se fait avec les fournisseurs réguliers. De nombreux achats indirects se font sans contrat (un bon de commande suffit et parfois il n'est même pas nécessaire).

La confiance dans cette sphère est basée sur l'historique avec le fournisseur, le choix du fournisseur étant lui-même principalement basé sur le rapport qualité/prix. C'est l'arbitrage qui revient systématiquement dans l'ensemble des entretiens, alors que dans le premier mode relationnel ce sont plutôt les notions de « système de management » et de « système organisationnel ».

La confiance peut prendre une forme inter-individuelle entre acheteur et commercial ou entre logisticiens. Cette confiance est accompagnée par le terme de « dépannage ». *« On se fait confiance parce que je sais qu'il peut me dépanner en cas de besoin* ». Généralement, ce « cas de besoin » se résume à des erreurs de commande ou de changement de volume à la hausse. Dans ce genre de situation, le fournisseur fait tout pour livrer la quantité demandée à son client « *quitte à travailler la nuit* ». En cas de problème, (livraison non conforme, retard), l'entreprise cliente rend le service à son fournisseur. Le client, dans ces situations, patiente et essaie de trouver un moyen pour régler ce problème. Quand ces arrangements se font entre individus (entre acheteurs et logisticiens par exemple, ce qui est généralement le cas) c'est pour empêcher que l'erreur ne remonte à la direction des deux parties.
Un rapport de donneur d'ordres et exécutant existe entre la firme et son fournisseur. Ce dernier se voit exécutant envers son client : « *le client est roi* ».
Si la dépendance est perçue à égalité dans le premier mode relationnel, les entreprises de cet idéal-type accordent tout le pouvoir au client et prennent tout le pouvoir vis-à-vis de leurs fournisseurs.
C'est une phase intermédiaire entre la phase de transaction et la phase de collaboration.

5.1.3 Le mode relationnel transactionnel

Les acteurs de cet idéal-type ignorent même la signification du SCM ou de la Supply Chain. On remarque que la fonction achat est généralement absente.
Les entreprises de cette sphère sont de petite taille ou de taille moyenne bien qu'elles possèdent les différentes fonctions qu'impose l'industrie, à savoir : la logistique, la production, la qualité et parfois les achats s'ils ne sont pas intégrés dans la fonction logistique. Cette dernière peut finalement intégrer l'approvisionnement, les achats, le stockage et la livraison.

La production est totalement automatisée (le cas d'injection plastique et la fabrication de gaines). La machine prend le pas sur l'homme. Le personnel, majoritairement non qualifié, sert uniquement à accompagner la machine et à stocker.
Le système organisationnel n'est pas solide. Il n'a aucun processus et la production fonctionne par stock.
La variable temps n'est pas pesante. La firme arrive à stocker le temps, une fourchette de temps assez large lui permettant d'avoir plus de marge de manœuvre.
Les échanges avec les fournisseurs se font en grande partie par téléphone ou par mail. En revanche, avec le client, l'échange se fait essentiellement par mail. Les cas de présence d'EDI sont très rares.
Les acteurs peuvent être à la fois opportunistes avec certains, établir le contrat avec d'autres ou encore être rigoureux (quand ils se sentent très dépendants de leur client ou fournisseur). Les acteurs sont en quelque sorte des stratèges. « *Le fournisseur peut être malhonnête et opportuniste si on ne fait pas attention* », « *c'est une relation où chacun doit faire attention à l'autre* ».

Une grande partie des relations sont sans contrat : « *il y a deux canaux : la coutume et le contrat. Je peux te dire que 90 % de nos fournisseurs fonctionnent sans contrat que ce soient les locaux ou les étrangers* », « *la plupart des acteurs évitent le contrat. Ils se disent qu'ils n'ont pas intérêt à se lier à quelqu'un (client et/ou fournisseur) alors qu'on peut trouver une opportunité meilleure* ».
L'entreprise qui fonctionne sans contrat est particulièrement *« une entreprise qui n'est pas connue, qui cherche sa place, qui n'a pas une part de marché assez importante* ». Ce type d'entreprises « *assume tous les risques, accepte parfois de travailler sans cachet, sans rien. Il accepte même d'envoyer la marchandise par un simple appel téléphonique. Il est prêt à tout faire pour rester notre fournisseur ».*

Les acteurs de cet idéal-type n'ont pas fait de coupure avec leur sphère privée ni leur sphère sociale. Les acteurs (les salariés), une fois qu'ils pénètrent l'organisation, restent dans un mouvement de va-et-vient entre les valeurs personnelles et sociales et les normes de la sphère business. Ils restent tout de même dans une attitude de refus de la « réalité » de cette sphère business. Ils admettent avec regret le fonctionnement du système basé sur la non-confiance et

la méfiance. « *Lorsque j'ai commencé, j'étais naïve, je venais de sortir de l'école, je venais de ce monde d'amis et tout ça. Je faisais confiance à mes fournisseurs et je me suis fait avoir plusieurs fois. Maintenant c'est fini ! Je ne fais plus confiance à personne, c'est comme ça ! C'est le monde du travail* », dit une acheteuse. Elle ajoute : « *il faut toujours surveiller et relancer son fournisseur sinon on finit par se faire avoir* ».

La culture impacte la relation inter-individuelle dans les échanges puisqu'elle facilite les arrangements. Certains individus de la même culture arrivent à établir une relation proche, une relation d'entraide et de dépannage en cas de besoin mutuel et de difficulté.

Nous avons également remarqué que les codes culturels (du pays) interviennent même dans la sélection des fournisseurs. En effet, si la sélection des fournisseurs dans le type de relation « collaboration » suit des phases multiples standardisées, dans cet idéal-type en revanche, la sélection peut se faire autrement comme le montrent les propos d'un gérant : « *Dernièrement, un fournisseur me demande quand est-ce que je vais accepter son invitation à diner avec lui au restaurant. Dans le milieu, c'est une façon de dire, je t'invite et je te passe l'enveloppe (un montant d'argent) pour que moi je valide le renouvellement de son contrat avec nous* ».

Les acteurs de cet idéal-type sont également calculateurs. Ils optent pour plusieurs dispositifs à la fois en fonction de leur position de force et la position de l'autre acteur. « *Le client est roi, même avec le contrat, il arrive à trouver des excuses pour défendre ses intérêts. Ex : le client n'a pas besoin des 1000 pièces qu'il avait commandées, il peut trouver une petite faille, des histoires comme des pièces défectueuses dans la marchandise qu'il a déjà reçue pour stopper la livraison des 1000 ».*

Les choix intègrent les comportements des acteurs, le gain retiré et les conséquences des différents comportements, **«** *si je suis dépendant de mon fournisseur, parce qu'il est seul sur le marché, et si je dois payer en j+30, je fais tout pour payer en temps et en heure. Mais s'il y a d'autres fournisseurs (des concurrents proposant le même produit), dans ce cas, je n'ai absolument aucune pression. Je ne paie pas ! et alors ! Qu'est-ce qu'il peut faire ? Je peux toujours trouver des excuses et c'est facile, je peux dire par exemple : je ne suis pas au bureau, on n'a pas su négocier le cours de change, problème de virement ! Mais si le fournisseur est*

puissant (on est très dépendant de lui) ou s'il est difficile de le changer, on n'a pas intérêt à agir comme ça ! »

Nous remarquons que, dans ce mode relationnel, les acteurs s'inscrivent pleinement dans un rapport de dominant-dominé dans lequel les rapports de dépendance sont déséquilibrés et pleinement exploités par chacun des acteurs. Ainsi, si la relation fait appel à un produit spécifique, l'acteur fait des concessions. En revanche, si le produit est standardisé et proposé par plusieurs concurrents (une relation marché), l'acteur devient opportuniste en usant de la ruse et du mensonge.
Les acteurs acceptent le jeu opportuniste comme cela les arrange : « *le fournisseur peut être malhonnête et opportuniste si on ne fait pas attention* ». Même en reconnaissant la relation « marché » et la présence d'opportunisme et de calcul d'intérêt, ils acceptent de jouer le jeu : « *c'est une relation où chacun doit faire attention* », « *le transporteur, par exemple, refuse de faire le contrat. Parce que si jamais il trouve une entreprise qui lui propose un tarif meilleur dans le même créneau, il nous changera. Tout ce qu'il peut faire pour nous c'est nous donner une semaine de préavis ou un peu plus. Et c'est la même chose avec un de mes deux transitaires qui refuse aussi de faire le contrat et c'est pour les mêmes raisons. Ce sont des choses normales dans notre métier. Chacun fait ce qui l'arrange* ».

De plus, la relation peut également être marquée par un jeu d'opportunistes novices face à des opportunistes affirmés : *« il y a des entreprises aventurières qui acceptent de nous fournir avec un prix bas sans contrat en espérant décrocher d'autres marchés plus importants. On le sait, on en profite jusqu'à ce qu'elles s'épuisent et ferment ».*
Le dispositif de coordination, « l'action envers le dehors », reflète l'état intérieur de l'entreprise : la faiblesse de système organisationnel intérieur produit un jeu de stratège qui perturbe l'extérieur (les autres acteurs).

Ce tableau résume les dispositifs dans chaque sphère et les caractéristiques de ces dernières.

Tableau 21: Les dispositifs de coordination dans chaque mode idéal-typique de relation en Supply Chain et leurs caractéristiques.

	Collaboration	Coordination	Transaction
Contrat	Relation ex-ante qui précède le contrat afin qu'il soit le plus complet possible	Flux de produit sous contrat Certaines relations sont ponctuelles et sans contrat	Relations contrat et sans contrat régulières
Confiance	Compétence vérifiée et construite par les acteurs	Confiance compétence calculée parfois inter-individuelle	Confiance inter-individuelle imprégnée par la culture du dehors
Pouvoir	Pouvoir de négociation et de savoir-faire	Donneur d'ordres sous-traitant	Rapport dominant-dominé
Opportunisme	Inexistant (quelques cas marginaux)	Faible	Très élevé
Les caractéristiques	Relation rapprochée et de partenariat	Relation entre cercle collaboration et sous-traitance	Relation limitée au camion qui rentre et au camion qui sort

5.2 Une description compréhensive, au sens de Dumez, du fonctionnement de chaque idéal-type de Supply Chain

Le constructeur Renault est présent sur le sol marocain avec deux usines. Privatisée en 2003, la Société Marocaine de Construction Automobile (SOMACA) et détenue à 80% par Renault, PSA et Fiat se partageant les 20% restants.

La SOMACA d'activité carrosserie-montage produit, avec ses deux lignes de montage, la Logan, Sandero et Kango II. En 2010, la société a réalisé une production annuelle record de 50 000 véhicules dont 30 % ont été exportés sur le marché européen (France, Espagne, Allemagne, etc.) et arabe (Egypte et Tunisie). Le niveau de production devrait sans doute croitre dans les prochaines années.

L'année 2012 a connu le démarrage de la deuxième usine : Renault-Tanger Med, avec une capacité de production de 400 000 véhicules par an après l'installation de la deuxième chaîne de montage.

L'étude de terrain, nous a révélé des différences au niveau des modes relationnels et le dispositif de coordination que produit chaque entité. Ainsi, allons-nous constater le rôle que doit jouer l'entreprise pivot et l'impact qu'elle exerce dans la détermination du mode relationnel, son évolution et la définition que prennent les dispositifs de coordination.

5.2.1 Le rôle de l'entreprise pivot

Les entretiens menés dans les deux usines du constructeur ont relevé des différences importantes. La différence majeure concerne le système organisationnel de chaque usine. Les échanges qui ont eu lieu avec les acteurs de l'usine SOMACA ont montré certaines faiblesses internes et des dispositifs de coordination différents de ceux que l'on constate chez l'usine de Renault-Tanger.

Si nous avons constaté un système organisationnel très robuste chez Renault-Tanger, chez SOMACA en revanche, nous avons constaté un certain dysfonctionnement ressenti par les acteurs internes et les fournisseurs interviewés.

Quand nous avons commencé notre étude exploratoire en décembre 2011, nous avons été surpris par le conseil de quelques professionnels qui nous demandaient d'attendre l'arrivée de

Renault Tanger en 2012 pour mener notre étude de terrain (si nous voulions faire, d'après eux, « une étude de qualité » sur l'industrie automobile au Maroc).

A cette période de notre recherche, ces remarques nous ont interpelés. Ces interrogations ont trouvé, en quelque sorte, une réponse dans les entretiens menés en juillet 2014 avec des acteurs de SOMACA. Les entretiens ont révélé un bon nombre de dysfonctionnements qui sont étonnants en comparaison avec l'usine Renault-Tanger. Lors d'un entretien, on nous explique que « *dans un passé pas lointain*[13]*, un inventaire révèle la disparition de 17 Partners. Nous n'avons trouvé aucune trace de ces voitures* » dit l'interviewé, *« il est récurrent que des pièces disparaissent (comme les amortisseurs) entre le camion et le quai. On ne sait pas comment* ».

L'interviewé cite également d'autres dysfonctionnements : « *parfois on change de fil (de chaine de montage) parce qu'on constate qu'une pièce de la voiture en question a disparu. Cette dernière apparait sur le système mais impossible de la trouver dans le magasin (généralement ça concerne les voitures essence où le stock est en quantité réduite). Il se peut qu'un magasinier ait changé la place de quelques pièces ou tout simplement qu'elles aient été volées !* »

Lorsque notre interviewé nous a dit « *mais c'est ça l'industrie ! », n*ous avons constaté que ce dysfonctionnement sont des choses courantes et acceptées. A ce moment-là, nous avons demandé si les mêmes problèmes pourraient se produire chez Renault-Tanger. La réponse a été « *Non, mais il y a une différence entre les deux usines : Renault-Tanger c'est de l'industrie automobile, SOMACA c'est de l'artisanat* ».

Les rapports qu'entretient l'usine SOMACA avec ses fournisseurs sont aussi différents. Nous avons remarqué que le discours que tiennent les acteurs de Renault-Tanger diffère de celui tenu par les acteurs de l'usine SOMACA. Chez cette dernière, le fournisseur, s'il y a un changement de fil par exemple, doit s'adapter : « *de toute façon, il n'a pas le choix* ». Aucune récompense n'est accordée à ces fournisseurs qui voient leurs chaines perturbées ou arrêtées. Il y a un rapport de domination et de force.

Du côté du fournisseur, la relation ne ressemble pas à celle qui est constatée chez les fournisseurs du premier rang chez Renault-Tanger. Un fournisseur sent un rapport de domination et d'injustice : « *il nous massacre* », dit-il.

Le fournisseur, voit en son client un acteur qui ne partage pas ses pertes avec lui, mais un géant qui écrase les autres : « *Le fournisseur est dans la boucle mais il est écrasé. Généralement,*

[13] L'interviewé suppose que ces faits se sont produits en 2004 mais il n'est pas sûr de la date.

quand il y a un client de grande taille, il écrase ses petits fournisseurs ». « *Notre client ne se comporte pas ainsi avec les autres firmes de grande taille* ».

Le constructeur fait payer à son fournisseur tout arrêt de chaîne : « *Le client a changé un composant de l'airbag et nous a informés à la dernière minute. Pour ce changement le client nous a désigné le fournisseur. Les composants arrivent à l'aéroport en Espagne et sont réclamés comme produits dangereux et ils ne peuvent donc être transportés par avion. La chaine a été arrêtée. Le client nous a remboursé le prix du transport mais nous a obligés à payer l'arrêt de chaine qui coûte plus cher, alors que ce n'est pas de notre responsabilité. Pour un arrêt de 240 voitures on a payé un million 500 mille dirhams (soit environ 140 milles euros)* », dit un fournisseur. L'injustice ressentie par le fournisseur repose sur l'idée que le client lui fait payer ses propres erreurs. Cela produit un fort sentiment de domination « *quand tu es petit, on ne te voit pas, on t'écrase* », dit un fournisseur en riant. Cette relation impacte toutes les autres pratiques qui sont admises dans le cercle de Renault-Tanger.

Renault (et tout autre constructeur) impose à ses fournisseurs du premier rang de sièges auto, ou de volants de se fournir auprès de certains fournisseurs de deuxième rang afin de maintenir la même nuance de couleur et la qualité de tissu ou de cuir. Cette exigence qui, acceptée et comprise dans le premier mode relationnel (idéal-type collaboration) dans la chaine de Renault-Tanger, ne l'est pas dans la chaine de l'usine SOMACA. Ce rapport de force génère par la suite une résistance et un refus des contraintes posées par le client constructeur. Par ailleurs, la baisse du prix de la pièce (environ moins 7% par an) est perçue comme injuste par certains fournisseurs, alors que dans le cas de la Supply Chain de Renault-Tanger cette condition de baisse de prix est justifiée et légitime, puisque le véhicule durant sa vie de série connait également une baisse de prix sur le marché.

Ainsi, constatons-nous que, quand l'entreprise pivot n'a pas un système assez performant, cela génère une relation teintée de rapports différents : une relation de pouvoir basée sur la domination. Le client n'a pas le choix, il exécute, point ! Les fournisseurs du premier rang se sentent écrasés, dominés, et ressentent un sentiment d'injustice et un partage déséquilibré des risques. Cela empêche les acteurs de s'inscrire dans un mode relationnel de collaboration même en étant une entreprise qui possède les caractéristiques du premier idéal-type et s'y trouve.

Ainsi, le rôle de l'entreprise pivot s'avère-t-il déterminant dans la construction du mode relationnel collaboration. Son rôle est déterminant à la fois dans la construction du mode relationnel collaboration mais aussi dans la définition des dispositifs de coordination.

5.2.2 Les facteurs construisant les idéaux-types de Supply Chain

Le tableau 17 présente les caractéristiques observées dans chaque idéal-type et le poids qu'elles représentent. Si certaines caractéristiques sont largement évoquées et développées, comme la technicité du produit et sa spécificité (que la littérature scientifique résume en une notion : la spécificité de l'actif), nous avons relevé le rôle important de trois facteurs (le temps, la qualité et le prix) dans la construction des trois idéaux-types. La spécificité de l'actif relève d'une caractéristique intrinsèque du produit, mais à notre sens, elle s'inscrit finalement dans le facteur qualité (quelle que soit la complexité technique du produit et sa spécificité, il doit répondre à l'exigence du client en termes de qualité). Les trois facteurs, quant à eux, relèvent du marché, du client final, de la concurrence, de l'évolution technologique et du besoin du client. Ce constat, qui n'a rien d'extraordinaire, appuie la logique avale de la Supply Chain et aide à comprendre la construction de ses différents idéaux-types.

5.2.2.1 Le mode idéal-type « collaboration »

Nous avons été marqués par la culture métier qui règne dans la sphère collaboration. Un acheteur d'un fournisseur du premier rang nous dit : « *bienvenue dans le monde des normes, des standards, des audits, des référentiels, des process, tu ne vas entendre que ça. Oublie tout ce que tu as pu voir et entendre sur les autres secteurs. L'industrie automobile est un monde à part* ». La culture métier dans cette sphère est réellement frappante. Cette culture se perd au fur et à mesure qu'on se déplace vers la partie inférieure de la Supply Chain.

Plus on se déplace vers le haut de la Supply Chain, plus les entreprises construisent leur propre système avec ses propres mécanismes. L'entreprise devient une entité solide avec une organisation qui impose ses règles aux acteurs. « *Nous avons déshumanisé l'industrie automobile* », dit un professionnel. Un autre explique : « *un bon acheteur ce n'est plus quelqu'un qui sait parler et entretenir un client, un bon acheteur dans l'industrie automobile, c'est quelqu'un qui respecte les process* ». Tout est basé sur des supports formels et tangibles : process, cahier des charges et documentation. Un professionnel dit encore : « *Je peux même te*

dire que maintenant, il suffit de lire et écrire et connaître des notions de base de la chimie et de la physique pour fabriquer la pièce. Tout est défini et expliqué dans le moindre détail ».

L'organisation est représentée et construite par son système organisationnel et ses process. L'individu reste une personne lambda derrière son organisation. Il est géré et représenté par ce système organisationnel. Un logisticien nous parle de la différence entre son entreprise et les entreprises performantes (entre autres son entreprise du type coordination et les entreprises du type collaboration) : « *tu sais, la différence qu'on a nous avec ces grandes entreprises, c'est que nous c'est la mentalité qui gère le système, alors que chez eux c'est le système qui gère les mentalités et c'est mieux comme ça. On doit être comme elles* ».
Cette solidité a fait disparaitre des mécanismes générant certains dispositifs comme l'opportunisme, la malhonnêteté. En parallèle, la confiance et les autres dispositifs prennent des définitions différentes que celles qu'on trouve dans les autres sphères.

Les acteurs ont intégré l'organisation de cette sphère et ses mécanismes et ont fait une nette scission avec les mécanismes de la sphère de dehors. Lors des entretiens, quand on aborde la confiance, les interviewés de la sphère collaboration mettent du temps à répondre. A plusieurs reprises, les acteurs trouvent que la notion de confiance n'a pas sa place. Après réflexion, ils stipulent directement ou indirectement que la confiance est une confiance de compétence qui n'a rien à avoir avec la confiance inter-individuelle que nous trouvons dans la sphère sociale, amicale ou familiale.

Cette sphère est le résultat d'une recherche de totale standardisation de toutes les variables :

- La variable prix ne pose aucun problème. C'est un détail réglé pendant l'appel d'offres et durant la phase de projet. Dans les très rares cas où le fournisseur exige de revoir le prix, le constructeur possède des référents métiers qui permettent d'en statuer « *ils savent le prix que coûte le composant de chaque pièce* », *« personne ne peut lier les bras de Renault, on a le savoir-faire et on sait tout sur tout* ». Cet élément fragilise le débat sur la relation marché basée sur le prix (et aussi sur la présence de l'asymétrie d'information, théorie des jeux, etc.)

- La qualité est aussi un élément très bien maitrisé. L'ensemble des supports formels (cahier des charges, documentation, normes, standards, process), valide la qualité requise et la fixe.

- La variable qui n'est pas encore totalement maîtrisée dans l'industrie automobile est le temps. Plus le temps est maîtrisé, plus la collaboration se solidifie et les acteurs convergent. Les acteurs de cette sphère sont conscients de l'importance de cette variable. La bonne gestion du temps réduit les coûts, donne une meilleure visibilité. Cela permet aux acteurs de ne pas être **dans la réaction mais plutôt dans la construction de l'action**. Cela permet également de **réduire l'effectif et de dégager plus de temps pour d'autres tâches plus créatrices de valeur**.

5.2.2.2 Le mode idéal-type « coordination »

Dans la sphère coordination, toute l'attention est accordée aux deux premières variables : qualité et prix. Si la question du prix est plus ou moins réglée, la question de la qualité ne l'est pas, l'absence de supports tangibles et stricts laisse cette variable fluctuer.
Dans ce mode relationnel, l'élément principal de choix de son fournisseur est le rapport qualité/prix. En revanche, la fragilité de la qualité (y compris la qualité de service logistique) est due principalement à la faiblesse du système organisationnel. Cette fragilité affaiblit par la suite la structure de l'organisation et laisse ses propres mécanismes être impactés par des mécanismes sociaux et inter-individuels.
Quant à la question des dispositifs de coordination, ils sont encore (mais à moindre mesure) impactés par la sphère sociale. D'où la présence d'une confiance inter-individuelle entre des personnes (acheteurs, logisticiens), un déséquilibre de dépendance qui donne le pouvoir au donneur d'ordres face à l'exécutant (en aval) et un rapport de dominant-dominé (en amont).

5.2.2.3 Le mode idéal-type « transactionnel »

Dans le mode relationnel de transaction, on constate l'absence totale d'un système organisationnel propre à l'entreprise. La structure est complètement ouverte au dehors. Elle baigne dans la société et s'approprie ses propres mécanismes.
Les dispositifs de coordination ne sont pas très différents de la définition que l'on donne dans la sphère sociale et interpersonnelle.

Les entreprises bénéficient d'un temps cumulable et stockable. Elles ne ressentent pas une grande pression du temps qui est plutôt polychrone, flexible et modulable. Nous l'avons d'ailleurs senti avec le temps qui nous a été accordé lors des entretiens qui pouvaient durer deux heures, avec la possibilité d'avoir une deuxième entrevue si nous le voulions. Les entretiens nous ont généralement été accordés sans RDV. Nos entretiens de la sphère collaboration en revanche étaient difficiles à obtenir et plusieurs ont été annulés ou reportés et parfois à plusieurs reprises, faute de temps.

A l'opposé des acteurs de la première sphère, les acteurs interviewés de cette sphère sont très réactifs quant aux notions de confiance, pouvoir ou opportunisme. Les retours face à une demande d'explication ou une question sur l'un de ces concepts ont été immédiats. La notion de concepts est construite sur de la notion sociale. Les acteurs, comme leur structure, baignent dans la sphère sociale et la frontière entre les deux est très mince.

D'après ce qui a été dit et remarqué suite à différentes exploitations du matériau empirique, nous constatons que les mécanismes qui régissent les relations de chaque sphère dépendent de l'importance de cinq facteurs : la technicité du produit (qui demande un savoir-faire et une compétence organisationnelle), la spécificité du produit (qui concerne plutôt le textile et le cuire), le prix, la qualité et le temps[14].

Dans la première sphère, les cinq variables engendrent une équation qui oblige l'organisation à être basée sur des standards et process solides afin de répondre au besoin du client. La variable qui reste à maitriser davantage dans cette sphère est le temps. Les flux de marchandises et principalement les flux d'informations, doivent gagner en termes de temps[15].

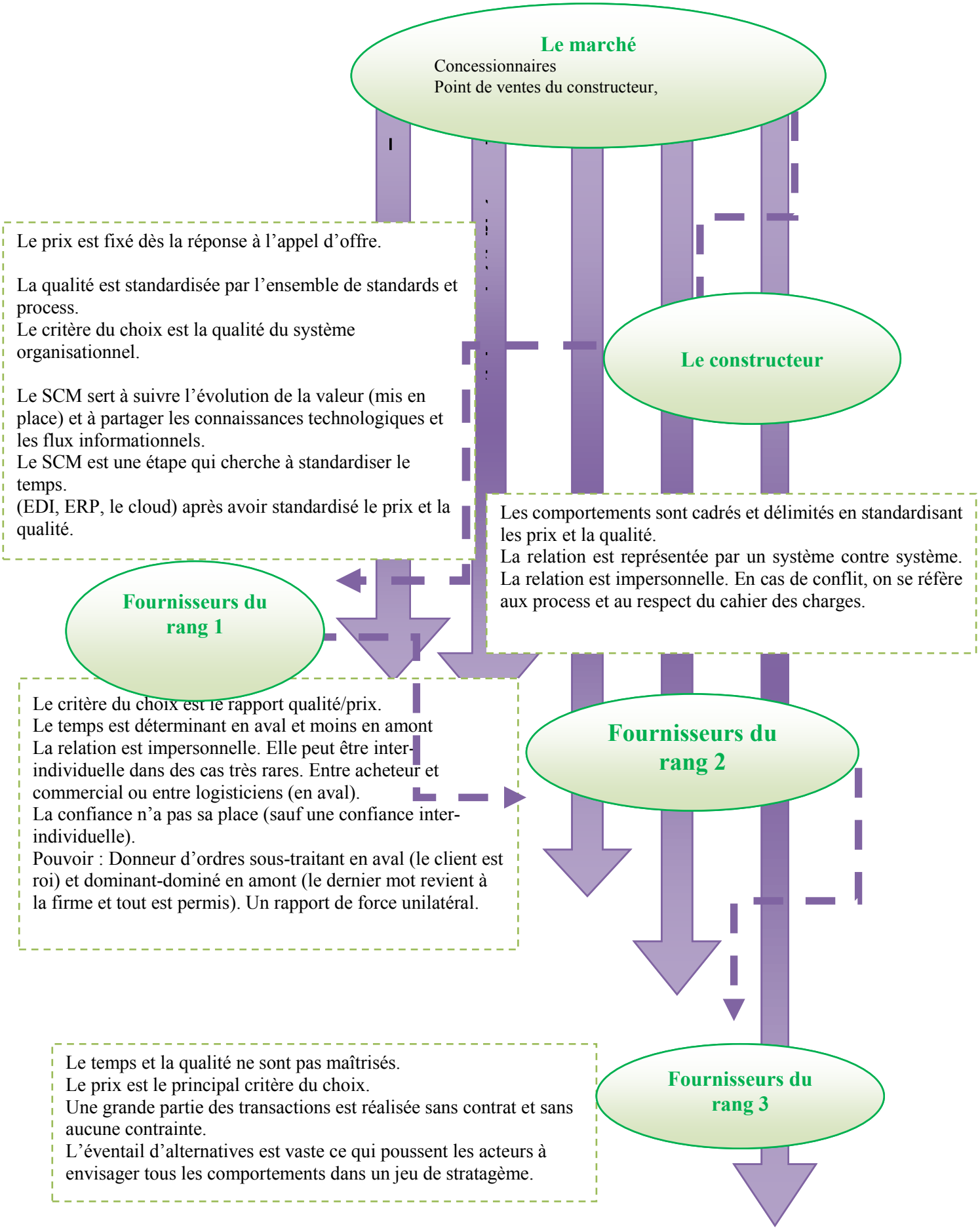
[14] Ces trois facteurs diffèrent du triplet QCD : amélioration de la Qualité, maîtrise des Coûts et réduction des Délais. Elles viennent du dehors (du marché) et s'impose à l'organisation. La démarche QCD est une réponse à ces trois facteurs.
[15] Dernièrement, Renault envisage d'instaurer le Cloud (en faisant appel à GTnexus) pour gérer ses flux d'informations avec ses partenaires.

Dans la deuxième sphère, la qualité est moins maîtrisée, le temps l'est davantage.

Dans la troisième sphère, la variable qui compte le plus est le prix.

De cette variation du poids de chaque variable au sein de chaque sphère, surgissent des mécanismes influençant les dispositifs de coordination et la convergence des comportements organisationnels.

Figure 23 : Les cinq facteurs régissant les modes relationnels : Le prix, la qualité, la technicité du produit, la spécificité du produit, le temps.



Conclusion du chapitre

Notre recherche a abouti à cinq principaux résultats :

- Premier résultat : la relation inter-firmes des sites étudiés est fragmentée en trois parties. Un premier mode relationnel intégré, un deuxième qui reste dans une phase de coordination et un troisième, loin du noyau représenté par le constructeur, qui reste dans la phase de transaction.
- Deuxième résultat : les dispositifs de coordination qui changent d'un idéal-type à l'autre et selon que l'on se place en amont ou en aval. Trois idéaux-types de mode relationnel permettent d'en rendre compte. Ainsi, peut-on trouver dans le même idéal-type et chez le même acteur des dispositifs ascendants (envers ses clients) et descendants (envers ses fournisseurs).
- Troisième résultat concerne le rôle décisif que joue le leadership dans la construction de la relation de collaboration avec ses fournisseurs d'une part, et l'impact qu'il exerce sur la définition des dispositifs de coordination d'autre part.
- Le résultat suivant concerne la place qu'occupe la culture dans les relations inter-firmes : elle n'est pas uniforme. Elle évolue avec le système organisationnel de l'entreprise et s'adapte à celle des autres firmes. Ainsi, la culture passe d'une approche culturaliste avec un système organisationnel faible à une approche métier avec un système organisationnel fort dans une relation inter-firmes de type collaboration.
- Cinquième résultat constaté sur le terrain : cinq facteurs principaux déterminent la construction des idéaux-types de la Supply Chain (et le système organisationnel des entreprises).

6. Discussion des résultats de la recherche. Limites et voies de recherche

La démarche de recherche qualitative n'a de sens que si elle montre et analyse les intentions, les discours et les actions et interactions des acteurs, de leur point de vue et du point de vue du chercheur. (Dumez, 2012).

Comme l'indique le même auteur le point fondamental de la démarche compréhensive, pour éviter le risque de circularité, réside dans la détermination de l'unité d'analyse. Pour cela, nous avons échangé avec plusieurs professionnels, principalement des consultants en SCM, et bien évidemment avec notre directeur de thèse, pour définir notre unité d'analyse. Ces échanges ont abouti à viser les acteurs menant l'action et se situant au carrefour de l'interaction inter-firmes : logisticiens, responsables Supply Chain, acheteurs, commerciaux, gérants des petites usines, etc.

Afin d'éviter le risque de circularité nous avons commencé nos entretiens, par des questions ouvertes, qui ne visent pas à affirmer ou infirmer un positionnement théorique, de types : « parlez-nous de vos relations avec vos clients/fournisseurs » ; « quelles sont les bonnes pratiques de votre Supply Chain » ; « parlez-nous de vos conflits avec vos partenaires », etc. L'objectif était de laisser l'interviewé nous raconter l'action sans qu'il soit ou se sente guidé directement.

Les interviews ont étées, pour la plupart, enregistrées. En effet, nous nous sommes rapidement rendu compte que la prise de notes est contraignante et moins efficace. Ce côté contraignant et l'impossibilité de tout noter pourrait, consciemment ou inconsciemment, nous conduire à ne noter que ce qui confirme ou infirme les quelques questions soulevées par notre revue de littérature.

Après la phase de terrain, nous avons procédé à un codage du matériau empirique indépendamment de la théorie (Ayache & Dumez, 2011) en nous s'appuyant sur le logiciel Nvivo. Le premier traitement de données a fait émerger les trois idéaux-types de relation, sus-cités. Ce résultat, qui nous a paru au début surprenant et nouveau, nous a dirigés vers une nouvelle littérature scientifique très riche, qui ne figurait pas dans notre revue littéraire scientifique initiale. Cela a déclenché un long processus d'abduction (Dumez, 2013) mettant en relation le matériau empirique et le matériau théorique alimenté par une nouvelle revue de

littérature scientifique sur les différentes formes de coordination inter-firmes et le rôle du leadership.

Notre objet de recherche s'inscrit d'abord dans la confrontation d'hypothèses rivales issues d'approches contradictoires, ce qui réduit en soit le risque d'équifinalité. La démarche compréhensive était une démarche favorable à ce type de recherche laissant les acteurs de terrain parler librement afin de restituer ensuite les différentes positions de la littérature scientifique pour un résultat plus cohérent.

Cela a concerné également les positions méthodologiques. La neutralité, en quelque sorte, de l'approche compréhensive, a fait émerger également deux positions méthodologiques, traditionnellement sélectionnées singulièrement comme choix de départ par la littérature scientifique, dans le même champ de recherche, à savoir l'individualisme et l'holisme méthodologique. Ce constat, contribue au débat sur la pertinence de l'opposition des deux positions.

A la lumière de notre choix méthodologique et des résultats obtenus, nous allons remettre en perspective nos résultats par rapport à la littérature scientifique.

Ce rapprochement a pour objectif de répondre aux questions de recherche et de présenter ensuite les apports de la recherche.

La recherche s'articule autour d'une problématique principale qui vise à comprendre d'une part une éventuelle convergence des comportements des maillons de la chaine et d'autre part les dispositifs de coordination dans les relations inter-firmes.

Cette problématique a fait émerger cinq réflexions portant sur les points suivants :

- La convergence des comportements inter-firmes de l'idéal-type « la collaboration »
- Les différentes formes inter-firmes et leurs dispositifs de coordination
- Le rôle joué par le leadership
- La nature et la place de la culture dans les relations inter-firmes
- Les facteurs construisant les différentes formes inter-firmes.

Sommaire du chapitre 6 :

6.1 Les modes relationnels et leurs dispositifs de coordination 245
6.1.1 La convergent des comportements inter-firmes dans l'idéal-type A « la collaboration » 245
6.1.1.1 L'idéal-type collaboration et convergence des comportements 246
6.1.1.2 Les dispositifs de coordination dans l'idéal-type A Collaboration. 251

6.1.2 L'idéal-type B « coordination » 257
6.1.3 L'idéal-type C « transaction » 258
6.2 Le rôle du leadership, comparaison des constructeurs : l'usine Renault-Tanger et l'usine Somaca 260
6.3 La culture inter-firmes au sein des différents modes relationnels 261
6.4 Les facteurs construisant les idéaux-types de Supply Chain 264
Conclusion du chapitre 6 266
Conclusion de la deuxième partie 267

6.1 Les modes relationnels et leurs dispositifs de coordination

Notre recherche a abouti à trois idéaux-types. Un type qui vise un alignement des comportements et s'inscrit dans une phase d'intégration que l'on a qualifiée de « collaboration », un deuxième type intermédiaire qualifié de « coordination » et un troisième type « transactionnel ». Chaque idéal-type se distingue des autres par la maturité organisationnelle de ses firmes et par les dispositifs de coordination inter-firmes.

6.1.1 La convergence des comportements inter-firmes dans l'idéal-type A « la collaboration »

La littérature scientifique traite la convergence des comportements des firmes, qu'elle qualifie également d'alignement ou d'intégration, en s'appuyant principalement sur deux supports :

- Le premier support est la Supply Chain et ses exigences. Dans ce cadre, une convergence est possible si elle s'inscrit dans une relation appelée Supply Chain Management (Badaracco, 1991 et Bennett, 1996 ; Giordano, 1997 ; Bowersox et *al.*, 1996 ; 1999 ; 2000, Mentzer et a*l.*, 2001) ou parfois Supply Chain Integration (Fabbe-Costes et Lancini, 2009), dont les maillons de la chaine adoptent une philosophie appelée la philosophie du SCM caractérisée par des traits physiques et managériaux (Tableau 16).

- Le deuxième support est le dispositif de coordination, à savoir contrat, confiance ou pouvoir, capable d'aboutir à un certain type de relation stable et conciliante (Zhao et *al*., 2007 ; Brousseau, 1994, 1997 ; Thuderoz et *al.*, 1999 ; Lorenz, 2001 ; Baudry, 1994).

Les résultats obtenus à la faveur des cas étudiés permettent de discuter d'une part les travaux qui s'appuient sur chaque support et d'autre part de proposer une vision globale intégrant les deux supports à la fois.

6.1.1.1 L'idéal-type collaboration et convergence des comportements

Nous avons relevé sur le terrain, en nous appuyant sur les caractéristiques du SCM présentées par Mentzer et *al.,* (2001) et Min et Mentzer (2004), un niveau élevé d'alignement et de convergence chez les acteurs de l'industrie automobile au Maroc de cet idéal-type « collaboration » (voir tableau 18). Cette convergence ne se manifeste que dans ce groupement de quelques firmes qui appartiennent à cette forme de relation que nous avons qualifié de « collaboration ». Les autres idéaux-types : coordination et transaction ne sont pas concernés par cette convergence.

Plusieurs auteurs s'accordent sur cette qualification de collaboration qui désigne un certain alignement entre acteurs. Ainsi, la collaboration regroupe plusieurs entités indépendantes (Kampstra et *al.,* 2006) qui gèrent leur dépendance dans un « jeu » commun (Kampstra et *al.,* 2006 ; Simatupang et *al.,* 2004) par l'intégration des processus, planification et communication collaborative (Hudnurkar et *al.,* 2014 ; Simatupang et *al.,* 2004 ; Cao et Zhang, 2011 ; Tyndall et *al.,* 1998) à travers les frontières organisationnelles (Fawcett et *al.,* 2008) afin de servir le client final en partageant les risques et les récompenses (Lambert, et *al.,* 1999).
En revanche, ce niveau d'alignement ne concerne que certains acteurs de la Supply Chain. En effet, cet idéal-type véhicule des comportements tels que la crédibilité, la bienveillance, l'engagement, etc.

Ainsi, appuyons-nous les travaux sur la possibilité de construire une relation dont les acteurs alignent leurs comportements et optent pour une philosophie commune (Giordano, 1997 ; Bowersox et *al*, 1996 ; 1999 ; 2000, Mentzer et *al.,* 2001 ; Fabbe-Costes et Lancini, 2009). Cependant, sur le terrain, nous constatons que cette relation ne concerne qu'un certain nombre des acteurs de la Supply Chain.

Certaines définitions que donnent la littérature scientifique (Christopher 1992 ; Mentzer et *al.,* 2001 ; Baglin et *al*., 2007) ont tendance à laisser entendre que cet alignement (ou plutôt intégration) concerne l'ensemble des maillons de la chaine logistique. La définition du SCM suscite une large diversité d'approches parmi les auteurs au point que le concept devient source de confusion (Houssaini, 2008). Cette confusion est avant tout une question de définition comme le montre Colin (2005).

En effet, il existe dans la littérature un ensemble de définitions qualifiant le SCM comme étant l'ensemble des flux de matières depuis les fournisseurs jusqu'aux utilisateurs finaux (ex : Jones et Riley, 1985) et un deuxième type qui considère le SCM comme une philosophie tendant vers une gestion intégrée de l'ensemble des flux d'un canal de distribution, du fournisseur à l'utilisateur final (ex, Cooper et *al.,* 1997). Les deux définitions combinées laissent entendre que si une philosophie du SCM existait, cela toucherait l'ensemble des maillons de la chaine du premier fournisseur au dernier client. Nos résultats convergent plutôt vers la définition de La Londe et Masters (1994) dont le SCM comprend « *…au moins deux entreprises d'une chaine logistique qui passent un contrat à long terme ; ...le développement de la confiance et de l'engagement dans la relation ; ...l'intégration des activités logistiques avec partage des données relatives à la demande et aux ventes ; ...la possibilité d'une évolution dans la localisation du contrôle du processus logistique* ». Cette définition montre qu'un management de la chaine logistique et l'adoption de sa philosophie ne concerneraient en réalité qu'un cercle d'entreprises de la Supply Chain qui se sont engagées dans une relation plus intégrée avec certains de leurs fournisseurs et de leurs clients.

Si une partie de la littérature analyse le SCM en introduisant l'aspect managérial et contrôlé de la Supply Chain, ce qui peut prêter à confusion en laissant entendre que la Supply Chain peut être intégralement managée et même intégrée, une autre littérature plus abondante se limite au concept Supply Chain en évitant le mot management et en employant d'autres termes comme collaboration, intégration, ou coordination.

Cette position de la littérature nous parait la plus proche de ce que nous avons constaté sur le terrain. En effet, les acteurs de ce type de relation se considèrent partenaires. Ils trouvent qu'une collaboration est nécessaire à la réussite de la relation (Vereecke et Muylle, 2006).

Cette collaboration, qui nécessite un travail conjoint et un partage de ressources (Simatupang et *al.,* 2002), se fait pendant la vie de projet (avant le lancement du véhicule) et pendant la vie de série par une intervention régulière (au moins une fois par mois) d'un responsable de process

du constructeur qui veille au bon fonctionnement des process et cherche des marges de fonctionnement et d'amélioration.

On constate également que les entreprises qui forment ce type de relation sont des organisations de type III (selon la typologie de Baglin et *al*., 2007) dont les entreprises sont à la recherche des marges d'amélioration intra et inter-firmes en instaurant des processus transversaux dans le but d'apporter de la valeur au produit et/ou au service.

Les résultats du terrain se rapprochent de la littérature scientifique sur certains points et diffèrent sur d'autres.

La forme de la relation de cet idéal-type se rapproche de la forme de quasi-intégration oblique présentée dans Baudry (2005), également celle d'**Aoki (1988) par sa quasi-rente relationnelle et le partage du risque entre les acteurs de cette sphère. Elle rejoint la forme collaboration de** Richardson (1972) dans le sens où **les produits dans les transactions de coopération ne préexistent pas à l'échange. Soit le produit existe sous forme de plan conçu par la firme cliente, soit sous forme de « besoin » exprimé par le client. Cette forme présentée par Richardson nous semble la plus adaptée à l'idéal-type collaboration d'où le nom que nous lui avons attribué.**
Dans cette conception, ce n'est pas la transaction qui est mise en jeu mais plutôt la capacité de l'acteur à honorer ses engagements à temps t + n (Baudry, 2005).

La réalité de l'industrie automobile montre que les relations de type A et B ne s'inscrivent pas dans une forme intermédiaire entre marché et firme telle qu'elle est présentée par la théorie des coûts de transaction. L'idéal-type A (collaboration) s'inscrit dans une forme « de transactions de coopération » (Richardson, 1972) dont les transactions se font sur des produits qui ne préexistent pas à l'échange. Ils existent sous forme de plan conçu ou d'un besoin exprimé par le constructeur, ce qui nécessite une coopération entre le fournisseur et lui pour concevoir le produit et le fabriquer. La coopération dépasse la fabrication du produit et concerne également l'élaboration de tous les process et flux logistiques. Outre la particularité du produit qui ne préexiste pas, il y a la vision avale de l'industrie automobile différant de la vision amont qui domine l'analyse de la théorie des coûts de transaction. En effet, l'entreprise ne se focalise pas sur les coûts de transactions et les incitations du marché, mais vise d'abord **à répondre aux exigences du besoin du client.**

L'approche transactionnelle est moins vérifiée dans ce cas de figure. La théorie des coûts de transaction, sur laquelle se basent un bon nombre de travaux, est une approche qui nous semble partielle et d'une orientation en amont qui ne considère pas la relation dans son intégralité, alors que la gestion de la relation du type Supply Chain doit prendre l'ensemble des parties prenantes dans une approche globale et non pas dans une analyse fragmentée. L'analyse de Williamson, orientée vers l'amont, se focalise sur les besoins de l'entreprise en matière première et en équipements et néglige les besoins et exigences du client final. En revanche, les relations inter-firmes, dans le cas d'une Supply Chain, est une relation formée avant tout à partir d'une réalité logistique. Il s'agit d'une régulation de l'amont par l'aval (Colin, 2005) et non pas l'inverse. D'ailleurs dans la définition de la Supply Chain, le but ultime d'une telle relation est de « **satisfaire les exigences du client final** ».

Dans la même lignée, Tyndall et *al*., (1998) montrent que la relation dans une chaine logistique est une évolution d'une relation transactionnelle vers une relation de collaboration marquée par une planification conjointe et par le partage de l'information et de la technologie.
Notre recherche appuie davantage ces résultats. Cependant, dans le cas de l'industrie automobile, les acteurs s'inscrivent dans une relation ou une autre en fonction des caractéristiques citées dans le tableau 17. Il nous semble difficile d'imaginer que la relation de type « Transaction » arrivera à évoluer vers une relation de collaboration. En effet, les exigences en termes de technicité et de spécificité de produit, de qualité, de temps, de process, etc., ne s'imposent pas de la même façon aux entreprises du type « Transaction » qu'aux entreprises du type « Collaboration ». Ainsi la faible sensibilité de l'entreprise de l'idéal-type transactionnel à ces facteurs ne l'incite pas à revoir son organisation et à évoluer vers un mode d'organisation de type III ou II.
Ceci laisse penser qu'une gestion globale de la chaine du premier fournisseur au dernier client n'est pas envisageable comme le véhiculent certaines définitions du SCM (au moins dans notre cas de recherche, à savoir l'industrie de l'automobile actuelle au Maroc).

Nous avons constaté également que les postulats de la théorie d'agence ainsi que celle des coûts de transactions sont moins vérifiés dans ce type « Collaboration ». En effet, les procédures de sélection de fournisseurs du premier rang et les cinq phases par lesquelles passe la vie de projet instaurent un niveau très élevé de la transparence de l'information et réduisent à la fois l'asymétrie de l'information (le principal postulat de la théorie d'agence) et l'incertitude quant

aux comportements éventuels des acteurs (l'une des dimensions principales de la théorie des coûts de transaction.

Nous avons également remarqué que ce type de relation ne correspond pas à la relation de forme hybride selon la théorie des coûts de transaction. En effet, la relation hybride, selon Williamson, est une relation qui combine un degré de spécificité et de coûts de transaction non négligeables. Selon Williamson, la spécificité des actifs change radicalement la nature de la relation entre agents. Il se crée un lien de dépendance personnelle durable entre les parties qui conduit à toute une série de problèmes quant à l'organisation de leurs relations.

Malgré le type de relation très rapprochée des acteurs de l'idéal-type A (collaborative), nous avons été surpris de constater que les actifs spécifiques ne contribuent pas à l'augmentation de la dépendance du fournisseur face à son client (le constructeur) pour les raisons suivantes :

- La spécificité de site : si l'installation de certains fournisseurs près de l'usine du constructeur (magasin avancé, qui ne concerne que très peu de fournisseurs) crée une forte dépendance (équipementier de sièges en particulier), la majorité des fournisseurs de l'idéal-type A ne s'inscrivent pas dans ce schéma puisqu'ils ont plusieurs constructeurs comme clients.

- L'actif physique : l'élément spécialisé pour la fabrication du produit, en l'occurrence le moule, est payé par le constructeur, ce qui rend sa dépendance faible.

- L'actif humain : chez le fournisseur, les équipes sont déployées pour l'ensemble des clients et non pas pour un seul.

- Les actifs dédiés à la transaction : il arrive qu'un fournisseur achète le standard (investir en machine) pour un ou deux constructeurs seulement. Dans ce cas, ce ou ces derniers participent et paient une partie de la facture.

En revanche les coûts de transaction ex-ante sont très élevés. En effet, ils se composent principalement de tout le travail de sélection du panel de fournisseurs puis des coûts déployés durant la vie de projet. Cependant, si ce point renforce la théorie des coûts de transaction, il va à son encontre sur deux points :

- Ces phases de sélection du fournisseur et de vie de projet inscrivent la relation dans un processus d'apprentissage organisationnel dynamique (Mayer et Agyres, 2004) alors que la relation inter-firmes dans la théorie des coûts de transaction a un caractère statique.

- Les différentes phases de la vie projet sont des phases d'apprentissage et de construction d'une confiance « compétence » qui n'est pas prise en compte dans la théorie des coûts de transaction.

L'élément qui crée davantage de dépendance est la technicité du produit, ou les connaissances technologiques si on emploie les termes d'Aoki (1988), la spécificité du produit et le poids du facteur temps en termes de planification, synchronisation de flux physiques et informationnels, de décisions, etc.

6.1.1.2 Les dispositifs de coordination dans l'idéal-type A : Collaboration.

Nous remarquons que dans ce type de relation, les acteurs abordent les mécanismes de coordination inter-firmes en mettant en avant l'ensemble des process amenés à évoluer et à s'améliorer. La relation est basée sur le respect et la vérification des process. En cas de problème, on se réfère à ces derniers et non au contrat. Ainsi, les process, associés aux audits et aux référentiels, régissent la relation inter-firmes en prenant le pas sur le contrat, alors que la littérature scientifique les minimise en les considérant comme des outils accessoires ayant pour rôle d'appuyer ou de surveiller le contrat. Ces résultats illustrent les propos de Brousseau (1994), pour qui une compréhension du dispositif de coordination passe d'abord par une compréhension de la forme de coordination.

L'engagement des entreprises est un élément qui sert aussi à lier les acteurs. Un équipementier qui réussit à obtenir un projet chez un constructeur n'a aucun intérêt de faillir à sa mission pour deux raisons principales (outre bien évidemment l'intérêt financier que rapporte le projet) :

- la phase vie de projet est une phase longue et coûteuse. En effet, elle nécessite le déploiement d'une équipe projet de la part des deux acteurs, client et fournisseur, et s'étale généralement sur 4 ans.

- un équipementier qui a failli à ses engagements risque la rupture de la relation avec le constructeur. Par conséquent, le constructeur peut récupérer non seulement l'actif spécifique (le moule) du projet en question, mais également ceux des autres projets attribués au

fournisseur. En effet, l'équipementier est généralement engagé par le constructeur dans plusieurs projets ; plusieurs pièces pour le même projet (le même véhicule) ou différents projets. L'équipementier risque également de perdre sa réputation vis-à-vis des autres clients-constructeurs.

Nous avons remarqué que le processus d'alignement est un ensemble de process, de standards, de référentiels. La littérature scientifique considère que cet arsenal sert à surveiller et à contrôler l'exécution du contrat. Nous avons constaté qu'il s'agit plutôt d'un ensemble d'instruments régissant la relation inter-firmes. Le contrat n'est pas cité par les acteurs de cet idéal-type. Pendant la vie de projet, les différentes étapes (du développement jusqu'à la montée en cadence de la pièce, avec vérification de flux logistiques) et leur validation sont conclues par une signature du Procès-Verbal « *une sorte de contrat* », d'après un interviewé. Le contrat est remplacé par ce PV qui résume l'ensemble des process sur lesquels se construit la relation constructeur/fournisseur. En cas de problème, les acteurs reviennent aux process préalablement établis pour trouver à qui incombe la responsabilité d'un dysfonctionnement.

La relation inter-firmes dans ce mode relationnel est ainsi établie entre deux systèmes organisationnels. Autrement dit, la capacité de fonctionner en standardisation de processus infaillibles. Cette capacité est le principal critère de choix et d'appartenance à ce mode relationnel. Les facteurs qualité et prix sont des éléments qui ne sont plus critiques à ce stade.

La relation inter-firmes devient une relation impersonnelle. D'après un acheteur, « *l'industrie automobile est déshumanisée. Un bon acheteur pour moi, ce n'est pas celui qui sait parler mais celui qui respecte les process* ». Nous avons constaté la même chose dans plusieurs autres témoignages (chef de projets, responsable de sourcing ou de développement client du constructeur). Leurs interventions du constructeur chez le fournisseur (équipementier) visent le système organisationnel, le bon fonctionnement des process, et en aucun cas, ils ne parlent des individus. Ainsi, la relation inter-firmes prend la forme d'une coordination entre deux entités collectives (Brousseau, 1994).

Ces résultats illustrent les propos de Brousseau (1997) reprochant à la littérature scientifique de lier les contrats inter-organisationnels aux relations inter-individuelles, alors que la coordination inter-organisationnelle ne passerait pas forcément par les mêmes instruments individuels.

Nous avons également remarqué que les acteurs de ce mode relationnel se considèrent comme des « partenaires » et « collaborateurs ». Ce sont les termes qui revenaient régulièrement. Aucun acteur de ce cercle ne se considère comme un sous-traitant par exemple. Ainsi, les activités de recherche et de développement sont-elles présentes et partagées. Une coopération technique est mise en place. Dans la vie du projet, la pièce conçue par le constructeur attend toujours l'aval de l'équipementier et ses retours (faisabilité, amélioration, etc.).

Le partage de l'information est la règle et un élément encastré dans la relation inter-firmes à travers l'EDI, les processus, les échanges de prévisions et de planning mis à jour à une fréquence réduite.

Ainsi, les entreprises de ce cercle ont-elles pu développer et enrichir leur propre langage et leurs propres instruments de coordination dépassant les dispositifs classiques comme le contrat.

L'élément le plus marquant est la définition de la confiance chez les acteurs. Elle est unanimement définie comme la confiance en la compétence de l'autre d'une part, et d'autre part, comme la confiance en soi (en sa propre compétence).
Elle s'inscrit dans la définition de Sako (1992) et Ha et *al.* (2011) : la confiance est basée sur les compétences, en matière de savoir, d'expertise et de capacité technique à honorer ses engagements. Dans certains entretiens, la relation se résume au lien qui existe entre deux entreprises qui ont confiance en leurs compétences et en celles de l'autre. En revanche, cette confiance est basée sur le calcul et l'évaluation de la compétence du partenaire. La confiance en soi contribue au renforcement du pouvoir de négociation. Ainsi, confiance et pouvoir de négociation sont-ils liés.

Nous constatons également la différence faite par Mayer et *al*., (1995) et Thuderoz et *al*., (1999) entre la confiance personnelle et la confiance organisationnelle. En effet, la confiance, dans cet idéal-type, contrairement à l'idéal-type C (Transaction), est une confiance organisationnelle. C'est une confiance établie entre deux organisations, plus précisément entre deux systèmes organisationnels (pour reprendre les termes des acteurs interrogés).

La confiance dans cet idéal-type est un construit délibéré et ne vient pas d'une émergence naturelle comme le mentionne Gambetta (1988). Elle est basée sur les compétences financières, techniques, logistiques, humaines, etc. Ces points ont été évalués et validés durant la phase de vie de projet et les acteurs (principalement l'entreprise pivot) continuent à vérifier ces points

durant toute la phase de vie de série (le cycle de vie du véhicule). Cela appuie les positions théoriques de Brousseau et *al*., (1994) dans lesquelles la confiance passe par un processus d'apprentissage (processus d'interaction transformant les comportements des acteurs) qui sert avant tout à révéler la personnalité du partenaire : soit il est digne de confiance, soit il ne l'est pas.

Il s'agit également d'une confiance rattachée à la crédibilité comme on le trouve chez Gansean (1994) : une croyance en la capacité du partenaire à réaliser son travail efficacement et sérieusement. En effet, c'est une confiance qui se construit et qui se gère ce que Pesqueux (2012) qualifie de confiance « active ».

Ceci nous amène à établir dans le cadre du mode relationnel collaboration une typologie relative à la confiance dans le tableau 19 (proposition de typologie de la confiance) :

La confiance				
(1)	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
La confiance calculée (pendant la phase de projet)	La confiance compétence financière, logistique, etc.	La confiance dans un système organisationnel tier	Confiance en soi (la confiance dans son système organisation)	Historique de la pièce et de l'entreprise (la confiance produite par l'historique de la pièce)

La confiance calculée : elle est construite par les deux firmes (constructeur et fournisseur), via les équipes de projet, qui évaluent et valident durant toute la période de la phase du projet, qui peut s'étaler sur 4 ans, l'ensemble des processus. La confiance est calculée, surveillée par des audits réguliers et recalculée quand il s'agit d'un nouveau marché (une nouvelle pièce).

La confiance compétence : c'est une confiance ex-ante basée sur les compétences du client et sa capacité à répondre aux attentes (financières, techniques, logistiques, humaines, etc.) de la relation inter-firmes.

La confiance en soi : c'est une confiance que développent les acteurs en leur propre organisation, plus précisément en leur système organisationnel. Les acteurs véhiculent une

confiance en leur système de management, en leur processus et en leur organisation étant une entité globale et solide.

La confiance en l'autre (un système organisationnel tiers) : la confiance en l'autre système est une projection de la confiance en soi (j'ai confiance en moi, je cherche à établir des relations avec ceux qui ont confiance en eux) et aussi en la performance et la solidité organisationnelle du partenaire.

La confiance produite par l'historique de la pièce : l'historique de la pièce peut susciter une confiance qui peut faire éviter une partie de processus nécessaire à la construction de la confiance calculée. Ainsi l'histoire de la pièce (le composant du véhicule) fait gagner du temps et réduire les coûts.

Si la littérature scientifique sur le SCM a tendance à converger vers l'idée qu'un alignement des acteurs est possible, la littérature traitant des dispositifs de coordination reste floue et indécise. L'approche politique, basée sur le dispositif du pouvoir et s'inscrivant dans les travaux de Crozier et Freidberg (1977), tend (explicitement ou implicitement) à réfuter une convergence en considérant que les acteurs sont à la recherche des marges de manœuvre en créant des zones d'incertitudes. Ces dernières leur permettent de construire des actions afin d'établir un contrepouvoir. Ainsi, la relation inter-firmes se résume-t-elle à des rapports de forces continuels et sans fin (Donada, 2005 ; Neuville, 1998).

D'autres travaux stipulent un éventuel alignement grâce au dispositif pouvoir, qui accorde à l'entreprise qui le possède la possibilité de récompenser ou de punir (Lacolley, 2010). Ils précisent également que le management de pouvoir est plus positif pour le SCM lorsque la relation client/fournisseurs s'inscrit dans une interdépendance égale aux deux parties (Cox et *al.,* 2001).
Nous avons relevé que l'idéal-type À (collaboration) arrive à instaurer une certaine convergence caractérisée par une stabilité de comportement visant la collaboration plutôt que le conflit malgré la présence du pouvoir du leadership (Renault-Tanger).

Si le pouvoir est bien la capacité d'influencer ou de modifier le comportement d'autrui, il ne recourt pas qu'à un seul mode d'exercices, mais à une combinaison de sources de pouvoir

diverses assurant au leader la capacité de guider la chaine (Bonet Fernandez, 2009). Ainsi, avons-nous relevé plusieurs sources de pouvoir chez le constructeur Renault-Tanger appuyant l'approche de French et Raven (1959) et Raven et Kruglanski (1970), que nous estimons la plus adaptée à cet idéal-type.

Type de pouvoir selon French : Exercice du pouvoir par l'entreprise pivot de la Supply Chain Marocaine (Renault-Tanger)

Pouvoir Légitime	L'entreprise pivot est reconnue aux yeux des membres du réseau comme ayant le droit de prendre des décisions spécifiques.
Pouvoir Référent	Ce pouvoir est observé lorsque les acteurs du réseau veulent se joindre au réseau de la première monte.
Pouvoir Expert	Ce pouvoir est observé si les acteurs du réseau estiment que l'entreprise pivot possède une connaissance particulière qui est précieuse pour eux.
Pouvoir de Récompense	L'entreprise pivot détient la capacité d'offrir d'autres marchés aux entreprises performantes parfois sans passer par les phases vie projet ou augmenter le volume du marché conclu.
Pouvoir Coercitif	La crainte d'un membre de la Supply Chain d'être puni s'il ne se conforme pas aux exigences de l'entreprise pivot en retirant l'outil spécifique (le moule).
Pouvoir informationnel	Il découle de la capacité d'expliquer des informations et de démontrer la logique des actions proposées (cahier des charges et autres documentations auxquels le fournisseur peut accéder librement).

Ces cinq types de pouvoirs sont observés dans la Supply Chain automobile. En effet, le constructeur possède les 5 types de pouvoir mais ne s'inscrit pas dans une position de dominant-dominé. Contrairement à ce que stipule une partie de la littérature scientifique, le constructeur (Renault-Tanger) se sert de son pouvoir pour mener à bien la gestion de la chaine et appuie positivement sa position de leadership. En revanche, le pouvoir de Somaca[16] s'inscrit dans une logique de domination. La relation entre ce constructeur et ses fournisseurs s'inscrit dans une approche politique et rejoint Donada et Dostaler (2005) dans leur article intitulé « *Fournisseurs,*

[16] Le cas de l'usine Somaca a permis de clarifier le rôle du leadership. Tous les résultats et discussions visant les autres questions de recherche s'appuient sur le cas du Renault-Tanger.

sois flexible et tais-toi ! ». En conséquence, ce type de pouvoir déstabilise la relation et aboutit à une relation différente de celle construite autour de l'usine Renault-Tanger (ce point sera développé ultérieurement).

Chez le constructeur, le pouvoir s'accompagne également d'un ensemble d'instruments (que nous trouvons chez tous les constructeurs) afin de maintenir cette position et d'éviter tout opportunisme ou de se trouver en situation de vulnérabilité face aux fournisseurs. Ainsi, y a-t-il au moins deux fournisseurs pour chaque composant. Les planches de bord, par exemple, ne sont jamais données à un seul fournisseur. Même chose pour les vitres, le pare-brise et la vitre arrière proviennent de deux fournisseurs différents. Ce choix tactique du constructeur renforce l'idée que l'organisation soit capable de construire ses propres mécanismes formels et qu'ils soient acceptés par tous pour faire face à l'opportunisme.

6.1.2 L'idéal-type B « coordination »

Si les acteurs perçoivent leur relation comme étant d'égal à égal dans le premier mode relationnel (idéal-type collaboration), nous avons relevé, dans celui-ci, une dépendance hiérarchisée entre client/fournisseur. Un type de relation qui est à mi-chemin entre l'idéal-type collaboration et l'idéal-type transaction et qui se rapproche de la typologie quasi-intégration verticale dans Baudry (2005).

Ce mode relationnel concerne principalement la relation constructeur/câbleur et les fournisseurs de ce dernier.

On remarque dans cet idéal-type que les acteurs sont orientés principalement vers la qualité du produit ou du service et le coût de production.

Si le critère de choix du fournisseur dans l'idéal-type A était unanimement le système organisationnel, dans cet idéal-type B, le critère qui revient régulièrement est le rapport qualité/prix.

Dans ce mode relationnel, nous avons remarqué que les entreprises se considèrent comme des sous-traitants. Tous les acteurs de cet idéal-type utilisent l'EDI, mais n'ont pas tous élaboré des process. Certaines possèdent des process qui ne sont pas forcément respectés par les salariés,

d'autres envisagent d'en établir. Ainsi, les entreprises qui forment cet idéal-type sont-elles de type I et II selon la typologie de Baglin et *al*. (2007).

Si pour certaines entreprises, l'organisation transversale et la présence des process est une condition préalable pour être sélectionnées dans le panel de fournisseurs, ce n'est pas le cas pour d'autres. Cette exigence dépend de la technicité du produit et d'autres critères tels que le niveau de qualité du produit et sa spécificité (les vitres, le cuir et la coiffe des sièges, par exemple.)

Le type B, comme le type A, reste relativement sensible à son image envers les constructeurs et évite de perdre un marché de peur que ses projets avec les autres constructeurs ne soient impactés.

Les conflits portent principalement sur la qualité. En cas de désaccord, les acteurs font appel au contrat.

6.1.3 L'idéal-type C « transaction »

Dans cet idéal-type, l'entreprise est représentée par une seule personne. Ses choix et ses actions sont aussi ceux de son usine.

La littérature scientifique de la Supply Chain a tendance à omettre cet idéal-type de la chaine.

Dans Baudry (2005), figurent deux types de relations : la quasi-intégration oblique qui peut correspondre au type A, et quasi-intégration verticale qui correspond plutôt à la relation de type B. La typologie de Baglin et al. (2007) ne prend pas en compte ce type d'entreprises.

En revanche, Richardson (1972) développe deux formes de relation inter-firmes : la relation de pure transaction de marché et la relation de coopération qui correspondent successivement aux idéaux-types C et A. Entre les deux, nous avons relevé un idéal-type intermédiaire B.

La dépendance entre acteurs dans cet idéal-type C est très faible. Le client peut facilement remplacer son fournisseur par un autre. La dépendance, définie dans la littérature scientifique comme l'élément constructif de la coordination inter-firmes (Simatupang et Sridharan, 2002), inscrit, par sa faiblesse, la relation dans le mode transactionnel.

Nous pouvons dire que cet idéal-type **correspond plus à la conception néoclassique : le marché est le lieu de rencontre entre l'offre et la demande d'un ensemble de biens standardisés (le même produit ou service est livré à l'ensemble des fournisseurs, dont toute l'information se résume dans le prix). L'idéal-type C est effectivement un mode relationnel où le seul enjeu porte sur le prix. La qualité est standardisée et le temps n'a pas un grand rôle à jouer dans la relation. Les entreprises de cet idéal-type sont principalement sensibles au facteur prix.** Le poids très faible des facteurs qualité et temps laisse émerger des entreprises et des dispositifs de relation inter-firmes qui se rapprochent plus de l'approche transactionnelle de Williamson.

Nous avons observé sur le terrain que les postulats de ces approches économiques, en particulier la théorie des coûts de transaction, sont vérifiés.

Ainsi, les acteurs de cet idéal-type sont-ils amenés à faire face à l'asymétrie d'informations, à l'opportunisme et aux coûts de transaction.

Généralement, l'entreprise mère intègre la distribution de la matière première (principalement la résine) à ses filiales (usines) dans le monde en créant des plateformes régionales afin de bénéficier de l'économie d'échelle. La réduction des coûts de transaction peut même se manifester par le refus d'établissement de contrat avec les fournisseurs et/ou les transporteurs.

Le fait que l'action soit menée par un individu (représentant à lui seul l'action de l'organisation), et les caractéristiques comportementales telles qu'elles sont décrites par Williamson, à savoir la rationalité limitée et l'opportunisme, ont un impact sur la relation inter-firmes.

Le contrat perçu comme source de contrainte, est incapable de faire face à toutes les conjectures possibles. Bon nombre d'acteurs évitent ainsi l'établissement du contrat (d'après un témoignage, 90% des relations sont sans contrat).

Les agents sont opportunistes, prêts à saisir chaque occasion qui sert leur intérêt personnel. Par exemple, l'acteur peut changer de fournisseur ou de client si une offre plus importante se présente. Les retards de paiement et de livraison sont récurrents parce que l'autre partie ne peut pas réagir.

Ainsi, l'analyse williamsonienne correspend-t-elle à cet idéal-type. En effet, nous remarquons que le contrat est lié à la rationalité limitée des acteurs. L'émergence du comportement opportuniste – bien marqué chez Williamson comme un comportement **individuel** et **naturel chez les humains-** rend le contrat sensible aux enjeux inter-individuels. La rationalité limitée et l'incertitude des agents couplées à l'opportunisme « instinctif » peuvent pousser les entreprises (les gérants) à même refuser le contrat et garder une autonomie et une marge de manœuvre. Cependant, Cet opportunisme, contrairement à ce qu'avance la littérature, peut prendre des valeurs différentes. Nous avons relevé des cas marqués par un jeu d'opportunisme entre **novices et confirmés.**

La relation sociale s'inscrit plutôt dans l'approche politique de Crozier et Freidberg (1977). Les acteurs évitent toute dépendance et veillent à entretenir une marge de liberté pour élaborer leurs actions. La relation d'échange quant à elle, s'inscrit dans l'approche transactionnelle de Williamson. Nous avons relevé également une confiance qui s'inscrit dans cette approche, à savoir une confiance inter-individuelle teintée d'un aspect amical entre deux personnes (deux logisticiens en général) qui se rendent service.

6.2 Le rôle du leadership, comparaison des constructeurs : l'usine Renault-Tanger et l'usine Somaca

Notre étude a confirmé le rôle important et primordial qui incombe à l'entreprise pivot dans une Supply Chain. Ce résultat appuie les positions de Bonnet Fernandez (2009). En effet, le leadership doit créer une plate-forme, une communication fiable, un respect, un partage du risque, une reconnaissance des intérêts mutuels et une coordination des comportements. C'est au leader qu'incombe la responsabilité d'établir la confiance (compétence) et une coopération générant la performance comme le mentionne Shipley et Egan (1992).

Un leader perçu comme injuste par ses partenaires déstabilise la relation et biaise ainsi les mécanismes de coordination. En effet, le cas de l'usine Somaca montre une relation différente de celle que l'on trouve chez Renault-Tanger. Au lieu d'un pouvoir légitime et respecté par les autres maillons, on trouve un pouvoir écrasant et dominant au point que certains éléments (qui sont compris et admis, dans l'idéal-type A de Renault-Tanger), sont critiqués et combattus. En effet, certains fournisseurs de Somaca trouvent injuste que le constructeur impose une baisse

annuelle (qui peut atteindre 7% du prix de la pièce[17]). De même, les audits et les demandes d'améliorations sont perçus comme une atteinte à l'organisation interne de l'entreprise lui laissant croire que le constructeur vise à lui faire subir sa propre recherche d'efficience.

On constate le même refus quant au choix du fournisseur du 2ème rang. Le constructeur impose les fournisseurs d'éléments spécifiques comme la coiffe des sièges et le cuir pour maintenir la nuance des couleurs et le grainage du cuir.

Ces résultats appuient les travaux de Stern et *al*. (1996) montrant que la présence d'un leader qui fixe des règles et des objectifs communs et explicites est une condition au succès de la chaine et qu'un jeu du pouvoir dominant produit un effet négatif sur le SCM et retarde son intégration (Morana, 2003).

6.3 La culture inter-firmes au sein des différents modes relationnels

Nous nous sommes intéressés à l'impact de la culture sur les relations inter-firmes. Dans ce cadre, la question qui se posait concernait la dualité culture définie par l'action de l'individu ou l'action de l'organisation.

Il était clair qu'une relation inter-firmes diffère selon les idéaux-types. Ainsi, dans l'idéal-type C, la relation inter-organisationnelle peut être menée par des individus qui représentent leurs entreprises. En revanche, dans l'idéal-type A, l'action dans les relations inter-firmes est menée par deux systèmes organisationnels.

Nous avons relevé que la relation inter-firmes dans l'idéal-type A est avant tout un ensemble d'outils, de standards, de normes, et de process. Le rôle de l'individu est de respecter l'action de son organisation. Comme le résume un témoignage : « *un bon acheteur, ce n'est plus quelqu'un qui sait parler et entretenir un client, un bon acheteur dans l'industrie automobile, c'est quelqu'un qui respecte les process* ». Un autre témoignage va dans le même sens : « *nous avons déshumanisé l'industrie automobile* ». Ainsi, la culture qui règne dans cet idéal-type et

[17] Les fournisseurs de Renault-Tanger comprennent cette demande et la trouvent légitime dans la mesure où le prix du véhicule au lancement baisse année après année. Cela s'inscrit dans le partage des pertes entre membres de la chaine. Bien évidemment les fournisseurs des autres rangs inférieurs subissent une baisse du prix de leurs pièces.

qui influence l'action inter-firmes est la culture métier. En revanche, la relation inter-firmes dans l'idéal-type C est sensible aux actions des individus. Celles-ci se laissent définir par les valeurs de la société. Nous avons remarqué cela dans la définition de la confiance par exemple et même dans le processus de sélection de fournisseur.

Si la relation inter-firmes dans l'idéal-type A se base sur des critères formels construits par l'organisation comme une entité collective inscrivant l'action dans un paradigme holisme méthodologique, celle d'idéal-type C s'inscrit dans un individualisme méthodologique où le comportement de l'organisation ne saurait déroger alors au comportement des individus qui la peuplent.

Nous avons remarqué, qu'au sein de l'idéal-type de collaboration, se manifeste une réelle culture métier partagée. Les standards, les références, les audits, les normes iso… sont les termes que l'on entend dans cet idéal-type. Les pratiques sont standardisées au point qu'un acteur nous dit qu'« *il suffit de savoir lire et écrire et d'avoir quelques notions en chimie pour pouvoir fabriquer le produit* ».

Dans l'idéal-type C, l'entreprise ne possède pas un système organisationnel solide. Elle est généralement représentée par une personne : le gérant de l'usine ou le logisticien. Les entreprises de cet idéal-type baignent dans la société qui les entoure. La culture, dans cet idéal-type, s'inscrit dans l'approche culturelle (Weick, 1979 ; Peters et Waterman, 1982 ; Ouchi, 1982), où les facteurs culturels des acteurs impactent la relation inter-firmes (Donada et Nogatchexsky, 2007), seulement cet impact n'impacte pas l'ensemble de la Supply Chain comme l'avancent ces derniers auteurs. L'organisation est en lien avec son environnement, ses traits culturels, et reflète ses valeurs et ses croyances. La culture sociale impacte même les dispositifs de coordination inter-firmes en les imprégnant des relations inter-individuelles (i.e. la confiance chez Van Hoorebeke et Morana, 2001).

Plus on se rapproche de l'idéal-type A, plus l'approche **culturaliste semble perdre en pertinence**. Elle disparait dans la sphère la plus intégrée de la Supply Chain. La culture qui prend sa place est la culture métier. Les standards, les process, les audits, les référentiels, les normes, les systèmes d'information, etc., construisent un langage, une façon de penser, une culture métier inter et intra-organisationnelle. Les entreprises de cette sphère ont établi des systèmes organisationnels qui marquent une frontière entre la sphère interne de l'organisation et la sphère sociale qui l'entoure. Les acteurs considèrent que l'industrie automobile est

différente des autres industries et secteurs : « *Il faut oublier ce que vous avez pu lire ou voir dans d'autres domaines, l'industrie automobile est un monde à part* », dit un interviewé.

Le cas de Snop-Tanger illustre ce résultat. Si dans les deux autres idéaux-types nous avons régulièrement entendu que les entreprises locales ne respectent pas la qualité et les délais de livraison (appuyant la thèse culturaliste et le temps polychrone de la culture locale), le cas de Snop montre l'inverse.

En effet, cette usine, filiale du groupe français FSD, est totalement composée de personnel marocain.

Elle a été élue deuxième meilleure entreprise marocaine en termes de qualité après l'entreprise Cusumar et deuxième en sécurité après l'entreprise SNI. Au moment où nous faisions notre entretien (Juillet 2014), l'usine Snop s'est engagée à faire partie de l'ASES-A, la meilleure note que Renault puisse attribuer à ses fournisseurs. En décembre 2014, après un audit qui permet d'évaluer la gestion et les performances du fournisseur ainsi que sa compétence technique en matière de qualité, Snop obtient la certification ASES-A qui récompense l'ensemble de ses process de fabrication[18]. « *Seules trois entreprises au monde disposent de cette certification, nous sommes d'ailleurs les premiers en Afrique à l'avoir décrochée* », affirme Tajeddine Bennis, directeur de Snop Maroc. Un classement qui place le fournisseur au rang d'excellence auprès du constructeur Renault. Ainsi, au sein de la trentaine d'unités du groupe français FSD (auquel appartient Snop), l'usine marocaine est la seule unité à avoir atteint une telle distinction. Le cas de Snop Maroc révèle que la culture métier peut prendre le pas sur la culture sociale et que l'entreprise peut s'inscrire dans une relation liant ses acteurs par la culture métier au détriment de leurs origines, leurs nationalités ou du contexte social où ils se trouvent. Certes nous avons relevé certains aspects appartiennent à une culture d'entreprise, comme c'est le cas des filiales japonaises où les employés confirment qu'ils sont influencés par cette culture dans leur façon de travailler (comme nettoyer son poste avant de le quitter ou le sentiment d'être en sécurité professionnelle) mais les fondamentaux de la culture de cette sphère, comme nous l'avons constaté sur le terrain, restent la culture métier.

[18] Ali ABJIOU « *Renault : Snop sacrée fournisseur d'excellence* », *Journal l'économiste*, Édition N° 4430 du 2014/12/29.

6.4 Les facteurs construisant les idéaux-types de Supply Chain

Comme le montre la figure 23, nous avons relevé cinq principaux facteurs qui régissent les relations de chaque sphère : la technicité du produit (qui demande un savoir-faire et une compétence organisationnelle), la spécificité du produit (exemple le textile et le cuir), le prix, la qualité et le temps. Elles expliquent également certaines incompréhensions ou l'inadéquation de certaines théories à la réalité du terrain.

Dans le mode relationnel transactionnel, le facteur déterminant est le prix. Il est le principal critère de choix du fournisseur. La qualité du produit et le temps (délai de livraison, d'échange d'information) sont deux variables qui ne sont pas maîtrisées. Les entreprises bénéficient d'un temps cumulable et stockable. Elles ne ressentent pas une grande pression du temps qui est plutôt polychrone, flexible et modulable. Ainsi, l'éventail d'alternatives en termes d'action est vaste ce qui poussent les acteurs à envisager tous les comportements dans un jeu de stratagème. On constate l'absence totale d'un système organisationnel propre à l'entreprise.

Ce mode relationnel est un terrain propice aux postulats des théories économiques standards et néoclassiques. Les acteurs ont un caractère qui relève de l'individualisme méthodologique où l'action est prise individuellement avec tout ce qu'elle représente de caractéristiques propres à l'individu au sens de Williamson. Opportunisme, comportement calculateur, et intérêt personnel.

Dans le mode relationnel coordination, nous sommes face à des entreprises qui accordent plus de poids au rapport qualité/prix. Le temps commence à peser dans les relations aval.

Ces trois facteurs donnent un type organisations plus structurées et plus organisées que les simples structures de type « relation transaction ».

Les structures de ce mode relationnel marquent une phase intermédiaire entre le mode relationnel « transaction » et le mode relationnel « collaboration ». Dans ce dernier le prix et la qualité sont standardisés. Les exigences en termes de délais imposent aux organisations un système solide afin de répondre à temps et de répondre aux exigences du client en termes de technicité du produit (Aoki, 1988) et sa spécificité.

La variable qui reste à maitriser davantage dans cette sphère est le temps. Les flux de marchandises et principalement les flux d'informations, doivent gagner en termes de temps.

Cette sphère relève d'une dimension qui mérite une attention particulière. Ce sont des organisations en perpétuelle évolution et en défit face au facteur temps de plus en plus synchronisé.

L'inacceptation de l'erreur fait que la relation commence en amont par un besoin exprimé par le client (Richardson, 1972) et construit ensemble dans une phase qui précède la transaction et qui peut prendre 4 ans.
Nous sommes ici dans une logique aval (le facteur temps est imposé par le marché final celui du consommateur final (délai de livraison de voiture). Et non dans une logique amont.
Il s'agit d'une régulation de l'amont par l'aval (Colin, 2005) et non pas l'inverse. D'ailleurs, dans la définition de la Supply Chain, le but ultime d'une telle relation est de « **satisfaire les exigences du client final** ».

Deux points essentiels marquent une différence entre le mode transactionnel et le mode collaboration :

- Si le premier pourrait être vu et expliqué par une logique amont, le deuxième semble devoir être analysé par une logique aval.
- Les deux modes relationnels relèvent de deux positions différentes, le premier est l'individualisme méthodologique, le deuxième est l'holisme méthodologique. Regarder le mode relationnel collaboration avec les lunettes de l'individualisme pourrait à notre sens biaiser les résultats.

Conclusion du chapitre 6

Ce dernier chapitre nous a permis de synthétiser et de discuter les différents résultats obtenus au cours de notre recherche, qui s'inscrit dans une démarche compréhensive, et de les mettre en perspective avec les travaux antérieurs.

Ce travail nous a permis dans un premier temps de relever trois idéaux-types qui schématisent les trois formes de relation inter-firmes au sein de la Supply Chain automobile au Maroc. Nous avons relevé ensuite dans chaque idéal-type, des dispositifs de coordination différents. En effet, chaque idéal-type dispose de dispositifs de coordination en fonction de ses types d'organisation et de sa sensibilité aux différents facteurs, principalement la qualité, le prix, le temps et la spécificité de l'actif.

Les résultats obtenus ont permis de mettre en avant le rôle qui incombe au leadership dans l'instauration de mécanismes amenant à un niveau d'alignement des comportements des acteurs. Enfin, les résultats ont montré la place qu'occupent la culture métier et la culture sociale dans la relation inter-firmes au sein de la Supply Chain automobile au Maroc.

Conclusion de la deuxième partie

La première partie de ce travail de recherche avait permis de choisir une méthodologie de recherche, en l'occurrence, une méthodologie compréhensive. Ce choix était justifié par la nature du processus de compréhension et de construction de la connaissance le plus adéquat par rapport à notre objet de recherche.

Le premier chapitre de cette deuxième partie, chapitre 4, visait le choix méthodologique et le développement du cadre théorique. Il en ressort qu'une recherche compréhensive, au sens de Dumez (2013), est la plus adaptée à notre objet de recherche. En effet, la genèse du concept SCM et notre objet de recherche croisent plusieurs travaux et approches que ce soit en sciences économiques, en sciences de gestion ou encore en sociologie. Ainsi, une approche compréhensive permet-elle de comprendre et de cerner les tendances que manifestent les acteurs de notre champ de recherche.

Le deuxième chapitre, chapitre 5, présentait les résultats en les structurant en quatre parties. La première abordait les trois idéaux-types qui ressortent du matériau empirique et les caractéristiques de chacun. La deuxième exposait les différents dispositifs de coordination. La troisième montrait le rôle important du leadership, à la fois dans la construction de l'idéal-type, et dans la construction de dispositifs de coordination. La dernière partie présentait la place de la culture au sein de la Supply Chain automobile au Maroc.

Enfin, le dernier chapitre proposait une discussion des résultats en les confrontant aux travaux antérieurs.

Ce travail de recherche doctoral a permis d'identifier des apports sur plusieurs volets. Nous développons dans la conclusion générale les apports, les limites et les perspectives futures de notre travail.

Conclusion générale

Ce travail de recherche avait pour objectif de statuer sur la place qu'occupent les dispositifs de coordination dans la Supply Chain de l'industrie automobile. En s'appuyant sur une méthodologie de recherche compréhensive au sens de Dumez (2013), ce travail a permis de mieux comprendre les formes de relations regroupant les maillons de la chaine et les différents dispositifs mis en place.

Cette conclusion générale sera organisée en deux temps. Nous développerons d'abord les apports académiques (théoriques et méthodologiques) et managériaux. Nous discuterons ensuite des principales limites de ce travail de recherche, pour finir par une présentation des perspectives et des voies de recherches futures

1. Les contributions de la recherche

Les contributions de cette recherche sont d'abord d'ordre académique, à la fois théoriques et méthodologiques.

1.1 Les contributions théoriques

Du point de vue théorique, cette recherche contribue à une meilleure compréhension de la relation qui lie les acteurs de la Supply Chain automobile au Maroc. Elle reconstitue d'une part une littérature fragmentée en proposant une reproduction plus claire qui repositionne les différentes approches, et d'autre part elle redéfinit des concepts et met en avant des mécanismes construisant des nouveaux concepts.

L'objet de notre recherche a nécessité également le déploiement d'une approche multidisciplinaire combinant sciences économiques et sciences de gestion. Ainsi, ce travail de doctorat, par ses questions de recherche, a-t-il permis, pour une meilleure compréhension, de croiser plusieurs disciplines, que ce soit en sciences économiques ou en sciences de gestion, en faisant appel aux travaux sur la théorie de la firme, la culture d'entreprise, la coordination inter-firmes et la Supply Chain.

Ce travail propose trois contributions majeures. La première vise les formes de relation qui se tissent au sein de la Supply Chaine automobile et le rôle crucial que joue le leadership. La deuxième expose les dispositifs de coordination inter-firmes et montre leurs caractères

hétérogènes. La troisième montre l'enjeu de la culture dans les actions individuelles et organisationnelles.

-

1.1.1 Les formes de relations au sein de la Supply Chain automobile

Ce travail, qui s'appuie initialement sur le SCM et ses dimensions managériales et physiques au sein de l'industrie automobile, a permis de saisir l'importance de la prise en compte des caractéristiques de ce support dans la formation des relations inter-firmes d'une part, et il a permis, d'autre part, de saisir l'ambigüité de sa définition. En effet, le SCM est représenté par l'ensemble des entreprises, constructeurs et quelques fournisseurs du premier rang, qui ont choisi de s'inscrire dans une relation de transparence, de crédibilité, de partage du risque, de partage d'information, etc. ? (Mentzer et *al*., 2001 ; Min et Mentzer, 2004).

Cette recherche montre que la forte sensibilité des acteurs à trois principaux facteurs, que sont la spécificité de l'actif, sa technicité et le facteur temps en termes de délai de livraison, de temps de réaction et de réponse des acteurs, détermine la formation de ce type de relation que nous avons qualifié de collaboration (Richardson, 1972). Dans cet idéal-type, le rôle de leadership s'avère primordial. Un leadership mal mené peut fausser la perception des acteurs et empêche l'instauration et l'adoption des caractéristiques de la philosophie du SCM.

De plus, les acteurs de la Supply Chain ne sont pas tous exposés au même degré à ces différents facteurs. Ainsi, en bas de la chaine logistique, les entreprises de l'idéal-type « transaction » sont-elles très sensibles au prix face à une qualité standardisée. Entre les deux idéaux-types, « transaction » et « collaboration », le type de relation qualifié de coordination reste quant à lui sensible au rapport qualité/prix, et dans une moindre mesure, au délai de livraison.

Ainsi, l'évolution et le passage d'un mode relationnel à l'autre sont-ils définis par :

- le poids des facteurs contingents (actifs spécifiques, technicité de produit, qualité, prix et temps) ;
- le degré de maturité organisationnelle de la firme qui détermine sa capacité à répondre à ces facteurs ;
- la présence d'un leadership qui véhicule et entretient cette philosophie du SCM.

La compréhension de la composition de la Supply Chain et de ses trois idéaux-types a permis de mieux saisir les dispositifs de coordination présents dans chaque forme, et l'influence qu'exerce la culture.

1.1.2 Les dispositifs de coordination inter-firmes

Cette recherche montre clairement qu'une meilleure compréhension du dispositif de coordination est fortement liée d'abord à la compréhension de la forme de coordination inter-firmes.

Nous avons également révélé l'hétérogénéité des dispositifs de coordination au sein des différents idéaux-types de la Supply Chain de l'industrie automobile au Maroc. Ainsi, dans la même chaine logistique, on constate qu'il existe différents types de confiance ou de pouvoir, et que la place qu'occupe le contrat est plus au moins importante d'une relation à l'autre.

Cette recherche contribue à montrer qu'une chaine logistique ne doit pas être prise comme une entité collective possédant des dispositifs de coordination qui s'appliquent ou qui sont adoptés par l'ensemble des membres de la chaine.

Nous avons également contribué au débat sur la confiance individuelle et la confiance organisationnelle en montrant que **les deux existent, mais dans des types de relation différents**. Le mode relation de type A (collaboration) se caractérise par une confiance « compétence » inter-organisationnelle. En revanche, le mode de relation de type C (transactionnel) correspond plutôt à une confiance inter-individuelle. Ainsi, la forme de la relation, corrélée au niveau de maturité de ses firmes, fait-elle émerger ses propres dispositifs de coordination qui sont la confiance, le contrat, le pouvoir et l'opportunisme.

Les travaux, portant sur les relations inter-firmes, la coordination et ses dispositifs ainsi que la culture d'entreprise, peuvent être biaisés s'ils négligent d'une part la réalité industrielle dans son contexte, dans sa globalité, et d'autre part la particularité de la forme de coordination (en prenant des entreprises appartenant à des types de relations différents) ou encore en se basant sur une littérature scientifique qui tente de généraliser une analyse partielle aux différents types d'organisations et de relations inter-firmes.

Ce travail montre que l'analyse des dispositifs de coordination doit être menée en prenant en compte la relation à laquelle l'organisation appartient, le lien qu'elle entretient avec le

dehors et sa sensibilité à cinq facteurs principaux : la spécificité du produit, la technicité du produit, le prix, la qualité et le temps.

Les hypothèses qui relèvent des caractéristiques individuelles telles que la rationalité limitée, l'opportunisme, ou encore la sélection adverse dans sa version dyadique (organisation/individu)[19] ont un poids élevé dans le mode relationnel de type transaction où le système organisationnel n'est pas solide. Dans cette lignée, ce travail montre que l'organisation d'aujourd'hui a évolué. Elle est capable de construire son propre arsenal d'instruments, ce qui fait d'elle une entité collective à part entière, entité que l'on ne peut réduire et comparer à l'individu. **Ainsi, dans le cas de mode relationnel de type collaboration, on ne peut pas assimiler l'organisation à un individu et la lire selon des théories qui relèvent de l'individualisme méthodologique telle que la théorie des coûts de transaction. L'assimilation méthodologique de l'organisation à l'individu n'est-elle pas pertinente pour les organisations qui font parties du mode organisationnel de type A (collaboration). Ces organisations dans un tel mode relationnel fonctionnent comme des entités construites (bien évidemment par des actions individuelles intra-organisation agrégées) possédant une faculté d'action collective différente de celle des individus.**
Ces résultats marquent l'importance d'une analyse holistique prenant en compte la relation Supply Chain dans sa globalité pour pouvoir saisir ce qui relève de l'action individuelle d'une part, et de l'action collective organisée d'autre part.

Dans ce cadre, la littérature sur les coûts de transaction et la théorie d'agence, qui partent d'une position individualiste, nous semble assez riche pour expliquer les mécanismes présents dans l'idéal-type « transaction ». Elle n'est en revanche pas assez convaincante dans l'analyse de l'action collective qui caractérise l'idéal-type « collaboration ».

Ce constat qui oppose l'action individualiste à l'action collective se manifeste également dans la place qu'occupe la culture dans les relations inter-firmes. En effet, nous avons observé que **le facteur culture inter-firmes joue d'une façon très différenciée selon la solidité du système organisationnel,** autrement dit de la solidité du construit collectif. Soit ce construit est

[19] Les applications de la sélection adverse visent en grande partie les relations inter-individuelles ou encore les relations entre une organisation face à un individu comme ces deux exemples les plus récurrents : compagnie d'assurance, garage de véhicules d'occasion.

faible et sensible à l'action individuelle des acteurs, soit il est un construit fort menant des actions propres indépendantes des individus.

La première situation correspond au type « transaction » abritant des entreprises dont l'action inter-firmes est menée principalement par des individus (gérant, logisticien). Ce type de relation s'inscrit dans une approche culturaliste. En revanche, dans le deuxième cas, qui concerne le type collaboration, les impératifs normatifs définissant l'action se trouvent dans la culture métier.

Ainsi, l'action dans la relation de type transaction est-elle dominée par le caractère individuel car les organisations de ce type sont représentées par un ou quelques individus. Ce caractère individuel fait que l'action est imprégnée de la culture sociale. En revanche, l'action agrégée dans une organisation mature engagée dans un mode relationnel collaboration, s'inscrit dans une relation entre deux systèmes organisationnels. Cette relation entre deux entités collectives, imprégnées quant à elles de normes, de règles de conduite de l'industrie automobile, relève de la culture de métier, celle de l'industrie automobile.

1.2 Les contributions méthodologiques

L'étude des dispositifs et des mécanismes de coordination nécessite la précision du contexte industriel. Les entretiens confirment que les acteurs constatent une différence entre l'industrie automobile et les autres industries. Ainsi, la recherche ne peut-elle pas généraliser les mécanismes et les dispositifs de coordination aux autres industries.

Le fait d'aborder la chaine logistique à grande échelle montre que les maillons de la chaine logistique, du distributeur jusqu'au premier fournisseur, ne sont pas un tout qui possède des caractéristiques homogènes, mais des fragments hétérogènes. Etudier les dispositifs de coordination nécessite la spécification du mode relationnel auquel appartient l'entreprise.

L'apport principal méthodologique réside dans notre démarche compréhensive de Dumez (2013). Cette démarche nous a conduit à comprendre au fur et à mesure l'environnement qui entoure les acteurs.

Nous avons pris deux cas d'usine du constructeur Renault : Somaca et Renault-Tanger. Nous avons mené une quarantaine d'entretiens étalés sur 3 ans. Durant cette période, un aller-retour entre la théorie et le terrain a été maintenu.

Nous avons commencé par nous entretenir avec les acteurs du terrain : consultants en SCM, professionnels de l'industrie automobile en France et au Maroc.

Les réseaux sociaux nous ont été d'une grande utilité (principalement Viadéo) et nous ont permis d'avoir les premiers contacts. L'Association Marocaine de l'Industrie et la Commercialisation d'Automobile (l'Amica) nous a donné la liste de l'ensemble des entreprises de l'industrie automobile. La Confédération Générale des Entreprises du Maroc nous a également rapproché d'autres professionnels et notamment de l'ex-PDG de Somaca, M. Belarbi.

Les entretiens avec les consultants en SCM nous ont permis de préciser les acteurs qui sont devenus nos interlocuteurs et de construire les premiers mémos empiriques.

Nous avons constaté que de telles démarches sont indispensables pour comprendre les mécanismes de coordination pour plusieurs raisons :

- **La prise en compte de l'ensemble des maillons de la chaine.** Nous avons jugé utile de nous intéresser à l'ensemble de la chaine logistique, de la distribution (points de vente) jusqu'au dernier fournisseur, pour une meilleure compréhension des facteurs construisant les mécanismes de coordination.

- **La prise en compte du marché des clients finaux**. Nos entretiens dans les points de vente de Renault et autres concessionnaires nous ont permis de comprendre les facteurs mis en jeu et l'évolution des exigences des clients en termes de service et particulièrement en termes de délais de livraison, de traitement de l'information et de disponibilité de l'information à jour. Ainsi, la position aval de la Supply Chain s'avérait-elle utile pour la compréhension des comportements des entreprises.

- **La prise en compte des caractéristiques de l'entreprise pivot**. Les deux cas de Supply Chain choisis, à savoir l'usine Somaca et l'usine Renault-Tanger nous ont permis de comprendre que le terme « constructeur » ne se réduit pas à la raison sociale (comme Renault par exemple). Ce sont des usines aux performances et à l'organisation différentes, chacune gère sa chaine logistique différemment avec plus ou moins de réussite. Une autre contribution majeure de ce choix méthodologique est la compréhension du rôle joué par le leadership dans la gestion et la performance du SCM.

Notre démarche compréhensive nous a évité cette dualité entre individualisme et holisme méthodologique. En effet, les résultats du terrain montrent qu'une position stricte dans une position particulière nous empêcherait de voir la réalité de l'action telle qu'elle est menée par les acteurs sur le terrain (individu ou organisation).

Il s'avère qu'un individualisme méthodologique répond à l'analyse de la relation de type « transaction ». D'ailleurs, les approches théoriques qui répondent à ce type de relation, comme la théorie des coûts de transaction et la théorie d'agence, relèvent de ce positionnement avec des postulats forts tels que la rationalité limitée, l'incertitude, l'asymétrie d'information ou encore le caractère opportuniste de l'espèce humaine.

A l'opposé, dans le type de relation « collaboration », l'approche qui serait la plus adaptée est celle qui appréhende les actions par le « haut » en expliquant le comportement et leur évolution par l'effet de détermination plus large qui prend en compte l'organisation comme un tout, capable de mener des actions identifiées et structurées qui renvoient à l'holisme. Dans cet idéal-type, les firmes peuvent être vues comme « sui generis », au sens de Durkheim, agrégeant les interactions d'un ensemble d'actions individuelles intra-organisation (l'action des auditeurs, de la technostructure, les acteurs de vie de projet, etc.) et donnant naissance in-fine à l'action organisation. Ce constat peut se résumer à la citation d'un acheteur interviewé : « *un bon acheteur est celui qui respecte les process* ».

2. Les contributions managériales

En fonction de sa sensibilité à l'un de ces facteurs (spécificité du produit, technicité du produit, prix, qualité, temps), l'entreprise aura intérêt à mettre en place un dispositif de coordination (contrat, confiance, pouvoir ou opportunisme) plutôt qu'un autre.

-Notre travail permet aux praticiens de comprendre les attentes des fournisseurs par rapport au leadership et celles du maillon pivot vis-à-vis ces fournisseurs. Cela est aussi utile pour les fournisseurs de deuxième rang qui cherchent à joindre le premier mode relationnel.

-L'autre apport qui va à l'encontre de la littérature scientifique, est que la chaine logistique de l'automobile, à notre sens, est loin d'être et de devenir cette relation presque utopique dont les maillons de la chaine forment une seule entité homogène. Les sensibilités des entreprises de la Supply Chain aux multiples facteurs (spécificité de l'actif, technicité du produit, prix, qualité, temps) sont différentes. Les entreprises moins sensibles au facteur qualité ou encore au facteur temps, puisqu'elles possèdent et possèderont peut-être toujours des marges de manœuvre, n'ont aucun intérêt à bâtir un système organisationnel fort et à s'aligner aux autres.

-Notre recherche a montré également l'importance de s'inscrire dans une culture métier pour les entreprises de l'idéal-type « collaboration » les plus intégrées, corrélative de l'importance de s'approprier une philosophie du SCM en adoptant ses caractéristiques physiques et managériales.

-Nous avons contribué au débat sur le type de pouvoir menant à une convergence. En effet, un pouvoir dominant, écrasant ses fournisseurs, ne peut convenir à la réussite d'une Supply Chain. En revanche, un pouvoir qui puise ses sources dans le pouvoir légitime, le pouvoir référent, le pouvoir coercitif, d'expert, de récompense et informationnel, instaure une relation plus stable déjouant le conflit.

3. Les limites et perspectives de la recherche

Comme toute recherche, ce travail présente de nombreuses limites. Bien que nous ayons mené presque une quarantaine d'entretiens, nous n'avons pas pu confronter tous les points de vue de tous les clients contactés avec leurs fournisseurs. Certains clients ou fournisseurs se trouvent à l'étranger.

La démarche compréhensive repose principalement sur des boucles successives (Dumez, 2011). La première boucle, reposant sur une simple théorie d'orientation, constitue le point de départ de la démarche. Ainsi, la richesse des résultats dépend de ce processus déclenché par la première boucle, menant ensuite à d'autres par des allers-retours successifs entre le matériau empirique et la théorie.

Ce va-et-vient oriente la recherche et enrichit ses résultats dans une démarche qui ressemble à l'abduction. Ainsi, plus l'action des acteurs est comprise dans son milieu, plus la littérature scientifique se clarifie et suscite d'autres questions engendrant un autre besoin de compréhension et ainsi de suite. De ce fait, le point fondamental de cette démarche est la détermination de l'unité d'analyse, le choix de l'acteur concerné, celui qui nous racontera l'action. Nous avons ainsi fait appel à plusieurs professionnels pour identifier l'acteur que nous allions interviewer afin **d'éviter le risque de l'acteur abstrait** (Dumez, 2011). L'unité d'analyse était donc l'interaction entre acteurs menant l'action inter-firmes : responsable SC, logisticien, responsable achat, commercial, etc. Les entretiens se sont déroulés dans leurs bureaux au sein de l'usine ou à l'extérieur de l'entreprise.

Nous avons suivi, comme il est mentionné au sixième chapitre, un ensemble de procédés pour éviter les trois risques épistémologiques concrets (acteurs abstraits, risques de circularité et d'équifinalité). Néanmoins, il nous semble, après le traitement du matériau empirique, qu'il serait opportun de pousser encore plus loin la compréhension de l'action menée par les acteurs. Il nous semblerait judicieux, pour une meilleure compréhension de l'action, d'associer ultérieurement aux entretiens d'autres méthodes comme l'observation. Ainsi, cette étude pourrait-elle trouver un complément dans l'observation du processus d'interaction et de construction de l'action dans trois différents « milieux d'observation » :

- le premier milieu d'observation serait la vie de projet. Il nous semble important de participer à ces rencontres entre les équipes de projets des deux entreprises : constructeur/fournisseur. Les résultats montrent que cette période, qui peut aller de 2 jusqu'à 4 ans, durant laquelle sont

évalués et validés les aspects financiers, techniques, logistiques et humains, etc., est importante dans les relations inter-firmes et dans la construction de dispositifs de coordination.
- le deuxième milieu d'observation serait l'interaction régulière (au moins une fois par mois), durant la vie de série, d'un responsable de process du constructeur et des fournisseurs. Il s'agirait du responsable qui veille au bon fonctionnement des process et cherche des marges de fonctionnement et d'amélioration.
- le troisième milieu d'observation concernerait les réunions entre équipes intra-firme. Un milieu qui pourrait nous aider à mieux comprendre le processus par lequel se construit le système organisationnel.

L'observation de l'acteur dans ces milieux nous semble importante pour mieux comprendre l'action et ne pas se limiter au récit. Cela est capable de soulever d'autres questions menant à un processus d'aller-retour entre le matériau et la littérature scientifique. Nous pensons que plus l'action de l'acteur est comprise dans toutes ses dimensions, plus les risques de circularité et d'équifinalité sont réduits. La richesse du matériau empirique permet, d'une part un traitement aisé indépendant de la littérature (ce qui réduit davantage le risque de circularité), et d'autre part, de mobiliser davantage d'hypothèses rivales et faire un usage systématique du raisonnement contrefactuel (ce qui réduit le risque d'équifinalité).

Notre recherche avait pour objectif initial de mener une étude longitudinale en suivant l'évolution des relations inter-firmes et les dispositifs de coordination. Les trois ans consacrés à ce travail nous paraissent encore trop courts.
Notre étude a ciblé, entre autres, les dispositifs de coordination inter-firmes d'une part, et d'autre part la convergence des comportements, en se basant sur les caractéristiques du SCM. Cette méthode des entretiens a été efficace pour saisir et comprendre les dispositifs. Il nous semble qu'une méthode quantitative serait un complément utile pour espérer mesurer la convergence des comportements.
Enfin, cette recherche donne un aperçu de la relation inter-firmes, de ses degrés de convergence et de ses dispositifs de coordination. Pour une meilleure compréhension, cette recherche devra être complétée par une analyse du dedans de l'organisation. En effet, si nous avons principalement présenté l'action inter-firmes, il est important de comprendre la construction de cette action de l'intérieur de l'organisation. Une meilleure compréhension nécessite un

couplage du dedans avec le dehors, des actions intra et inter-organisationnelles. Cela clarifiera davantage le processus de construction de l'action et la relation qui tisse les organisations.

Ce travail a soulevé deux voies de recherche qui méritent plus d'approfondissement :

- **Première voie de recherche : étudier les dispositifs de coordination à travers l'étude de la chaine logistique dans sa globalité, en incluant l'ensemble des intervenants** : les transporteurs (que nous n'avons pas pu inclure de façon significative), les cabinets de conseil qui jouent un rôle important en proposant des solutions d'amélioration de la coordination inter-firmes et d'autres partenaires comme les intégrateurs informatiques et les acteurs proposant de nouvelles solutions de communication et d'information par le Cloud.

- **Deuxième voie de recherche : confronter le dehors au dedans**. En effet, les dispositifs de coordination sont le résultat des interactions entre le dedans de l'entreprise (son système organisationnel, les différentes fonctions) et le dehors qui se compose d'une part de son premier environnement (fournisseurs, prestataires ou clients) et d'autre part de l'environnement client final et des exigences de ce dernier en termes de prix, de qualité et de délai de livraison.

Nous rejoignons Goshal et Moran (1996) lorsqu'ils appellent à une nouvelle compréhension de l'organisation en se détachant des théories précédentes. Dans cette perspective, nous remarquons que la littérature actuelle est basée en grande partie sur une conception traditionnelle et économiste de La Firme, comme forme intermédiaire alternative au marché, alors qu'elle doit penser à une nouvelle conception autour « des » firmes, « des » formes relationnelles et « des » marchés en étudiant les différents mécanismes de coordination qui se nouent, se forment et évoluent dans les différentes conceptions et dans leurs différentes combinaisons.

Les recherches futures peuvent nous en apprendre davantage sur chaque idéal-type et nous faire comprendre en profondeur la construction dans le temps de chaque idéal-type de la Supply Chain d'une part et de ses dispositifs de coordination d'autre part. Ce travail doit être approfondi au niveau intra et inter-organisationnel en ciblant quelques cas de l'idéal-type en question.

Ce travail doctoral a montré l'importance du facteur temps qui n'est pas encore pris en compte à sa juste valeur. Les acteurs de la Supply Chain, et principalement ceux qui se situent au plus près du marché du client final, sont actuellement mis au défi de ce facteur et de la recherche de sa standardisation. Il nous semble qu'il est important d'accorder toute l'attention à ce facteur comme on le faisait autrefois pour les facteurs prix et qualité. Il ne suffit pas de l'inclure dans une démarche qui analyse les réactions des acteurs. Il s'agirait plutôt de prendre en compte le

facteur temps, dans une démarche qui tentera d'expliquer son impact sur la construction de l'action et la structuration de la nouvelle organisation.

Bibliographie

Abecassis, C., (1997), *Les coûts de transaction : état de la théorie, Réseaux,* vol. 15/84, p. 9-19.

Adler, P.S., (1995), *Interdepartmental interdependence and coordination: the case of the design / manufacturing interface, Organization Science*, vol. 6/2. p. 147–167.

Akerlof G., (1970), *The Market for Lemons, Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism, The Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, p. 488-500.

Akkermans, H.A., Bogerd, P., Vos, B., (1999), *Virtuous and vicious cycles on the road towards international Supply Chain Management, International Journal of Operations and Production Management*, vol. 19/(5/6), p. 565–581.

Aktouf, O., (1987), *Méthodologie des sciences sociales et aproche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*, Montréal : Les Presses de l'Université du Québec, p. 213.

Alchian, A. A. et Woodward, S., (1988), *The firms dead, long live to the firm, Journal of Economic Literature,* vol. 26, p. 65-79

Alchian, A. et Demsetz, H., (1972), *Production, Information Costs, and Economic Organization, American Economic Review,* vol. 62, p. 777-795.

Aldrich, H. E., et Pfeffer, J., (1976), *Environnements of organizations, Annual Review of Sociology,* Vol. 2, p. 79-105.

Aldrich, H., (1979), *Organizations and environments,* Prentice- Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Allaire, Y. and Firsirotu, M.E., (1984), *Theories of Organizational Culture, Organization Studies, vol*. 5/3, p. 193-225.

Allison, G., (1969), Conceptual models and the Cuban missile crisis, *The American Political Science Review*, vol. 63/3, p. 689-718.

Ambroise, L., I. Maque, et I. Prim-Allaz., (2009*), Ian Macneil et la théorie du contrat social: Proposition d'un outil d'analyse des relations pour l'ensemble des domaines de gestion, Congrès de l'AIMS, Jun 2009*, Grenoble, France. p.CD Rom, 2009. <halshs-00470570>.

Aoki, M., (1986), *Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm, American Economic Review,* vol. 76/5, p. 971-983.

Archibald, G. C., (1971), *The theory of the firm*, Harmondsworth, Penguin Books, p.463

Argyris, C., Schon, D., (1980), *What is an organization that it may learn*, Dans Lockett, M., Spear, R. dir. Organizations as Systems. Milton Keynes : The Open University Press.

Arrow, K.J., (1963), Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention, in, NBER Chapters, *The Rate and Direction of Inventive Activity: Economic and Social Factors*, National Bureau of Economic Research, Inc in R.R. p. 609 - 626.

Arrow, K.J., (1973), *Information and Economic Behavior, Federation of Swedish Industries, Stockholm, Sweden, Collected Paper,* vol. 4, Basil Blackwell, 1984, p. 136-152.

Arrow, K.J., (974), *The Limits of Organization*, New York. Norton. Ed. fr, (1976), *Les Limites de l'organisation,* PUF, Paris. p.354

Bacharch, S.B. et Lawler, E.J., (1981), *Braining, power, tactics, and outcomes,* San Francisco: Jossey-Bass, p.234.

Bachelar, G., (1938/1967), La formation de l'esprit scientifique, Paris : Librairie philosophique J. VRIN, 5e édition, 1967. Collection : Bibliothèque des textes philosophiques, p. 257. URL : http://classiques.uqac.ca

Bachmann, R., (2012), Trust and Power as Means of Coordinating the Internal Relations of the Organization - A Conceptual Framework, In: *The Trust Process in Organizations. Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development.* Cheltenham: Edward Elgar, p. 58-74.

Badaracco, J .L., (1991), *Alliances Speed Knowledge Transfer , Planning Review*, vol. 19/2, p. 10-16

Baglin, Gérard, Olivier Bruel, Alain Garreau, Michel Greif, et Collectif (2007), *Management Industriel et Logistique : Concevoir et piloter la Supply Chain*, 5e édition. Paris: Economica.

Bailetti, A. I. Callahan, I. R., (1994), *A coordination structure approach to the management of project, IEEE Transactions on Engineering Management,* Vol. 41/4 ; p. 394-403.

Balambo, M. A. et Livolsi L., (2010), L'intégration des Supply chains Internationales impliquées au Maroc : Le rôle du contexte culturel, *La logistique du commerce extérieur au Maroc*, p.16,

Barnard, C. I., (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge University Press, Cambridge.

Barney, J. B. et Hansen M. H., (1994), *Trustworthiness as a source of competitive advantage, Strategic Management Journal,* vol. 15, p. 175-190.

Baudry, B. et Chassagnon, V. (2010), *The close relation between organization theory and Oliver Williamson's transaction cost economics: a theory of the firm perspective. Journal of institutional economics,* vol. 6/4, p. 477-503.

Baudry, B. et Chassagnon, V., (2014), *I. Genèse et premiers développements de la théorie de la firme*, La Découverte, p. 128. http://www.cairn.info/les-theories-economiques-de-l-entreprise--9782707176790.htm.

Baudry, B. et Tinel, B., (2003), *Une analyse théorique des fondements et du fonctionnement de la relation d'autorité intrafirme. Revue économique,* Vol. 54, p. 229-251

Baudry, B., (1991), *Une analyse des contrats de partenariat : l'apport de l'économie des coûts de transaction, Revue d'économie industrielle*, vol. 56/1, p. 46-57

Baudry, B., (1992), *Contrat, autorité et confiance. La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ?, Revue Economique*, Vol. 43/5, p. 871-894.

Baudry, B., (2003), *Économie de la firme*, Paris, La Découverte, Repères, 128 pages

Baudry, B., (2005), *L'économie des relations interentreprises*, Repère, La découverte, p. 128.

Bazin Y., (2014), *Le prêt-à-penser en épistémologie des sciences de gestion,* L'Harmattan

Bechtel Ch.et Jayaram, J., (1997), *Supply chain management: a strategic perspective, The International Journal of Logistics Management,* vol.8 n°1, p. 15 - 34.

Bédard, B., (2000), Le *losange aux quatre dimensions philosophiques*, Document de travail HEC Montréal, 22p.

Belaya, V., Hanf J. H., (2011), Power and Supply Chain Management-Insights from Russia, Untemehmerische Land-Wirtschafl Zwischen Marktanforderungen und Gesell-schaftlichen Erwartungen 235.

Belin-Munier, C., (2010), Du SCM au SCM durable : concepts, pratiques des entreprises et performances telles qu'elles ressortent des études internationales depuis 2004, *XIXème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Jun 2010, Luxembourg, 25p,

Bennett, J., (1996), Building Relationships for Technology Transfer, *Communications of the ACM*, vol. 39/9, p. 35-36

Bertalanffy, L., (1973), *Théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod. P. 289.

Bertrand, Y., (1991), *Collection communication organisationnelle*, Presses de l'Université du Québec.

Bertrand, Y., Guillemet, P., (1989), Les organisations : une approche systémique. Montréal, Agence D'ARC. Québec : Téléuniversité. Paris : Chotard.

Besson, P. (dir), (2012), *Dedans dehors les nouvelles frontières de l'organisation*, Paris, Vuibert, p. 217

Bidault, F., Jarillo, J.C., (1995), *La confiance dans les transactions économiques*, Confiance, Entreprise et Société, F. Bidault, P.Y. Gomez et G. Marion eds. Eska, Paris, p. 109-123.

Boissinot, A., (2010), *L'influence de l'asymétrie d'information entre chargeur et prestataires de services logistiques dans l'industrie automobile, Logistique & Management*, vol. 18 2, p. 85-96.

Bonet Fernandez, D., (1999), *Conflit et coopération dans le canal de distribution : l'analyse du discours des acteurs comme révélateur des comportements stratégiques*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée Aix-Marseille II. Juin.

Bonet Fernandez, D., (2009), *Pouvoir et leadership dans la Supply Chain. , Humanisme et Entreprise,* vol.4/294, p. 1-16.

Boudon, R. et Bourricaud, F., (1982), *Dictionnaire critique de la sociologie*, Paris, PUF.

Bowersox, D.J. et Closs, D.C., (1996), Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process, *McGraw-Hill Series in Marketing,* New York: The McGraw-Hill Companies.

Bowersox, D.J. et Closs, D.C., (1997b), *Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics, International Journal of Logistics Management,* vol.8/1, p. 1–14.

Bowersox, D.J. et R.J. Calantone (1998), *Executive insights: global logistics, Journal of International Marketing,* vol. 6/4, p. 83-93.

Bowersox, D.J., D.J. Closs and T.P. Stank., (2000), *Ten Mega-Trends That Will Revolutionize Supply Chain Logistics, Journal of Business Logistics,* vol. 21/2. p. 1-16.

Bowersox, D.J.; Closs D.C; et Stank.T., (1999), *21 st Century logistics: Making Supply Chain Intergation a reality*, Council of logistics Management, Oak brook IL, p. 264.

Breton et Wintrobe., (1982), *The logic of bureaucratic conduct*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 208.

Brousseau, E., (1993a), *Les théories des contrats : une revue, Revue d'Economie Politique,* Vol. 103/1, p. 1-82

Brousseau, E., (1994), *Contrats et comportements coopératifs : le cas des relations interentreprises*, Dans Ravix J.L. sld. GDR *d'Économie Industrielle, Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Editions du CNRS, Collection Recherche et Entreprise, Paris, 1995

Brousseau, E., (1997), Théorie des contrats, coordination interentreprises et frontières de la firme, Contribution à P. Garrouste (sld), *Les frontières de la firme*, Paris, Economica, p. 29–60.

Brousseau, E., (2000), Confiance ou contrat, confiance et contrat, dans F. Aubert & J.-P. Sylvestre, *Confiance et Rationalité*, INRA Edition, les Colloques, n°97, p. 65-80

Brousseau, E., Geoffron, P. et Weinstein, O., (1997), *Confiance, connaissances et relations inter-firmes,* Economie de la connaissance et organisations, L'Harmattan, Paris, 402-33.

Burgess, K., Singh, P., et Koroglu, R., (2006), *Supply Chain Management: a Structured Literature Review and Implications for future Research, International Journal of Operations and Production Management*, vol. 26/7, p. 703-729.

Cachon, G.P., (2003), Supply chain coordination with contracts, *in Handbooks in operations research and management science: Supply chain management*, Graves S. et de Kok T. eds. Elsevier, Amsterdam, 2003

Cao, M., et Zhang, Q., (2011), *Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance, Journal of Operations Management*, vol. 29/3, p. 163-180.

Castanzias, R. P., and C. E. Helfat., (1991), *Managerial resources and rents, Journal of Management*, vol. 17, p. 155-171.

Chabaud, D., Ehlinger, S., et Perret, V., (2006), Pôles *de compétitivité : enjeux et interrogations tirés des expériences des districts industriels et des clusters*, *Cahier du Cermat*, IAE Tours, vol. 19/136.

Chassagnon, V., (2014), Toward a Social Ontology of the Firm: Reconstitution, Organizing Entity, Institution, Social Emergence and Power*, Journal of Business Ethics*, vol. 124/2, p. 197-208.

Cheng, L.C.et Grimm, C.M., (2006), *The application of empirical strategic management research to Supply Chain Management, Journal of Business Logistics*, vol. 27/1, p. 1-55.

Chow, W.S., Madu, Ch.N., Kuei, C.H., Lu, M.H., Lin, C., Tseng, H., (2008), *Supply chain management in the US and Taiwan: an empirical study, Omega, The International Journal of Management Science*, vol. 36, p. 665 – 679.

Christopher, M., (1992), *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman, London

Christopher, M., (1997), *Marketing Logistics*, Butterworth Heinemann, Oxford.

Christopher, M., (2005), Logistics and Supply Chain Management, Prentice Hall, London. Ed, fr, Supply chain management, Pearson village mondial, Paris, 3ème édition, (2005)

Coase, R., (1987), La nature de la firme, Revue française d'économie, vol. 2/1, p. 133-163.

Coase, R.H., (1937), *The Nature of the Firm*, Economica,

Colin, J., (2005), *Le Supply Chain Management existe-t-il réellement ?, Revue Française de Gestion*, N°156, p. 135-149.

Combe, E., (1995), *Alliances entre firmes et course technologique*, Economica, p. 253.

Commons, J. R., (1934*), Institutions: Its Place in Political Economy*, University of Wisconsin Press, Madison.

Cooper, Martha C, Lambert, Douglas M. et Pagh, Janus D, (1997), *Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics, The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, No. 1, p. 1-14.

Cooper, Martha C. and Lisa M. Ellram (1993), *Characteristics of Supply Chain Management and the Implication for Purchasing and Logistics Strategy, The International Journal of Logistics Managemen*t, Vol. 4/2, p. 13-24

Cooper, Martha C., Lambert, Douglas M., et Pagh, Janus D., (1998), *Supply Chain Management: implementation issues research opportunities, International Journal of Logistics Management*, vol 9/2, p. 1-14.

Coriat, B. et Guennif, S., (2000), Incertitude, confiance et institution, ouvrage sous la direction de Laufer R. et Orillard M., *La confiance en question*, p 215-243, L'harmattan, Paris

Coriat, B. et Weinstein, O., (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris : LGF,

Coriat, B. et Weinstein., O., (2010), *Les théories de la firme entre contrats, et compétences*, Édité par Christian Longhi et Sylvie Rochhia, *Revue d'économie industrielle*, no 129-130, p. 57-86.

Cox, A., (2001a). *The power perspective in procurement and supply management, The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 37/2, p. 4-7.

Cox, A., (2001b), *Understanding buyer and supplier power: a framework for procurement and supply competence, The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 37/2, p. 8-15

Cox, A., (2001c), *Managing with power: strategies for improving value appropriation from supply relationships, Journal of Supply Chain Management*, Vol. 37/2, p. 42-7

Cox, A., Ireland, P., Londsale, C H., Sanderson, J., et Watson, G., (2002), *Supply Chains, Markets and Power. Mapping buyer and supplier power regimes*. Routledge studies in Business Organization and Networks.

Cox, A., Sanderson, J. et Watson, G., (2001*), Supply chains and power regimes: toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationships, The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 37/2, p. 28-35.

Crosno, J. L. et Dahlstrom,R., (2008), *A meta-analytic review of opportunism in exchange relationships , Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 36/2, p 191-201

Crozier et Friedberg., (1977), L'acteur et le système, Editions du Seuil, Paris

Crozier M., (1963), Le Phénomène bureaucratique, Le Seuil, Paris.

Cyert, R. et March, M., (1963), A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall,

Dahl, Robert A., (1957), *The concept of power, Behavioral Science*, n°2, p. 201-215

Dahlstrom, R. and Nygaard, A., (1999), *An empirical investigation of ex post transaction costs in franchised distribution channels, Journal of Marketing Research,* Vol. 36/2, p. 160-70.

Das, T. K., & Teng, B (2000), *A Resource-Based Theory of Strategic Alliance, Journal of Management,* Vol. 26/ 1, 31– 6

Dasgupta, P., (1988), Trust as a commodity, *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, D. Gambetta (ed), London, Basil Blackwell, 1988, p. 49-72.

David, A., (2008), *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisités*, in David, A., Hatchuel. A et Laufer, C, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion,* Vol. 1/1, Paris, Vuibert.

Davies, R. J. et Weiner, N., (1985), A cultural perspective on the study of idustrial relations, p. 335-372 dans P.J Frost, L. F. Moore, M.R. Louis, C.C Lundberg et J. Martin (dir), *Organizational culture*. Beberly Hills, CA: sage.

Day, G.S., (1990), *Market-Driven Strategy*, The Free Press, New York, NY

Demsetz, H., (1967*), Toward a Theory of Property Rights, American Economic Review*, vol. 57, p. 347-349.

Donada, C. et Dostaler, I., (2005), Fournisseur, sois flexible et tais-toi ! Revue Française de Gestion, Vol. 5/158, p. 89/104

Donada, C. et Nogatchewsky, G., (2007), *La confiance dans les relations interentreprises. Une revue des recherches quantitatives, Revue Française de Gestion*. Volume 33/175, p. 111-124

Dore, R., (1983), *Goodwill and the spirit of market capitalism, The British Journal of Sociology,* vol. 34, p. 459–482

Dornier, P. et Fender, M. (2007), *La logistique globale et le Supply Chain Management : Enjeux, principes, exemples*, 2e édition. Paris : Eyrolles.

Duan, M., (2010), *Contrat et culture dans les relations interentreprises en Chine1, Management International*, vol 14/2, p. 121-29.

Dulbecco, P., (1990), *La coopération industrielle en analyse économique : quelques éléments de repère bibliographique, revue d'Economie industrielle*, n°51, p. 340-349

Dumez H., (2011b), *Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Le Libellio d'Aegis*, vol. 7/4, p. 47-58.

Dumez, H., (2011*), Faire une revue de littérature : pourquoi et comment ? Le Libellio d'Aegis*, vol. 7/2, p.15-27.

Dumez, H., (2011a), *L'Actor-Network-Theory (ANT) comme technologie de la description, Le Libellio d'Aegis*, vol. 7/4, p. 27-38.

Dumez, H., (2012), *Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative, Le Libellio d'Aegis*, vol. 8/4, p. 29-33.

Dumez, H., (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative - Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Paris, Vuibert.

Dupuis, J.P., (1990), Anthropologie, culture et organisations : vers un modèle constructiviste, dans *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, sous la direction de Jean-François Chanlat, Québec, Les Presses de l'Université Laval et les Éditions Eska, 1990, p. 553-552.

Dyer, J. ; Singh, H., (1998), *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage , Academy of Management Review*, vol.23, p. 660-679.

Ellram, Lisa M. et Cooper, Martha C., (1990), *Supply Chain Management, Partnerships, and the Shiper-Third Party Relationship,* College of Business, Ohio State University.

Fabbe-Costes, N. et Colin J., (2007), *Formulating a logistics strategy, in Global logistics - New directions in Supply Chain Management*, 5th edition, ouvrage collectif édité par Donald Waters, Kogan Page, London, U.K., p.33-54

Fabbe-Costes, N., (2010), *Réussir l'intégration des chaînes Logistiques*, Gestion des flux logistiques, dans le pack : Logistique et dans l'univers : Génie Industriel.

Favereau, O., (1989), *Marchés internes, marchés externes, Revue économique*, no 2, p. 273-328.

Fender, M. et Baron, F., (2014), *Le Supply Chain Management - En 37 fiches-outils*. Paris: Dunod.

Fisher, M. L., (1997), *What is the right supply chain for your product? Harvard Business Review*, vol. 75, p.105–116

Frankel, R., Y.A. Bolumole, R.A. Eltantawy, A. Paulraj, G.T. Gundlach (2008), *The domain and scope of SCM's foundational disciplines. Insights and issues to advance research, Journal of Business Logistics*, vol. 29/1, p. 1-30

Frazier, G., (1984), *The Interfirm Power-Influence Process within a Marketing Channel, Research in Marketing,* vol. 7, p. 63-91.

Freidberg, E., (1988). *L'analyse sociologique des organisations*, Toulouse, Privat.

French, J. et Raven, B. H., (1959), The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*, p. 150-167.

Frery, F., (1997), La chaîne et le réseau, in Besson P., dir. *Dedans dehors les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, Entreprendre, Paris, p. 23-52

Fried, C., (1982), *Contract as Promise*, Harvard University Press, Cambridge,

Friedman, R. A., (1991), *Trust, understanding, and control: Factors affecting suport for mutual gains bargaining in labor negotiations*, A paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Miami, FL, August.

Fukuyama, F., (1997), *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York, Simon and Schuster, 1995, trad. fr. *La confiance et la puissance. Vertus sociales et prospérité économique*, Paris, Plon.

Galbraith, J. R., (1973), *Designing Complex Organizations*, MA: Addison Wesley, Reading.

Ganesan, S., (1994), *Determinants of Long Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 1-19.

Gavard-Perret, M-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A., (2012), Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Pearson Education, p. 400.

Gereffi, G., Humphrey, J., Kaplinsky, R., et Sturgeon, T.J., 2001, *Introduction : Globalisation, Value Chains and Development*, *IDS Bulletin*, vol. 32/3, p.: 1/8.

Ghertman, M., (2006), *Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. Revue Française de Gestion*. Vol. 160/32, p. 191-213.

Ghoshal, S. et Moran, P., (1996), *Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory, Academy of Management Review*, vol. 21/1, p. 13-47.

Ghoshal, Sumantra, et Peter Moran. 1996), Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. , Academy of Management. The Academy of Management Review 21 1.: 13.

Gibbsons, R., (2005), *Four formal(izable) theories of the firm, Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. 58, p. 200-245

Giordano, Y., (1997), *L'action stratégique en milieu complexe : quelle communication ?*, dans la stratégie chemin faisant, coordonné par AVENIR M-j, Economica ; Paris ; p137-164.

Gouldner, A. W., (1960), *The norm of reciprocity. A preliminary statement, American Sociological Review*, vol. 25/2, p. 161-179

Granovetter, M., (1985), Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness, American Journal of Sociology, vol. 91/3, p. 481-510.

Grimm, C. M. et Cheng L.C., (2006), *The application of empirical strategic management research to supply chain management, Journal of Business Logistics,* vol 27/1, p 1-55

Gubi, E., Arlbjørn, J.S. et Johansen, J., (2003), *Doctoral dissertations in logistics and supply chain management, International Journal Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33/10, p. 854-85

Guillouzo, R., (2001), *Le concept du portefeuille d'accords : un instrument d'analyse des stratégies de coopération dans l'industrie informatique, Management International,* Vol. 5/2, p. 1-18.

Guillouzo, R., et Thépaut, Y., (2004), *Une interprétation de la coopération inter-entreprises en termes de pouvoir informationnel, La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 39/206, p.41-60.

Ha, Byoung-Chun, Park Yang-Kyu, et Sungbin Cho., (2011), *Suppliers' Affective Trust and Trust in Competency in Buyers: Its Effect on Collaboration and Logistics Efficiency, International Journal of Operations & Production Management*, vol. 31/1, p. 56-77.

Hammer M. et Champy J., (1993), *Le Reengineering*, Dunod, Paris.

Handfield, R. B et Nichols, E. L., (1999), *Introduction to Supply Chain Management*, Prentice Hall Inc.

Handfield, R. B., et Bechtel, C., (2002), The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness, Industrial Marketing Management, vol. 31/4, p. 367-382.

Harrigan, K. R. et Newman, W. H., (1990), *Base of interorganizational cooperation: Propensity, power, persistence, Journal of Management Studies,* vol. 27, p. 417-434.

Hill, C. W. L., (1990), *Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory, Academy of Management Review*, vol. 15/500, p. 513.

Hines, P., Lamming, R., Jones, D. Cousins, P. et Rich, N., (2000), *Value stream management*, Prentice-Hall, Harlow, p. 303-34.

Hingley, M.K., (2005), *Power to all our friends? Living with imbalance in supplier-retailer relationships, Industrial Marketing Management*, vol. 34/8, p. 848-858.

Holland, C.P., (1998), *The importance of trust and business relationships in the formation of virtual organization,* Organizational Virtualness, vol. 3, p. 53-54.

Houlihan, John B., (1988), *International Supply Chains: A New Approach, Management Decision*, Vol. 26/3, p. 13-19.

Houssaini, A., (2008), Supply Chain Management : La mutation des relations inter-acteurs, in Actes de Colloque, La *logistique au Maroc : pratiques, enjeux et perspectives*, EST, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, 28, 29 Mai

Houssaini, A., (2009), Supply Chain Management et Globalisation des Chaînes de Valeurs : La place du Maroc, in Actes de la 2éme Edition du Colloque international *Logistiqua*, EST, Université Cadi Ayyad, 21, 22, Mai.

Houssiaux, J., (1957), Le concept de quasi-intégration et le rôle des sous-traitants de l'industrie, Revue économique, n°2, p. 221-247.

Hudnurkar, M., Jakhar,S., Rathod,U., (2014), *Factors affecting collaboration in supply chain: A literature Review , Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.133, p. 189-202

Hugos, M., (2003), *Essentials of Supply Chain Management, Essentials Series*, Hoboken, NJ: Wiley.

Hummels, H. et Roosendaal, H.E., (2001), *Trust in Scientific Publishing, Journal of Business Ethics,* vol. 34, p. 87-100.

Jeffries, F.L., Reed, R., (2000), *Trust and Adaptation In Relational Contracting, Academy of Management Review*, vol. 25/4, p. 873-882

Jensen, M. C. et Meckling, W. H., (1976), *Agency costs and the theory of the firm, Journal of Financial Economics,* Vol. 3, p.305, spéc. p.310.

Johnson, J. L. ; Cullen, J. B. ; SAkano, T. et Takenouchi, H., (1996), *Setting the stage for trust ans stratégie integration in Japenese-US cooperative alliances , Journal of International Business Studies,* 29, p. 282-304.

Jones, Thomas and Daniel W. Riley., (1985), *Using Inventory for Competitive Advantage through Supply Chain Management, International Journal of Physical Distribution and Materials Management,* Vol. 15/5, p. 16-26

Kache, F. et Seuring, S., (2014), *Linking collaboration and integration to risk and performance in supply chains via a review of literature reviews, Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 19/5-6, p.664 – 682

Kaldor, N., (1934), *The equilibrium of the firm, Economic Journal,* vol. 44/173, p. 60-76.

Kant, E., (1787/2006), *Critique de la raison pure*, Paris, Garnier Flammarion, traduction Alain Renaut.

Karpik, Lucien., (1998), *La confiance : réalité ou illusion ? Examen critique d'une thèse de Williamson. , Revue économique*, vol. 49/4, p.1043-56.

Klein, B., Crawford, V.P., et Alchian, A., (1978), *Vertical integration, appropriable quasirents and the competitive contracting process, Journal of Law and Economics*, vol. 21/2, p. 297–326.

Knight, F., (1921), *Risk, uncertainty and profit*, New york, Houghton Mifflin Co.

Koenig, C. et Van Wijk, G., (1992), Alliances interentreprises : le rôle de la confiance, in NOËL et al. *Perspective en Management Stratégique*. Economica, Paris.

Koenig, G., (1993), *Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles, Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol.9, novembre, p.4-17.

Kreps, D. M., (1991), Corporate culture and economic theory, in J. E. Alt et K. A. Shepsle (Eds.), *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge University Press, Cambridge.

Kumar, N., Scheer, L.K. et Steenkamp, J.-B.E.M., (1995), *The effect of supplier fairness on vulnerable resellers, Journal of Marketing Research*, vol. 32/1, p. 54 – 65

La Londe, Bernard J. and James M. Masters (1994), *Emerging Logistics Strategies: Blue - prints for the Next Century, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 24/7, p. 35-47.

Lacolley, J-L., Tellier, A. et Trouinard, A., (2010), *Les formes de pouvoir d'une organisation dominante : Le cas de la presse quotidienne parisienne, Revue française de gestion*, vol. 6/205, p. 53-69.

Lambert, D.M., Emmelhainz M.A., et Gardner, J.T., (1999), *Building Successful Logistics Partner-ships, Journal of Business Logistics*, vol. 20/1, p. 165-181.

Lambert, Douglas M., et Cooper, Martha C. (2000), Issues in Supply Chain Management, Industrial Marketing Management, vol. 29/1, p. 65-83.

Lambert, Douglas M., Stock, James R. and Ellram, Lisa M.., (1998), Fundamentals of Logistics Management, Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill, Chapter 14.

Langley, J. C. et Holcomb, C., (1992), *Creating logistics custumer value, Journal of Business Logistics*, vol. 13/2, p. 1-27.

Laroche, H., (1990), Culture organisationnelle, in N. Aubert, J.P. Gruere, J. Jabes, H. Laroche et S. Michel, Management, *aspects humains et organisationnels*, PUF, Paris

Larson, Paul D., Richard F. Poist, et Árni Halldórsson., (2007), *Perspectives on Logistics Vs. Scm: A Survey of Scm Professionals, Journal of Business Logistics*, vol. 28/1, p. 1 - 5.

Laurent, A., (1994), L'individualisme *méthodologique*, Presses Universitaires de France

Le Moigne, J-L (1995), *les épistémologies constructivistes*, Paris, PUF.

Le Moigne, J-L., (1990), *Epistémologie constructivistes et sciences de l'organisation, In Epistémologies et sciences de gestion*, Vol. 1/1. Paris, Economica.

Lepers, X., (2003), *La relation d'échange fournisseurs-grand distributeur : vers une nouvelle conceptualisation, Revue française de gestion*, no 143/2, p. 81-94.

Leroy, M., (2014), *Le prêt-à-penser en épistémologie des sciences de gestion*, L'Harmattan.

Li S., Rao S.S., Ragu-Nathan T.S. et Ragu Nathan B., (2004), *Development and Validation of a Measurement Instrument for Studying Supply Chain Management Practices, Journal of Operations Management*, vol. 23/ 6, p. 618-641

Limayem M, Khalifa M & Frini A., (2000), *What makes consumers buy from Internet? A longitudinal study of online shoping IEEE Transaction on systems, Man, and cybernetics, Systems and Humans,* vol. 304. p. 421-432.

Livolsi, L., (2009), Le supply chain Management : synthèse et propositions, Actes de la XIXème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS. Grenoble.

Lonsdale, K., (2001), *Mocked-in to supplier dominance: on the dangers of asset specificity for the outsourcing decision, Journal of Supply Chain Management*, vol. 37/2, p. 22-27

Lorentz, E. H, (1993), *Flexible Production Systems and the Construction of Trust, Politics and Society,* Vol. 21/3, p. 304-321.

Lorenz, E. H., (1988), Neither friends nor strangers: Informal networks of subcontracting, in French industry, *Trust: making and breaking cooperative relations*, D. Gambetta ed. London, Basil Blackwell, p. 194-210.

Lorenz, E., (2001), *Confiance inter-organisationnelle, intermédiaires et communautés de pratique. , Réseaux,* vol 4/108. , p. 63-85

Luo, Y., (2007), *Are joint venture partners more opportunistic in a more volatile environment?, Strategic Management Journal,* vol. 28/1, p. 39-60.

Macneil, I. R. (1974), *The many futures of contracts, Southern California Law Review*, vol. 47, no 3, p. 691-816.

Macneil, I.R., (1978), Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law, Northwestern law review, 12, p. 854-901

Macneil, I.R., (1980), *The new social contract, New* Haven, CT: *Yale University Press*

Macneil, I.R., (2000a), *Relational Contract Theory: Challenges and Queries, Northwestern University Law Review,* vol. 94/3, p. 877–907

Macneil, Ian R., (1975), *A Primer of Contract Planning, Southern California Law Review*, vol. 48, p. 627–704

Makaoui, N., (2014), *La confiance inter-organisationnelle : essai de conceptualisation et proposition de mesure. , Questions de management*, vol. 7/3, p. 39.

Malone, T.W., Crowston K., (1994), *The interdisciplinary study of coordination, ACM Computing Surveys,* vol. 26/1, p. 87-119.

Mangematin, V., et Thuderoz, C., (2003), *Des mondes de confiance : un concept à l'épreuve de la réalité sociale,* CNRS Éditions.

March, J. G. et Simon H. A., (1958), *Organizations*, John Wiley and Sons, New York.

Marchais-Toubelat, A., (2000), *Décision à l'action essaie de stratégie et de tactique*, Economica.

Mayer, K. J., et Argyres, N. S. (2004), *Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry, Organization Science*, vol. 15/4, p. 394-410.

Mayer, R.C., et Davis, J.H., (1995), *An Integrative model of Organizational Trust, Academy of Management Review,* vol. 20/3, p. 709-73.

Mayo, E., (1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization, Ager*, New Hampshire.

McAllister, D.J., (1995), *Affect and Cognition Based Trust as Foundation for Interpersonnal cooperation in Organizations, Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 24-59

Menard, C., (1997), *Le pilotage des formes organisationnelles hybrides, Revue Economique*, n°48, p. 741-750.

Mendez, A. (2005), *Effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels, Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3/2, p. 756-786.

Mentzer, J., DeWitt W., Keebler J., Min S., Nix N., Smith C., Zacharia Z. (2001), *Defining supply chain management, Journal of Business Logistics*, vol. 22/2, p. 1-26.

Mentzer, J., DeWitt W., Keebler J., Min S., Nix N., Smith C., Zacharia Z. (2001), Définir le supply chain management, Logistique et Management, vol. 9/2, p. 3-18.

Merton Robert, K., (1940), *Bureaucratic Structure and Personality, Social Forces*, vol. 18/4, p. 560-568.

Michrafy, M. ; Estampe, D. et Paul J., (2006), Les liens entre les indicateurs financiers, commerciaux et de la chaîne logistique : une analyse sectorielle européenne. , Gestion, vol. 31/3, p. 14.

Milgrom, P. et Roberts, J., (1992), *Economics, Organization and Management*, Prentice-Hall, lnc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Min, S. et Mentzer, J. T., (2004), *Developing and measuring supply chain management concepts, Jounal of Business Logistics,* vol. 25/1, p. 63-99.

Morana, J., (2003), *De la logistique d'entreprise au supply chain management (SCM) : vers une intégration des processus*, E-Theque

Morgan, G., (1989), *Images de l'organisation*, Québec, Les Presses de l'Université Laval. Éditions Eska.

Morgan, R. et Hunt S., (1994), *The commitment-trust theory of relationship marketing, Journal of Marketing,* vol. 58, p. 20-38,

Mothe, C. et Ingham, M., (2000), *La confiance au sein de coopérations Inter-firmes : une étude de cas, Actes du colloque de l'AIMS*, Montpellier.

Mucchielli, A. (1998), *Approche systémique et communicationnelle des organisations*, Armond Colin

Mucchielli, A., (2007), *Les processus intellectuels fondamentaux sous - jacents aux techniques et méthodes qualitatives, Recherches qualitatives*, Hors-série, n° 3, p. 1-27.

Mucchielli, J.-L. et Saucier P., (1993), Alliances stratégiques : modèles et nouveaux comportements de coopération, dans Mucchielli, J. L. et Célimène, F., *Mondialisation et régionalisation - Un défi pour l'Europe,* Economica, p.523-546.

Nadeau, R., (1999), *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie,* PUF, Paris.

Neuville, J.-P., (1998), *La tentation opportuniste. Figures et dynamiques de la coopération inter-individuelle dans le partenariat industriel, Revue française de sociologie*, vol. 39/1, p. 71-103.

Neveu, V., (2004), La confiance organisationnelle : une approche en termes de contrat psychologique, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris I Panthéon, Sorbonne.

Nooteboom, B., (1996), *Trust, opportunism, and governance: a process and control model, Organization studies,* vol, 17/8, p. 980-1000.

Nyaga, G., Whiple, J. et Lynch, D., (2010), *Examining supply chain relationships: do buyer and suplier perspectives on collaborative relationships differ?, Journal of Operations Management,* vol. 28/2, p. 101-114.

Ogronna, E., et Wilkinson, B., (1996), *Inter-organizational power relations in the UK grocery industry: contradictions and developments, The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research,* vol. 6/4, p. 395-414.

Oliver, C., (1990), *Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions, Academy of Management Review,* vol. 15/2, 241–265.

Olk, P. et Young, C., (1997), *Why members stay in or leave an R&D consortium: Performance and condistions of membership as determinants of continuity, Strategic Management Journal,* Vol. 18, p. 855-877.

Oouchi, W., (1982), *Théorie Z*, Paris : InterÉditions.

Orléan, A., (1994a), *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris

Orléan, A., (1994b), *Sur le rôle de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand. Revue du Mauss*, n°4, 2ème semestre, p. 17-36.

Ouchi, W. G. et Wilkins, L., (1985), *Organizational Culture, Annual Review of Sociology*, Vol. 11, p. 457-483.

Paché, G. (2006), Gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : entre planification et adaptation, Management International, vol.10/2, p. 93-100

Paché, G. et Bacus-Montfort, I., (2001), *Les stratégies de coopération inter-entreprises dans la perspective du supply chain management : vers l'émergence d'une méta-décision ? 2ème Colloque thématique pluridisciplinaire sur les interactions entre décisions collectives et décisions individuelles*, Troyes.

Paché, G., et Sauvage, T., (2004), *La logistique : Enjeux stratégiques*. 3e éd. Paris : Vuibert.

Pesqueux, Y., (2002), *Organisations : Modèles et représentations*, 1ère éd., P.U.F., spéc. p.118.

Pesqueux, Y., (2009), *Un modèle organisationnel en confiance-coopération, Management & Avenir*, vol. 1/21. p. 261-272

Pesquex, Y., (2014), *Le prêt-à-penser en épistémologie des sciences de gestion*, L'Harmattan.

Peters, T., Waterman, R., (1982), *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row.

Pfeffer, J. et Salancick, G., (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York Harper & Row.

Piaget, J., (1967), *Logique et connaissance scientifiques*, Encyclopédie de la Pléiade.

Pimor, Y., et Fender, M., (2013), *Logistique et supply chain*, 6ème édition. Paris: Dunod.

Poggi, G., (2001), *Forms of Power*, Polity Press

Poper, K., (1988), *Misère de l'historicisme*, Paris, Plon/Presses Pocket.

Porter, M. E., (1985), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,* New York, NY: The Free Press

Power, D., (2005), *Supply chain management integration and implementation: a literature review, Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 10/4, p. 252–263.

Prim-Allaz, I., (2000), *Les ruptures de relations de long terme entre organisations : contribution à l'étude des déterminants. Une application aux relations banques-PME*, thèse de doctorat es Sciences de Gestion, p. 399.

Pruvost, G., (2001), *Des femmes dans un métier d'homme, De la Brigade des mineurs à la Police nationale, 1935-1983, Les Cahiers de la sécurité intérieure*, n° 45, p. 89-109

Putzger, I., (1998), *All the ducks in a row, World Trade,* vol. 11/9, p. 54–60

Quinn et McGrath, (1985), *the transformation of organizational cultures. A competing values perspective,* p. 315-334 dans P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg et J. Martin (dir), *Organizational culture,* Beverly Hills, CA : Sage.

Quivy, R ; Van Campenhoudt, L., (1995), *Manuel de recherches en sciences sociales*, Dunod

Rapin, B., (2004), *Le réenchantement du coaching*, Paris, Charles Antoni L'Originel.

Raven, B., H., et Kruglanski, A.W., (1970), *Control and power*, In: Swingle, P., (ed.), *The Structure of Conflict*, New York, NY: Academic, p. 69-109.

Ravix, J-L., (1990), *L'émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théorie de l'organisation industrielle : Coase et Richardson, Revue d'économie industrielle,* Vol. 51/1, p. 202-225

Reinaud, G., (1999), *L'automobile désintégrée, Problèmes économiques*, no 2603, 10 février, p. 29-32.

Reynaud, B., (1998), *Les conditions de la confiance. Réflexions à partir du rapport salarial, Revue économique,* vol. 49/6, p. 1455-72.

Richardson, G., B., (1972), *The organization of industry, Economy,* vol. 82/327, p. 883–896.

Ring, P.S. & Van De Ven, A.H., (1992), Structuring cooperative relationships between organizations, Strategic Management J., Vol.13/7, p. 483-498.

Robinson, J., (1933), *The Economics of Imperfect Competition*, London, Macmillan.

Rokkan, A.I.; Heide, J.B.et Wathne, K.H., (2003), Specific investments in marketing relationships: expropriation and bonding effects, Journal of Marketing Research, vol. 40/2, p. 210–224.

Romano, P., (2003), *Co-ordination and integration mechanisms to manage logistics processes across supply networks, Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 9, p. 119-134.

Ross, D. F., (1998), *Competing Through Supply Chain Management*, New York, NY: Chapman & Hall.

Roussat, C., et Fabbe-costes, N., (2008), Une démarche d'exploration prospective : le processus d'intelligence logistique, Management & Avenir, vol, 3/17, p. 185-204.

Rousseau, Denise M., Rémi Jardat, et Yvon Pesqueux., (2014), *Contrat psychologique et organisations : Comprendre les accords écrits et non-écrits.* Pearson.

Sabel, C. F., (1992), *Elaborer la confiance : de nouvelles formes de coopération dans une économie volatile*. in D. FORAY& C. FREEMAN Eds. *Technologie et richesse des nations*, Economica, Paris

Sainsaulieu, R., (1987), *Sociologie de l'organisation et de* l'entreprise, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz, Paris

Sako, M. & Helper S., (1998), *Determinants of trust in supplier relations: evidence from the automotive industry in Japan and the United States, Journal of Economic Behavior and Organization,* vol. 34, p. 387-417.

Sako, M., (1992), *Does trust improve business performance?, Trust in and between Organizations,* Oxford University Press.

Sako, M., (1995), *The role of trust in Japanese buyer supplier relationships, Recherche Economiche XLV,* vol. 2/3, p. 449-474.

Salmon, P., (1999), Accumulation et destruction de la confiance : un schéma d'inspiration poppérienne, Confiance et rationalité, sous la direction de Aubert F. et Sylvestre J. P., INRA édition, Les Colloques n° 97, Dijon, France, 5-6 mai 1999, Paris, p. 31-44.

Samaddar, S. et Kadiyala, S., (2006), *Information systems outsourcing: Replicating an existing framework in a different cultural context, Journal of Operations Management, Vol. 24/6,* p. 910-931

Schein, E.H., (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass

Schelling, T., (1956), *An essay on bargaining, Amercian Economic Review*, vol. 46/3, p. 281-306.

Schön, D. A., (1983.), *Organizational Learning*, Dans Morgan, G. Ed. *Beyond Method Strategies for Social Research*, p. 114-128. Beverly Hills, CA: Sage.

Scott, W. R., (1987), *The Adolescence of Institutional Theory, Administrative Science, Quarterly,* Vol. 32/4, p. 493-511.

Shanteau, J. et Harrison, P., (1991), *The perceived strength of an implied contract: Can it withstand financial temptation?, Organizational Behavior and Human Decision Processes,* vol. 49/1, p. 1-21.

Shapiro, Benson P., (1977), *Can Marketing and Manufacturing Coexist?, Harvard Business Review,* Vol. 55/5, p. 104-114.

Shipley, D. et Egan, C., (1992), *Power, Conflict and Co-operation in Brewer-Tenant Distribution Channels, International Journal of Service Industry Management,* vol. 3/4 p. 44-62.

Simatupang, T., et Sridharan, R., (2002), *The collaborative supply chain", The International Journal of Logistics Management,* vol.13/1, p. 15-30.

Simatupang, T., Sridharan, R. et Wright, A., (2004), *Aplying the theory of constraints to supply chain collaboration, Supply Chain Management: An International Journal,* vol. 9/1, p. 57-70.

Simon, E., (2007), La confiance dans tous ses états, Revue française de gestion, vol.6/175, p. 83-94.

Simon, H. A., (1945/1975), *Administrative Behavior*, Macmillan, New York, 1997 5e édition.

Simon., H. (1979), *Rational Decision Making in Business Organizations, American Economic Review,* vol. 69/4, p. 493-513.

Sirieix, L. et Dubois P-L., (1999), *Vers une modalité qualité-satisfaction intégrant la confiance ? ,* Recherche et Application en Marketing, 14/3. p. 1-22.

Smirchich, L., (1983.), Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quaterly, vol. 28/3, p. 339-358.

Smirchich, L., (1985), *Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?* Dans Frost, P.J., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C., *Organizational Culture*, Beverly Hills, CA: Sage.

Sohier, J. et Sohier, D., (2013), *Logistique*, 7e édition. Paris: Vuibert.

Sraffa, P., (1926), *The laws of returns under competitive conditions, Economic Journal,* Vol. 36/144, p. 535-550.

Stern, Louis W., Adel I. El–Ansary, and Anne T. Coughlan., (1996), Marketing *Channel*, 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Ha

Stevens, Graham C., (1989), *Integrating the Supply Chains," International Journal of Physical Distribution and Materials Management,* Vol. 8/8, p. 3-8.

Stock G.N., Greis N.P., Kasarda J.D., (1998), *Logistics, strategy and structure: a conceptual framework, International Journal of Operations and Production Management,* 18/1, p. 37–52.

Thompson, J.D., (1967), *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative theory,* McGraw-Hill, New York.

Thuderoz C., Mangematin V., Harrisson D., (1999), La confiance : approches économiques et sociologiques, Paris, Gaëtan Morin.

Tinlot, G., et Mothe, C., (2005), *Alliance Asymétrique et Pouvoir de Négociation Des Partenaires : Une Relecture de L'alliance Matra-Renault, Management International,* vol. 10/1, p. 31-49.

Tyndall, G., Gopal, C., Partsch, W. and Kamauff, J., (1998), *Supercharging Supply Chains: New Ways to Increase Value Through Global Operational Excellence*, New York, NY: John Wiley & Sons

Van de Ven, A., H., Delbecq, A.L., et Koeing, R.Jr., (1976), *Determinants of Coordination Modes within Organizations, American Sociological Review,* vol. 41/2, p. 322-338.

Van Hoek, R. et Harrison, A., (2008), *Logistics management and strategy: Competing through the Supply Chain*, Financial Times/ Prentice Hall.

Van-Hoorebeke, D. et Morana, J., (2001), *Le rôle de la contagion émotionnelle dans* l'acceptation du supply chain management, Working Paper # 616, juillet, IAE d'Aix-en-Provence.

Venard, B., (1992), *L'aplication de la théorie des coûts de transaction à la gestion d'un réseau de distribution,* Revue Française de Marketing, vol. 5/140, p. 5-13.

Vereecke, A., et Steve, M., (2006), *Performance improvement through supply chain collaboration in Europe, International Journal of Operations & Production Management,* vol. 26/11, p. 1176–1198.

Walker, G., et Weber, D., (1984), *A Transaction Cost Aproach to Make-or-Buy Decisions, Administrative Science Quarterly,* vol. 29/3, p. 373.

Waluszewski, A. (2004), *A competing or co-operating cluster or seven decades of combinatory resources? What's behind a prospering biotech valley, Scandinavian Journal of Management*, vol. 20, p. 125-150.

Wang, Xuehua, et Zhilin, Yang., (2013), *Inter-Firm Oportunism: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Effect on Performance, The Journal of Business & Industrial Marketing,* vol. 28/2, p. 137-46.

Watson, G., (2001), Subregimes of Power and Integrated Supply Chain Management, The Journal of Supply Chain Management, vol. 37/2, p 36-41.

WeicK, K., (1979), Cognitive Processes in Organizations, Dans Staw, B.N., (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, vol.1, p. 41-74. Greewich, CT : JAI Press,

Whyte, W. F., (1984), *Learning from the field: a Guide from Experience*, Thousand Oaks CA. Sage.

Williamson, O. E., (1993), *Calculativeness, Trust and Economic Organization, Journal of Law & Economics,* vol. 36/1, p. 453-48.

Williamson, O. E., & Ouchi, W. G., (1981), *The markets and hierarchies perspective: Origins, implications, prospects*, In A. H. Van de Ven et W. F. Joyce, *Perspectives on organization design and behaviour*, p. 347-370. New York, John Wiley and Sons.

Williamson, O. E., (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*, New York, The Free Press.

Williamson, O. E., (1984), *Corporate Governance. Yale Law Journal,* vol. 93, p. 1197-1230.

Williamson, O. E., (1985), *The economic institutions of capitalism*, New York, The Free Press

Williamson, O. E., (1986), *Economic Organization,* Brighton, Wheatsheaf Books

Williamson, O.E., (1991), *Comparative Economic Organization: The analysis of Discrete Structural Alternatives, Administrative Science Quaterly,* vol. 36, p. 269-296

Yang, M. M., (1994), *Gifts, Favors, Banquets: The Art of Social Relationships in China*, Ithaca, NY: Cornell University Pres

Zahao, Z. et Guo, Fei (2007), *Transition and Challenge. China's Population at the Beginning of the 21st Century,* Oxford University Press, Oxford.

Zghal, R., (2003), *Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes? , Publié dans Gestion,* vol. 28/2, p. 26–32.

Zhou, X., Qiang, l., Zhao, W. et Cai, H., (2003), *Embeddedness and Contractual Relationships in China's Transitional Economy, American Sociological Review*, vol. 68/1, p. 75-102

Zucker, G.L., (1986), *Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. Research in Organizational Behavior,* vol. 8, p. 53-111.

Annexe 1 Liste des fournisseurs rang 1 et 2 au présents au Maroc

Société	N° de tél	N° de fax	Origine	Superficie (m²)	Emplois	Activité
18 PRODUCTIONS	05 39 39 34 01	NC	France	21	4	Production audiovisuelle
AAA DUBBING et IBTITLING	05 39 39 38 69		France	118	6	Doublage et sous-titrage de films
ABL SURSUM	05 39 39 80 00	05 39 39 38 00	Allemagne	10000	129	Appareillages électriques, produits pour l'aéronautique
ADRENALINE GAMES	05 39 39 34 55	05 39 39 34 56	France	3000	60	Fabrication, confection et négoce international de structures gonflables pour le domaine du loisir , publicitaire, protection,etc...
AEMAG SARL	NC	05 39 32 33 23	Belgique	40	2	Bureau d'études et ingénierie , énergies es
AEROAFRICA			Espagne	50	2	Commercialisation , fabrication, montage et finition d'avions monomoteurs et bimoteurs
AFRIQUIA GAZ	05 39 39 44 13	05 39 39 36 59	Maroc	5915	1	Distribution de gaz de pétrole liquéfié
AFRIQUIA LUBRIFIANTS	05 39 39 44 05	05 39 39 36 59	Maroc	5915	4	Afrilub offre une large gamme d'huiles moteur. Ses lubrifiants (huiles et graisses) sont destinés aux automobilistes, aux industriels et aux armateurs (marine marchande et pêche hauturière).
AFRIQUIA SMDC	05 39 39 36 60	05 39 39 36 59	Maroc	5915	14	Société marocaine de distribution de carburants
AIN ZAHRANE	05 39 94 20 00	05 39 94 56 15	Maroc	1012	0	Construction de bureaux destinés à la location et la vente.
AIR TANGEROISE	05 39 39 34 38	05 39 39 36 59	Maroc	9000	40	Station-service et restauration (Oasis Café)
AKKA TRANS AFRICA			France	35	1	Prestations de services en ingénierie
AL MAGHRIB MARINE PROPELLERS	05 39 39 49 53	05 39 39 49 54	Portugal	4000	35	Fabrication d'hélices pour bateaux
AL MEDIF	NC		France	280	5	Ingénierie et conception de machines d'imprimerie d'étiquettes, rénovation, remise en état et modification technique des machines à imprimer pour l'industrie graphique et automobile
ALUMINIO DE TANGER	0034.985.301.625	0034.985.314.412	Espagne	11000	2	Fabrication d accessoires en aluminium
ALUSOL	NC	05 39 36 38 40	Belgique	450	16	Fabrication des abris de piscines en aluminium
AMC PLASTIQUE	05 39 39 42 94	05 39 39 47 87	France	1200	19	Moulage et assemblage de pièces plastiques
AMSOL	05 39 39 49 83	05 39 39 49 83	USA	1000	5	Fabrication de fil à coudre et ligne de maison
ANSE SARL	05 39 39 31 43	05 39 39 31 39	Espagne	1200	40	Fabrication de polymères pour l'industrie automobile
ANTOLIN TANGER	05 39 39 99 00	05 39 39 47 48	Espagne	20431	200	Fabrication de composants pour intérieur d'automobiles (housses de sièges, de revêtements et panels de porte pour l automobile)
ARABIAN CORPORATION	NC	NC	Espagne	1000	20	Fabrication de meubles divers en bois
ARACHEM MAROC	05 39 39 43 12	05 39 39 43 12	Pays-Bas	1034	7	Recherche et développement en synthèse organique et catalyse
ARCAD TECHNOLOGIE	NC		France	20	2	Bureau d'études mécanique, automobile, aéronautique, ferroviaire, militaire
AREA CONSULTANTS MAROC	05 39 94 17 62	05 39 94 45 66	France	20	2	Conseil aux Entreprises
ARFADEL	05 39 39 46 56	05 39 39 46 57	Espagne	1600	300	Fabrication de chaussures
AROWANA			Maroc	1000	1	Construction d'une unité d'assemblage de matériel électronique pour ordinateurs
ARROWMETALS	05 39 39 49 53	05 39 39 49 54	Portugal	50	3	Consulting et prestation de services dans le secteur des métaux
ARTOPIEL SARL	05 39 39 37 77	05 39 39 37 78	Espagne	10000	120	Traitement et confection de cuir de lapin
ASM TECHNOLOGIES	00 40 314 900 941	00 40 213 119 098	France	37	10	Prestation de services pour l'industrie automobile, assistance à maîtrise d'ouvrage

ASSABBAN Maroc	05 39 39 30 66	0032 2 524 00 05	Belgique	8000	15	Promotion immobilière et développement de logiciels destinés à l'industrie textile
ATCH	05 39 39 49 14	05 39 39 49 15	France	2000	100	Travail des métaux et plastiques pour l'aéronautique
ATELIER DE TOLERIE DU MAROC	05 39 39 48 75	05 39 39 48 76	France	1377	23	Tôlerie fine de précison
ATEOS LEAN SOLUTION MAGHREB	05 39 39 84 86	05 23 32 72 06	France	20	4	Conseil, formation , coaching et audit
ATLANTIC LEATHER	0034.6.0638.6192	0034.9.3309.3364	Espagne	1131	3	Promoteur immobilier
ATLANTIS INTERNATIONAL	05 39 343 050	05 39 343 044	Espagne	10	2	Société d'acompagnement pour l'implantation de sociétés ; Assistance et prestation de services
ATLAS BOTTLING	05 39 31 31 43	05 39 31 36 61	Maroc	50000	7	Préforme de boissons gazeuses non alcoolisées
ATLAS PRODUCTIONS	05 38 80 00 62	05 39 39 48 28	France	4500	70	Fabrication d ensembles mécaniques pour l'aéronautique
ATLAS SLABON			Espagne	35	3	Assemblage , conditionnement et négoce de différents articles
ATTIJARI INTERNATIONAL BANK BANQUE OFFSHORE	05 39 39 41 75	05 39 39 41 78	Maroc	971	3	Banque offshore
ATTIJARIWAFABANK	05 39 39 41 65	05 39 39 41 65	Maroc	0	4	Service bancaire et marchés de capitaux
AUSARE MAROC	05 39 39 80 00	05 39 39 38 00	France	8769	34	Usinage sur machine à CNC de pièces de haute précision pour l'aéronautique
AUTOMOTIVE CABLAGE CONTROL	05 39 39 41 67	05 39 39 40 81	Espagne	1200	40	Fabrication de composants électroneumatiques pour l'industrie automobile
AWSM	05 39 39 92 01	05 39 39 92 09	Japon	43270	2080	Faisceaux de câbles pour l'industrie automobile
AYFARA HOLDING LIMITED	NC	NC	Angleterre	4000	1	Confection textile
AZARTEXL	05 39 39 41 01	05 39 39 42 57	Belgique	1000	35	Triage de vêtements
BADROTEX	05 39 39 33 32	05 39 39 33 33	Maroc	8000	40	Triage et import-export de vêtements usagés.
BANQUE INTERNATIONALE DE TANGER BANQUE OFFSHORE	05 39 39 37 59	05 39 39 37 57	Maroc	120	4	Banque offshore
BANQUE POPULAIRE	05 39 39 46 86	05 39 39 46 88	Maroc	300	4	Banque onshore
BIOPHARMABEL	05 39 33 48 69	05 39 33 48 69	Maroc	1100	10	Aromathérapie, Cosmétique,et Agroalimentaire
BMCE BANK	05 39 39 37 92	05 39 39 37 97	Maroc	200	5	Banque onshore
BMCE BANK BANQUE OFFSHORE	05 39 39 37 79	05 39 39 37 81	Maroc	1074	3	Banque offshore
BMCI IBN BATOUTA	05 39 39 97 70	05 39 39 37 75	Maroc	800	4	Banque onshore
BMCI OFFSHORE	05 39 39 84 22	05 39 39 37 16	Maroc	800	5	Banque offshore
BUSINESS CASH CENTER	05 39 39 30 57	05 39 39 30 55	Maroc	1200	190	Traitement et tri des billets de banque
CALSINA CARRE	05 39 39 39 51	05 39 39 39 10	Espagne	2000	1	Opérateur logistique
CAP BROD	05 39 39 41 09	05 39 39 40 94	France	700	30	Broderie sur dentelle
CARE INTERNATIONAL LIMITED	05 39 34 39 44	05 39 34 39 45	Maroc	21	1	Négoce international d'articles de parfumerie, d'optique et de cosmétique
CARMELA 2	NC	NC	Maroc	2531	1	Confection textile
CASABLANCA PHARMACEUTICALS.COM			Angleterre	30	20	Commercialisation de produits pharmaceutiques
CATS MED			France	12	1	Ingénierie industrielle
CAUCHOS ARNEDO ATLANTIC	05 39 39 36 94	05 39 39 36 96	Espagne	12000	100	Fabrication de chaussures avec semelles en caoutchouc
CED CONSULTING	NC	NC	France	21	10	Import-export et conditionnement de boissons
CENTRE D AFFAIRES E-BUSINESS	05 39 39 81 00	05 39 39 81 81	Maroc	2000	2	Centre d'affaires de service et conseil aux entreprises
CFAO MOTORS MAROC	05 39 39 73 00	05 39 39 39 41	France	1000	15	Commercialisation de véhicules utilitaires et poids lourds
CHAABI INTERNATIONAL BANK OFFSHORE	05 39 39 49 49	05 39 39 49 51	Maroc	819	6	Banque offshore
CINETIC MAROC	00 33 1 609 414 16	NC	France	750	9	Fabrication de systèmes de manutentions et de convoyeurs automatisés pour le secteur automobile

CLASSICAL & CASUAL GARMENTS	05 22 49 02 76	05 22 49 02 41	Maroc	5000	1	Confection textile
CMH	05 39 39 45 74 05.22.29.70.84	05 39 39 42 38	Maroc	8749	10	Complexe multiservice
CODEXPRO ZFT	05 22 27 94 04	05 22 20 67 73	France	22	15	Montage et maintenance de systèmes de contrôle par rayon X
COFICAB	05 39 39 35 68	05 39 39 35 70	Tunisie	11900	240	Fabrication de câbles électriques destinés à l'industrie automobile
COLBAT			Maroc	60	3	Construction
COMERCIO CAMP DAVID	05 39 39 34 59	05 39 39 34 57	Italie	7000	2	Location de locaux industriels
COMEXAL	05 39 39 48 96	05 39 39 48 95	Espagne	1040	40	Tout objet et accessoire d'habillement en cuir, en particulier les ceintures, sacs et autres articles pouvant se rattacher a l'activité.
COMEXPRO		05 22 471 810	France	10	2	Services et activités liés a l aéronautique et logistique fret
COMMERCIAL TINAJERO	05 39 39 49 06	NC	Espagne	1129	10	Fabrication de pinceaux de peinture : artistiques et pour bâtiments
COMPAGNIE MEDITERRANEENNE DE COMMERCE MAGHREBINE	05 39 32 37 37	05 39 94 07 75	Tunisie	300	4	Commercialisation des pièces de rechange, machines, accessoires et fourniture pour l'industrie
COMPONENTES DE AUTOMOCION MARROQUIES	05 39 39 48 74	05 39 39 48 60	Espagne	20	220	Fabrication de pièces en plastique pour le secteur automobile (injection plastique)
CORELEC ZFT	05 22 278 136	NC	France	10	2	Import / export de matériel électrique
COTEXTA	05 39 39 34 30	05 39 39 34 32	France	3192	10	Confection et textile
COVERCAR MAROC	05 39 39 40 11	05 39 39 40 13	Espagne	11034	160	Confection des housses de sièges automobiles
CPAL CONSULTING	05 39 39 30 60	05 39 39 30 64	France	100	4	Architecte et urbanisme ; bureau d'études techniques pour l'ingénierie du bâtiment
CRANGOMAR	05 39 39 30 41	05 39 39 30 42	Belgique	2872	406	Décorticage de crevettes
CREDIT DU MAROC	05 39 39 37 55	05 39 39 37 57	Maroc	220	3	Banque onshore
CSVI AFRICA	00 33 148 11 22 22	00 33 148 11 22 25	France	10	2	Fabrication d'habits et d équipement destinés aux professionnels
DALPER MAROC	05 39 39 31 04	05 39 39 31 12	Espagne	3000	60	Fabrication de couverts et ustensiles
DANISH MOROCCAN UNITED TABACCO	05 39 39 39 62	05 39 39 39 52	Emirats Arabes Unies	800	20	Production de molasses pour narguilés
DANLI VENTURES LIMITED	05 39 94 18 94	05 39 32 15 18	Angleterre	2200	15	Confection textile
DELFINGEN	05 39 39 39 06/07	05 39 39 38 99	France	1025	52	Fabrication de systèmes de protection et de fixation des câblage automobiles
DELPHI PACKARD TANGER	05 39 39 87 00	05 39 39 87 09	USA	60000	1400	Fabrication de faisceaux électriques pour l'industrie automobile
DEOXAL	05 39 39 34 35	05 39 39 34 17	Algérie	2750	20	Fonderie et affinage de métaux non ferreux, fabrication de déodrops en aluminium pour l'industrie sidérurgique
DISLOG	05 39 39 44 82	05.22.25.78.60	Maroc	900	25	Distribution de produits détergents
DISPAK MAROC	05 39 39 34 88	05 39 39 34 97	Espagne	10000	100	Fabrication de coffres à parfums : emballage de luxe
DISPROMO	0033 668 717 011		France	30	1	Négoce international
DL AEROTECHNOLOGIE	05 39 39 36 00	05 39 39 36 04	France	11832	400	Fabrication de pièces en composite pour l'industrie aéronautique
DURR SYSYTEMS	05 39 39 43 93	0034 943 31 72 50	Allemagne	30	5	Elaboration de systèmes de peinture
EASIMAR	05 39 39 42 96	05 39 39 43 06	France	40	1	Organisateur de transport urgent de marchandises
EIREMOR CONFECTION	05.39.39.34.90	05.39.39.34.93	Irlande	3000	360	Confection de prêt-à-porter pour femmes
ELECTROMECANIQUE ENERGIE	05 39 39 48 04	05 39 39 48 05	France	600	30	Installations et travaux électriques
EMAI-ELECTROMECANIQUE AUTOMATISME	05 39 39 36 57	05 39 39 48 05	France	600	10	Electromécanique - automatisme - installation électrique Câblage-tableaux éléctriques
EGIS	05 39 39 51 11					
EMRA-Electromecanique Regulation Automatisme	05 39 39 49 39	05 39 39 49 40	Maroc	90	2	Installations et travaux éléctriques- zone industrielle Gzenaya

ENPROGYS	00 33 174 730 061	00 41 22 919 12 20	France	37	4	Société de nettoyage industriel et de surveillance
EPP NATUR	05 39 39 41 92	05 39 39 41 92	Espagne	1207	55	Fabrication d'articles divers pour l'industrie automobile et (ex : housses de siege)
ERISAUFT			France	10	2	Etudes techniques et commerce électronique
E-SHOOTING	05 38 80 08 96	05 38 80 08 97	France	100	3	Studio pour l'industrie de photographie de mode et magazines
ESLM	05 39 39 34 59	05 39 39 34 57	Italie	2000	5	Confection et négoce international de produits textiles
ESMATRANS	05 39 34 22 02	05 39 32 33 11	Maroc	40	5	Prestation de services logistiques et de transport, transitaire
EURO SIMANIFEL	05 39 34 15 98	05 39 34 15 91	Maroc	1000	1	Locataire de bureaux commerciaux
EUROFILET	05 39 39 49 23	05 39 39 49 31	Suisse	1760	60	Fabrication cages de filet pour les oiseaux
EUROPORTAS Maroc	05 39 39 36 48	05 39 39 36 48	Portugal	10315	1	Promotion immobilière
EVERDIF	00 33 627 529 413		France	37	3	Bureau d'études et d'ingenierie
EXTERN CONSULTING	05 39 39 42 75	05 39 394 096	France	27	1	Saisie de travaux informatiques
FASHION BOAT	05 39 39 44 75		France	700	14	Fabrication d'engins de plage
FAYA MODA	05 39 39 41 41	05 39 39 31 07	Espagne	571	100	Confection de prêt-à-porter pour femmes, hommes et enfants
FC PATRIMOINE	00 33 6 80 22 93 69	00 33 38 15 81 949	France	1500	8	Services de gestion logistique et immobilière
FINDICO TANGER	05 39 394 858	05 39 394 858	Suisse	982	2	Consulting, offshore, pilotage d'implantation des sociétés à la ZF
FAT BACK	05393932820	0539393284				
FIZO CONFECTION	NC	NC	Pays-Bas	3900	2	Confection de vêtements pour hommes et femmes
FONDERIE MAZEL JALIX	05 39 39 45 80		Maroc	500	7	Fonderie d'art
FRANCESCO BOTTI	05 39 39 47 50	05 39 39 47 53	Allemagne	400	52	Fabrication et négoce international d'articles de confection
FROM MOROCCO TO THE WORLD			Belgique	21	1	Consulting dans le pompage industriel
FUJIKURA AUTOMOTIVE EUROPE	05 39 397 400	05 39 39 3137	Japon	10000	700	Fabrication de composants électriques pour automobile
GEMAP-ENERGIE	05 39 39 48 04	05 39 39 48 05	France	200	2	Installations électriques
GEMLAB	NC	NC	France	5	4	Bureau d'expertise en gemmologie
GER2I-MAROC	05 39 39 47 14		France	31	10	Préfabrication et montage de tuyauterie industrielle et spécifique : chauffage, ventilation, climatisation et protection incendie
GIM ELECTRONICS	05 39 39 45 01	05 39 39 45 02	Allemagne	10000	62	Assemblage et négoce international de récepteurs et autres produits de télécommunication
GLOBAL FOOD et BEVERAGE	05 37 681 462	05 37 681 462	France	20	2	Négoce international de produits alimentaires
GLOBAL HOLIDAY SOLUTIONS	05 39 394 938	05 39 394 943	Angleterre	30	16	Assemblage de composants électriques et électroniques
GLOBAL LOGISTIQUE	05 39 94 24 69	05 39 94 24 71	Maroc	9620	2	Logistique, transport international routier et gestion d entrepôt
GO CENTER	05 39 39 41 42	05 39 39 41 42	France	90	6	Call center
GOLFERS SERVICES et MANAGMENT	00 33 6 75 83 77 76	NC	France	10	3	Négoce international, consulting et élaboration de sites web dans le domaine du sport
GRUVAL	NC	NC	Espagne	87	22	Injection plastique
H & H SAFETY CLOTHING			France	1100	160	Confection de vêtements de travail
HAITAM FISH	05 39 39 37 88	05 39 39 37 64	Belgique	7400	670	Décorticage de crevettes, importation, exportation
HDM TECHNOLOGISTICS	05 39 39 46 04	05 39 39 45 88	Espagne	1400	12	Reparation électrique (ex : téléphones mobiles)
HELIOS DICA Maroc	00 34 6 074 967 22	00 34 94 25 41 497	Espagne	21	4	Commercialisation des équipements de protection à la personne
HIMAPEL TANNERIE	05 39 39 37 77	05 39 39 37 78	Espagne	1000	20	Traitement de peaux de mouton
I-LOGISTIX	05 39 94 87 62		Belgique	20	3	Société Informatique E-Marketing online - Création site web
IMMO FINANCES Maroc	00 33 3 81 58 19 49	00 33 381 581 949	France	10619	3	Location de bureaux et de plateaux industriels

INERGY AUTOMOTIVE SYSTEMS MOROCCO	00 33 2 43 49 66 28	00 33 2 43 49 66 35	France	10000	56	Fabrication de réservoirs à carburant
INISHFREE CLOTHING	05 39 39 47 29	05 39 39 43 07	Espagne	2400	430	Confection de vêtements divers
INTERAL MAROC	00 34 96 175 30 12	00 34 96 175 30 23	Espagne	14261	28	Promotion Immobilière
IOSIS ENGINEERING	00 33 178 42 72 00	00 33 178 42 72 72	France	10	6	Ingénierie et maîtrise d'oeuvre de la construction
JOAMAR MAROC	05 39 394 161	05 39 394 163	Portugal	5269	15	Traitement, revêtement et peinture de pièces plastiques
KALITAT GROUP OFFSHORE	05 39 39 34 55		France	1200	2	Fabrication et transformation de tissus techniques à usage industriel
LARINOR	05 39 39 35 90	05 39 39 35 91	Maroc	7000	750	Confection textile
LEAR AUTOMOTIVE MOROCCO	05 39 39 82 34	05 39 39 41 13	USA	30000	2000	Câblage éléctrique
LILLYTEX CONFECTION	05 39 39 31 98	05 39 39 35 12	Irlande	1800	100	Confection d 'articles féminins
LIXUS INDUSTRIE	05 39 394 470	05 39 394 471	France	510	15	Usinage de métaux et mécanique de précision médicale
LOCKE ENGINEERING		NC	France	35	5	Ingenierie, édition de progiciel
LUXURY LIFE	05 22 43 96 04	05 22 20 01 30	France	10	2	Négoce international de voitures de luxe
M.M.O	05 39 39 48 31	05 39 39 48 32	France	5000	20	Outillage de presse de découpe et d'emboutissage pour le secteur automobile
MACOMTEX	05 39 39 47 13	05 39 39 47 13	Espagne	540	20	Fabrication de composants électromécaniques industriels
MAGHREB OXYGENE	05 39 39 36 73	05 39 39 36 59	Maroc	5915	3	La production et la commercialisation de gaz médicaux et industriels
MALINTECH	05 39 39 42 61	05 39 39 46 39	France	100	8	Commercialisation de machines industrielles pour le secteur automobile et aéronautique
MANIPULADOS	05 39 39 47 69	05 39 39 47 68	Maroc	5200	400	Fabrication de pièces d'étanchéité pour l'industrie automobile
MARKINDE	05 39 39 43 13	05 39 39 40 67	Espagne	12000	10	Fabrication mécanique de précision
MAROC CONSULTING & ASSISTANCE	05 39 39 44 70	05 39 39 44 71	France	10	1	Achat de machines à commande numérique et prestation de services
MARVEST	05 39 32 43 86	NC	France	6714	1	Assistance technique en ingénierie
MARYGAR	05 39 39 45 67	05 39 39 45 68	Espagne	1521	50	Confection de robes pour femmes
MASTER SPORT MANAGEMENT	05 39 33 09 66	05 39 33 09 66	Canada	0	3	Prestation de services en matière de communication
MATRANORD	05 39 39 44 27	05 39 39 44 28	Maroc	50	4	Transit - Organisateur de transport routier , aérien et maritime (groupage et complet)
MATRIVAL MAROC	05 39 39 35 13	05 39 39 35 13	Espagne	2776	80	Injection plastique et montage de composants électriques et électroniques
MAYO MANAGEMENT CONSULTANT	05 39 39 34 90	05 39 39 34 93	Irlande	0	1	Conseil et assistance technique dans le domaine de la confection
MBG ENGINEERING	05 39 39 95 61	05 39 394 617	France	37	3	Bureau d'études , centre de saisie de plan et étude sur la pathologie de structure en bâtiment
MBP Maroc	05 39 39 47 77	05 39 39 47 75	France	700	32	Recyclage de cartouches d'encre
MC2 INDUSTRIES	00 33 1 64 48 08 98	00 33 1 64 48 44 93	France	10	1	Fabrication de machines pour opticiens
MD PHONING			France	30	15	Centre d'appels téléphoniques
MEDI-1-TV	05 39 39 98 00	05 39 39 45 04	Maroc	17909	173	Audiovisuel : Chaîne de télévision
MEDINAF	05 39 39 33 10	05 39 39 33 20	Maroc	70	2	Import-Export de tout produit pour l'industrie, le commerce, l'artisanat et l'agriculture (dont climatiseurs)
MIRANDA BAT	05 39 39 34 26	05 39 39 34 29	Maroc	800	30	Restauration
MK AERO	05 39 393 813	05 39 393 813	France	1300	30	Industrie mécanique de précision
M-L TRADING LIMITED	0044 079 40 15 32 15	0044 20 86 91 46 63	Angleterre	1618	35	Traitement et Transformation de marbre et de granite
MOHDAVNOR	05 39 393 770	05 39 393 770	Belgique	3190	500	Décorticage de crevettes, importation, exportation
MOMYCONFORT	05 39 39 44 29	05 39 39 44 55	Pays-Bas	10000	180	Recyclage textile,fabrication de matières premières pour le textile ; filature,tissage
MONACO TANGER IMMOBILIER	05 39 393 898	05 39 394 036	Belgique	1144	100	Industrie de bois

MONTEROMAR	00 34 95 29 67 43	00 34 95 29 87 54	Espagne	20142	2	Promotion immobilière
MOROCCO FACILITY SOLUTIONS	05 39 39 42 58		France	27	2	Prestations de services divers aux entreprises
MOSAIC DECOR	05 39 39 33 50	05 39 39 33 51	France	3500	150	Fabrication de revêtements de sols et murs (carreaux en ciment)
MOUSSAFIR HOTEL IBIS	05 39 39 39 30	05 39 39 39 31	Maroc	5332	33	Hôtel Ibis : groupe Accor
MS COMPOSITES MAROC	05 39 393 919	05 39 394 040	France	3000	75	Fabrication de pièces en matériaux composites pour l'automobile
MTS FREE ZONE	05 39 39 44 68	05 39 39 44 68	Portugal	461	6	Fabrication de composants pour l'industrie automobile
MY MAX			Syrie	3600	1	Fabrication de pieces de rechange pour l'industrie automobile
MYLASE (CLINIQUE DU DETROIT)	05 39 39 44 49	05 39 39 44 50	Maroc	750	34	Services médico-chirurgicaux, médecine d'urgence, réanimation
N.G.C	05 39 39 34 55	05 39 39 34 56	France	100	4	Fabrication de stuctures gonflables
NALOTEX	05 39 394 422	05 39 394 421	Espagne	1130	56	Confection de t-shirts
NATURA VERDE	05 39 39 46 24	05 39 39 46 27	France	560	30	Recyclage et valorisation de déchets industriels et plasturgiques
NAVES BALLESTEROS	05 39 33 53 30	05 39 93 52 96	Espagne	18226	10	Activité immobilière et services liés à l'industrie
NETWORK REPORT	05 39 394 004	05 39 394 007	France	440	38	Ingénierie : report de plans en 3D et relevés de compteurs , contrôles des installations techniques
NIC MAROC	05 39 94 57 57	05 39 94 57 60	Espagne	20	5	Négoce international d'articles d'habillement
NICORMAT GROVE SARL	05 39 39 40 32	05 39 39 34 57	Italie	6800	2	Société immobilière
NOALCA	05 39 39 35 96	05 39 39 35 07	Espagne	410	60	Confection de vêtements professionnels
NORD SUD MANAGEMENT	05 39 39 81 01	05 39 39 81 83	France	0	1	Consulting et gestion de société
NORESEC MAROC	05 39 39 41 40	05 39 39 34 68	Portugal	1005	24	Installation électrique et maintenance industrielle
NOUR CHIKAR TEXTILE	05 39 39 49 58	05 39 39 49 94	Espagne	5000	60	Triage et emballage des vêtements usagers
NPM	05 39 39 80 00	05 39 39 38 00	France	600	32	Fabrication de composants magnétiques passifs dédiés à l'aéronautique
NRR Quality Success Morocco			Maroc	70	3	Tri de composants en relation avec le cablage automobile
NUEVO CALZADO INTERNATIONAL	05 39 39 40 30	05 39 39 40 31	Espagne	26189	350	Fabrication de chaussures
OFPPT	05 39 39 44 58	05 39 39 44 58	Maroc	5100	13	Formation Professionnelle
OUARIT ASSISTANCE	05 39 31 31 00	05 39 31 03 48	Maroc	764	10	Centre de logistique pour les services ambulances et dépannage
OUSNAM LIMITED	NC	NC	Angleterre	1005	2	Promotion immobilière
OVER PROD	05 39 39 34 55	05 39 39 34 56	France	100	4	Régie publicitaire pour magazines internationaux
PAN BOR IMPORT EXPORT	NC	NC	Suède	18	2	Décorticage de crevettes
PARTNER CRS QUALITY CONTROL	05 39 39 33 82	05 39 39 33 83	Turquie	40	20	Prestation de services (ingénierie et controle qualité) pour l'industrie automobile
PATISUD	05 39 39 45 35	0033 55 56 78 45 30	France	200	60	Pâtisserie industrielle
PC DESIGN	05 39 393 751	05 39 393 752	Liban	5071	110	Production et commercialisation de parfums et produits cosmétiques
PENTRILO	05 39 394 853	05 39 394 854	Espagne	1900	13	Fabrication d'outillage pour la peinture en bâtiment
PERPICOLA Maroc	05 39 39 38 86	05 39 39 38 85	Portugal	2000	18	Fabrication d'étiquettes autoadhésives
PJL INVESTMENT	05 39 39 33 50	05 39 39 33 51	France	3086	108	Fabrication de revêtements sols et murs
PLASMAR	NC	NC	Portugal	21	10	Installations électriques, pneumatique,hydrauliques et maintenance industriel
PLF	05 39 39 31 03	05 39 39 32 89	France	400	20	Impression numérique sur support textile
POLYDESIGN SYSTEMS	05 39 39 94 00	05 39 39 35 24	USA	27179	680	Fabrication de textile pour auto
POLYGONES MEDITERRANEES	05 39 34 34 06	05 39 34 34 07	Maroc	12107	6	Activité immobilière et services liés à l'industrie
PORTLAND SERVICES HOLDING OFFSHORE	05 39 39 49 38	05 39 394 943	Angleterre	21	3	Gestion financière, travaux de comptabilité et fiduciaire, gestion d'entreprises, accompagnement d'investisseurs étrangers

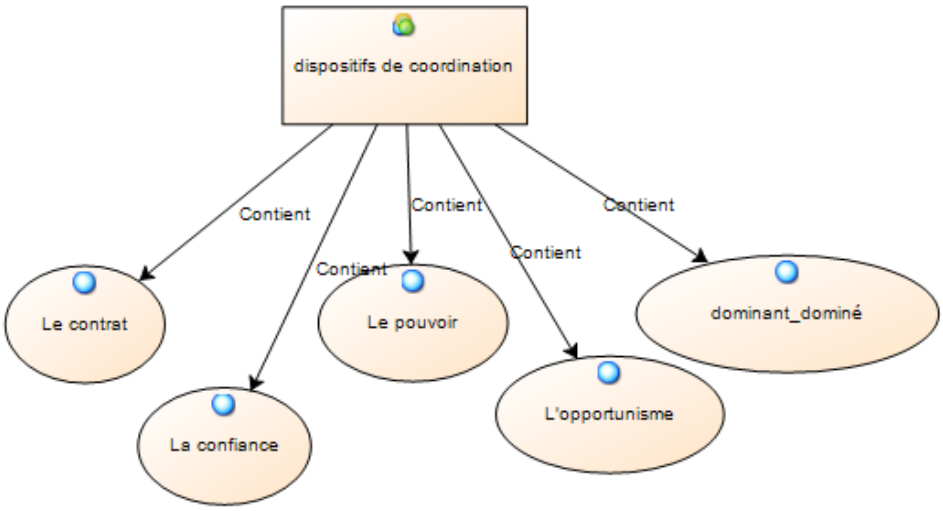
POWEREX	05 39 39 45 45	05 39 39 45 46	USA	0	32	Assemblage de semi-conducteurs pour l'Industrie électronique
PRECIFAR	05 39 39 95 60	05 39 39 4617	France	70	4	Cabinet de gestion et de conseil à l'implantation des entreprises et conseil en RH
PREDINORD	05 39 39 36 48	05 39 39 36 48	Portugal	6082	1	Industrie électronique
PREMO MEDITERRANEE	05 39 394 541	05 39 394 540	Espagne	3000	200	Fabrication de composants éléctroniques pour le secteur automobile
PROGIGEST		NC	France	10	3	Travaux d'informatique et de bureautique
PROINSUR	05 39 39 35 85		Espagne	2500	50	Injection thermoplastique
PWL MOROCCO LTD	05 39 39 44 61	05 39 39 44 62	Irlande	909	13	Production d'étiquettes pour la confection
RCE INTERNATIONAL		NC	France	20	1	Consulting international dans le domaine stratégique
RECICLA	05 39 39 35 82	05 39 39 35 82	Portugal	2000	9	Tri des déchets du câblage et de la confection
RECUPERACION METALES DIVERSOS MARRUECOS	05 39 39 31 00	05 39 39 31 10	Espagne	3000	25	Récupération et recyclage des métaux
RED TEXTILES	05 39 39 49 07	05 39 39 49 10	Allemagne	11461	220	Tri et recyclage de vêtements de seconde main
REINER MOLDING TECHNOLOGIES	05 39 39 36 65	05 39 39 37 72	Espagne	1600	20	Fabrication et commercialisation de pièces et sous-ensemles en matières polymérique
RELATS MAROC	05 39 39 31 77	05 39 94 31 83	Espagne	3209	40	Fabrication, montage et finissage de gaines flexibles pour isolation électrique et thermique pour les secteurs automobile et aéronautique
RENAULT TANGER MED	05 39 39 41 03	05 39 39 46 17	France	1000	70	Constructeur automobile
REVENUE PATH	05 39 39 35 25	05 39 39 35 21	USA	440	40	Consulting en marketing
ROKS CONFECTIE	05 39 39 40 14	05 39 39 40 55	Pays-Bas	2400	306	Confection de lingerie pour femmes et enfants
ROYA SOFTWARE		NC	Allemagne	9	1	Développement, formation et consulting en nouvelles technologies et systèmes internet
RUDOBA	05 39 39 40 86	05 39 39 40 68	Espagne	700	8	Distributeur tissu et fourniture (matiere première de confection)
SAMOTEX	05 39 39 36 80	05 39 39 36 81	Espagne	1300	180	Confection d'articles féminins
SAVOY MOULAGE MAROC	05 39 393 612	00 05 39 393 614	France	2000	56	Injection platique, moulage et assemblage à commande numérique , automatique et semi-automatique
SCAL AVIS	05 39 39 43 59	05 39 33 06 24	France	800	5	Location de voitures
SCHLEMMER MAROC	05 39 39 43 00	05 39 39 43 01	Allemagne	6500	30	Production et commercialisation de gaines annelées et d'accessoires en plastique pour l'industrie automobile
SDA CONSULTING	NC	NC	Espagne	10	2	Cabinet consulting en conseil juridique
SEALYNX AUTOMOTIVE	05 39 39 30 50	05 39 39 30 65	France	4800	220	Fabrication et commercialisation de joints d'étanchéité pour l'industrie automobile
SERVICE PIECES AUTO	05 39 39 36 40	05 39 39 36 42	Espagne	700	20	Fabrication de composantes pour l'industrie automobile
SERVIGES	05 39 39 48 61	05 39 39 48 61	France	50	7	Vente informatique, bureautique, réseau, télécommunication
SGMB	05 39 39 95 50	05 39 393 808/802	Maroc	300	9	Banque onshore
SIRA MAROC	05 39 39 42 11	05 39 39 42 12	France	1618	30	Fabrication mécanique de haute précision pour l'aéronautique
SITES	05 39 39 31 87	05 39 39 31 82	France	1150	15	Conception et réalisation d'outils d'emboutissage et usinage de pièces mécaniques de série
SLTS METAL MAROC	05 39 39 80 00	05 39 39 38 00	France	1564	10	Tôlerie industrielle
SMAICO INDUSTRY	05 39 39 32 80	05 39 39 33 07	Portugal	3000	26	Prestataire de services pour l'installation et maintenance industrielle
SMAICO MAINTENANCE	05 39 39 32 80	05 39 39 33 07	Portugal	3000	26	Installation et maintenance industrielle
SO FRENCH	05 39 39 4187	05 39 39 41 95	Belgique	4000	12	Production et commercialisation de parfums et de cosmétiques
SOCBEN	05 39 39 42 27	05 39 39 42 31	Maroc	3100	3	Informatique bureautique et détection d'incendie
SOCIETE GENERALE TANGER OFFSHORE	05 39 39 95 50	05 39 393 808/802	Maroc	300	9	Banque offshore
SOGEA TANGER MED	05 37 61 52 93	05 37 70 34 69	France	30	12	Travaux de construction, génie civil

SOTRAVO INTERNATIONALE	05 39 393 576	05 39 393 577	Maroc	10887	2	Travaux de constuction des locaux industriels
SOURIAU	05 39 39 86 00	05 39 39 34 98	France	7500	300	Assemblage et fabrication d'ensembles et sous-ensembles d'éléments d'interconnexion Amina Essaoudi assistante direction
SPARTEL ENGINEERING	05 22 29 47 16	05 22 29 47 16	France	0	7	Expertise et négoce international dans le domaine de la construction et réparations navales
STACEM MAROC			France	500	15	Fabrication d'élastomères
STERIMAX	05 39 39 34 59	05 39 39 34 57	Italie	3400	65	Fabrication de sachets et rouleaux de stérilisation à vapeur et à gaz pour le secteur médical
STIL NUA FASHION	05 39 39 43 95	05 39 39 43 97	Canada	3400	330	Confection textile
STM OFFSHORE	05 39 39 46 46	05 39 394 303	Maroc	90	6	Vente de matériel informatique ; formation, engineering, conseil ; développement de solutions ; réseaux et télécoms
SUBLISTAMP HNOS PEREZ	06 66 45 40 01	NC	Espagne	450	3	Sérigraphie sur tissu
SULIMET MAROC	05 39 39 99 90	05 39 39 36 08	Portugal	2000	50	Montage de composants pour l'automobile
T.V.D.B	05 39 393 898	05 39 394 036	Maroc	1400	70	Fabrication de jouets en bois pour enfants
TAK SERVICES	05 39 39 32 68	05 39 39 32 69	Danemark	100	8	Négoce de composants industriels , mécano-soudure, chaudronnerie , installation et maintenance
TAKATA-PETRI MAROC	05 39 39 46 06	05 39 39 46 15	Allemagne	5000	270	Fabrication de volants de direction et airbags pour l'industrie automobile
TANGER CHEVALIER CARS	05 39 39 42 77	05 39 39 42 78	Maroc	50	2	Location de voitures , transport touristique et excursions , randonnées, location de scooters
TANGER COURSES	05 39 39 47 74	05 39 39 47 70	Maroc	64	4	Transport national et international de marchandises
TANGER PROTEXION LABORAL	05 39 95 06 16	05 39 95 06 18	Espagne	20	3	Commerce international d'articles de protection et sécurité pour le travail, commercialisation de produits d'entretien et de maintenance industrielle
TANGER TECHNOLOGIE	05 39 39 44 70	05 39 39 44 71	Maroc	410	4	Usinage de métaux et mécaniques de précision
TANIMPED ZONE FRANCHE	05 39 39 44 51	05 39 39 44 54	Espagne	5200	450	Confection générale, import-export
TDM CONSULTING		05 24 44 62 82	France	20	20	Développement de sites internet
TECHNABOIS MAROC	0033 664 83 4000	0033 148 89 3485	France	420	1	Fabrication, valorisation et réparation de palettes et emballages en bois
TEOS	00 33 6 80 23 21 77		France	200	25	Société d'ingénierie, étude techniques et commerce électronique / ERP OPEN SOURCES
TREMSA	05 39 39 98 50	05 39 39 31 47	Espagne	50000	63	Transport logistique International
TREROC	05 39 39 40 90	05 39 39 40 92	France	3366	370	Fabrication de produits textiles pour l'automobile
TRIAL	05 39 39 80 00	05 39 39 38 00	Allemagne	350	16	Conseil dans les affaires et administration d'entreprises
TRONICO ATLAS	05 39 39 38 10	05 39 39 30 59	France	8000	180	Assemblage et câblage de cartes et sous-ensembles électroniques
TSC INDUSTRIE			France	35	6	Bureau d'études sur les énergie renouvelables
TUMI		05 39 39 41 86	France	590	20	Bobinage électrique pour secteurs aéronautique et ferroviaire
TWINPICKS	05 39 39 43 43	05 39 39 48 09	Pays-Bas	5000	40	Confection textile
UNIFASHION	05 39 39 34 59	05 39 39 34 57	Italie	1000	18	Confection de blouses médicales
UNIVERSITE NOMADE	05 39 39 31 30	05 39 39 31 32	France	150	30	Centre de Formation MASTER ET MBA, ingénierie pédagogique et conception de logiciels de type e-learning
VAFAMEG	05 39 39 42 06	05 39 31 37 66	Suisse	49	3	Fabrication de médicaments génériques pour l'industrie pharmaceutique
VALEO VISION MAROC	05 38 80 09 78	05 38 80 09 78	Espagne	4641	25	Fabrication de projecteurs pour l'industrie automobile
VEI VEOLIA INDUSTRIE	00 33 1 46 01 80 41		France	31	4	Bureau d'ingénierie pour bâtiments industriels et de services
VENTEC MAROC	05 39 39 31 85	05 39 39 35 34	France	5000	20	Vente de climatiseurs

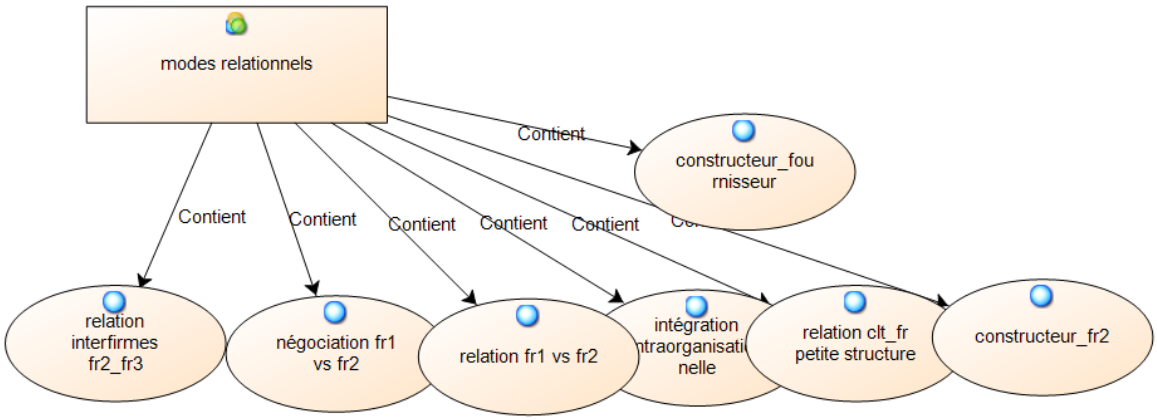
VEOLIA WATER SOLUTIONS & TECHNOLOGIES TANGER	00 33 1 40 83 65 06	00 33 1 40 83 65 49	France	21	1	Conception, construction et mise en service de procédés de traitement d'effluents
VIRMOUSIL MAROC	05 39 39 44 34	05 39 39 43 81	Portugal	3600	520	Câblage pour les composants automobiles
VLSB CONSULTING	00 39 331 571 2690		Italie	50	1	Etudes, assistance et suivi des projets dans le domaine maritime et génie civil
WEAM CHOUAIBI	05 39 39 48 71	05 39 39 40 57	Maroc	2400	300	Confection textile de la maille
WIDEM LOGISTICS	05 39 39 42 51	05 39 39 42 50	Belgique	4000	60	Transporteur logistique
WORLD CONSULTING SERVICES	05 39 39 39 85	05 39 39 39 88	Maroc	110	5	Conseils juridiques et fiscaux : cabinet d'expertise comptable
WORLD PRESS ASSISTANCE	05 39 39 48 27	05 39 39 48 27	France	35	5	Conseil aux entreprises et centre de traitement de saisie d'annonce légale pour la presse francaise
YAZAKI	05 39 39 90 22	05 39 39 34 48	Japon	50000	4500	Faisceaux de câbles automobiles
ZF BUSINESS CENTER	05 39 39 95 60	05 39 39 46 17	Maroc	610	10	Cabinet d'expertise comptable et centre d'affaires
ZYS LINGERIE	05 39 39 36 84	05 39 39 36 85	Belgique	250	6	Confection de lingerie

Annexe 2 Présentation de modèles relationnels sur Nvivo

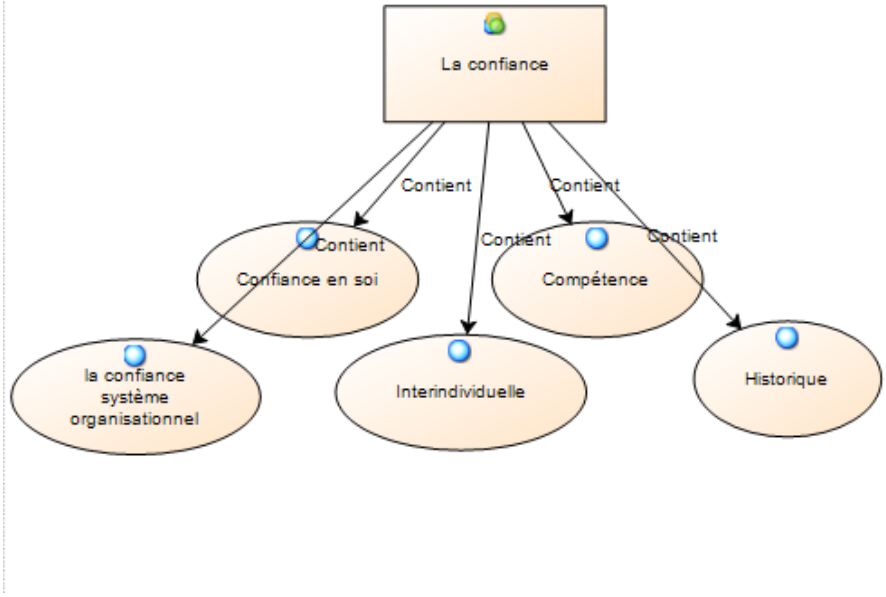
A2.1 Les dispositifs de coordination



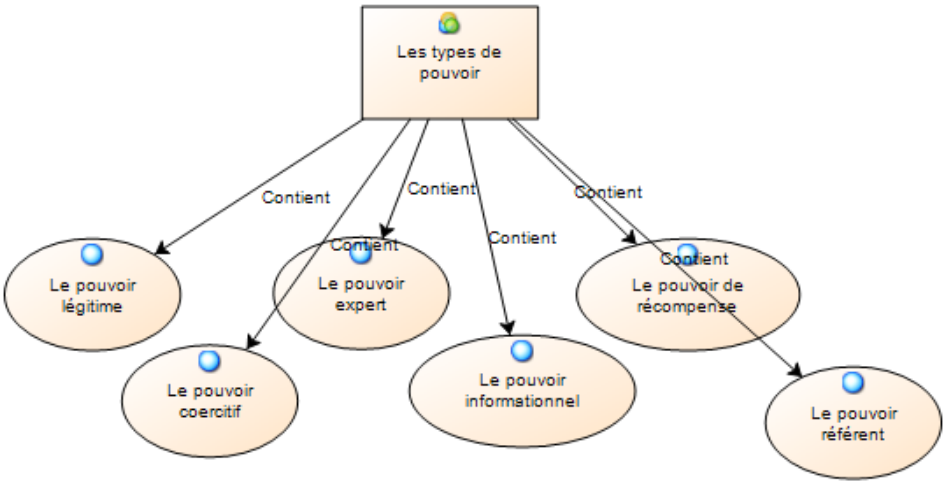
A.2.2 Les modes relationnels



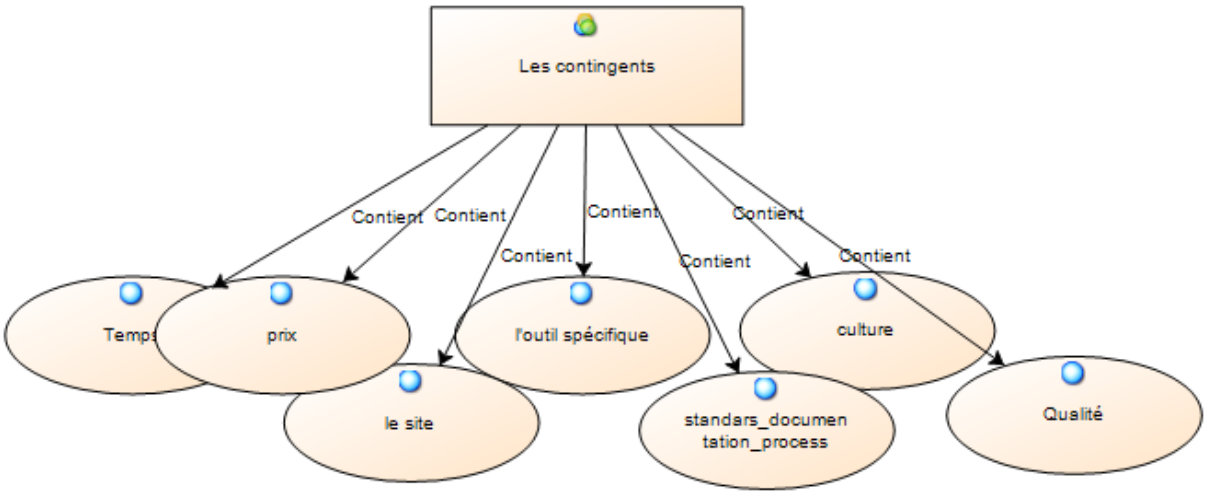
A.2.3 La confiance



A.2.4 le pouvoir



A.2.5 Les facteurs influençant les modes relationnels



Logo partenaire

Mohamed AIT EL KADI

Logo partenaire

Le dispositif d'ajustement de comportements entre économie « de marche » et économie « d'organisation »

Le cas de la Supply Chain automobile au Maroc

Etude des sites SOMACA et Renault-Tanger

Résumé

Ce travail vise à comprendre le dispositif de coordination inter-firmes dans la Supply Chain de l'industrie automobile. Nous avons exploré d'une part la littérature sur le SCM qui mit en exergue l'importance d'une convergence des comportements entre acteurs, et d'autre part la littérature sur l'économie d'organisation, la sociologie d'organisation, etc., laissant penser qu'un alignement des comportements est peu soutenable. La partie empirique se compose de l'étude de cas des deux usines de Renault au Maroc dans une démarche compréhensive au sens du Dumez (2014). Les résultats ont fait émerger trois idéaux-types dont des dispositifs changent d'un idéal-type à l'autre et selon que l'on se place en amont ou en aval. Cette recherche a également appuyé les travaux sur le rôle décisif que joue le leadership dans la Supply Chain. Elle a aussi montré la place qu'occupe la culture dans les différents idéaux-types et finalement la sensibilité du système organisationnel des entreprises, et avec les idéaux-types, aux différents facteurs tels que, la spécificité de l'actif, la technicité du produit, le temps, la qualité et le prix.

Mots clés : Supply Chain, Supply Chain Management, relation inter-firmes, dispositifs (mécanismes) de coordination, culture organisationnelle,

Mots clés : Supply Chain, SCM, relation inter-firmes, dispositifs (mécanismes) de coordination, culture d'entreprise.

Résumé en anglais

This research aims at understanding the interfirms coordination instruments in the automotive supply chain. We have explored, from a side, the literature about the SCM that highlights the importance of a behavioral convergence of the actors. On the other side, we have been through the literature on organizational economy, organizational sociology, etc., which let one thinks a behavioral alignment is not bearable. The empirical part is made with the case study of the two Moroccan Renault factories, in a comprehensive approach, in Dumez sense (2011). The results have shown three main ideal types, for which the instruments change from an idealtype to another, and depending if we are upstream or downstream. This research demonstrated the importance of the works about the decisive role of the Supply chain leadership. It also demonstrated the place of the culture in the interfirm relationships, and finally, the sensitivity of the organizational system building, and with the ideal types, to the five following main factors: the asset specificity, the product technicality, the time, the quality and the price.

Key Words: Supply Chain, Supply Chain Management, interfirm relationships, coordination instruments (mechanisms), organizational culture.