

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Crises et Mutations**

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
CRG de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
(liste au 1^{er} janvier 2001)

**LES CONTRATS ET LES RÉSEAUX
DANS LE PARTENARIAT INDUSTRIEL**

par

Jean-Philippe NEUVILLE
Centre de Sociologie des Organisations - CNRS

Séance du 24 mai 1996
Compte rendu rédigé par Lucien Claes

Bref aperçu de la réunion

Quelle est la réalité de la relation fournisseur-client dans l'exécution d'un contrat de partenariat conclu avec un grand constructeur automobile ? La différence souvent colossale de taille entre les deux entreprises permet-elle au constructeur d'imposer sa loi ? L'acheteur doit-il être redouté lors du renouvellement du contrat ? Une étude empirique menée, en 1993 et 1994, chez deux grands constructeurs européens semble démontrer au contraire que celui qu'on pouvait croire le plus faible avait en réalité des moyens efficaces d'inverser discrètement les rapports de force.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ

Cet exposé s'appuie sur une thèse que j'ai soutenue en février 1996 et qui porte sur la façon dont se pratiquait le partenariat chez deux grands constructeurs automobiles européens, dans les années 1993 et 1994.

Dans le secteur de l'industrie automobile, le partenariat est une forme de coopération inter-entreprises sur le long terme fondée sur un échange principal : celui d'une allocation de ressources (parts de marché) contre une prestation polymorphe (conception, développement, production et livraison d'un produit). Vu sous cet angle, le contrat d'achat industriel s'apparente au contrat de travail : l'employeur-constructeur s'allie, sur la base d'engagements contractualisés (contrat d'achat), un ensemble de compétences spécifiques (l'employé-fournisseur) qu'il rémunère (parts de marché) en fonction de la qualité de sa performance (respect des engagements et des objectifs).

J'ai centré mon étude sur la phase post-contractuelle du partenariat, celle de la co-production et de la mise en oeuvre du juste à temps entre constructeurs et fournisseurs. C'est une méthode très empirique : pendant six mois j'ai travaillé dans les usines, en immersion totale chez deux constructeurs et à l'occasion de visites chez vingt-cinq de leurs fournisseurs ; de plus, deux cent trente entretiens individuels et un grand nombre de discussions informelles ont alimenté cette recherche.

Je vais décrire trois aspects déterminants de cette pratique du partenariat :

- la rationalité globale de la décision économique inter-entreprises (point de vue de l'acheteur) ;
- la rationalité locale de la coopération inter-individuelle via la confiance (point de vue des acteurs) ;
- la structuration de ces relations en réseaux et l'influence directe de ces derniers sur la décision de l'acheteur.

LA RATIONALITÉ DE L'ACHETEUR : RÉDUIRE L'INCERTITUDE QUALITATIVE PAR LE CONTRÔLE

Les fondements de l'échange

Le constructeur alloue des ressources et attend en échange du fournisseur qu'il développe, fabrique et livre un produit, qu'il garantisse la qualité de l'ensemble de ces prestations, mais aussi qu'il s'adapte aux fluctuations de la demande ; il doit en outre satisfaire à des objectifs de productivité visant à réduire ses coûts.

Les référentiels qualitatifs

Pour contrôler la qualité des prestations, les acheteurs et tous les autres acteurs concernés par le contrat disposent de référentiels qualitatifs :

- la qualification selon un référentiel propre à l'industrie automobile et la certification selon les normes internationales (ISO 9000) ;
- les dossiers d'assurance qualité, pour vérifier que les pièces livrées sont conformes à ce qu'on avait négocié ;
- les "protocoles", qui concernent les prestations logistiques, et où on essaie de formaliser les délais, les quantités, les solutions en cas de retards dûs à des difficultés de circulation, de sorte qu'il n'y ait aucun problème dans le respect de l'horlogerie finement déterminée *a priori*.

L'indicateur de choix rationnel

Chaque constructeur essaie de fabriquer un indicateur central de qualité du fournisseur qui va permettre à l'acheteur de prendre la décision de passer ou non un contrat avec ce fournisseur.

Cet indicateur est alimenté par deux types d'évaluation du fournisseur :

- une évaluation a priori de sa "qualité marchande"; un auditeur des achats va évaluer l'aptitude du fournisseur à réaliser dans l'avenir les prestations attendues ;
- une évaluation a posteriori de sa "qualité d'usage" ; les usines, clientes directes, évaluent la qualité effective des prestations du fournisseur, et transmettent aux achats toute défaillance de sa part.

La rationalité de la décision économique du partenariat, à savoir l'affectation de parts de marché en fonction de la qualité évaluée *ex ante* et *ex post* des fournisseurs, repose largement sur ces procédures de transmission d'informations aux achats, et donc, *in fine*, sur les acteurs opérationnels chargés de les mettre en oeuvre. Voyons maintenant, à l'aide de données empiriques, comment sont appliquées concrètement ces procédures.

LA RATIONALITÉ DES ACTEURS : RÉDUIRE L'INCERTITUDE QUALITATIVE PAR LA CONFIANCE

L'évaluation de la qualité marchande

En suivant, durant des journées entières, des auditeurs en action chez les fournisseurs, je me suis rendu compte que leur situation n'est pas des plus faciles :

- ils sentent que leur niveau de compétence technologique pour évaluer correctement le dispositif de production des fournisseurs, s'amenuise avec le temps, et cela les met un peu en porte-à-faux ;
- ils sont soumis à ce qu'ils appellent un effet de vitrine, les fournisseurs ayant toujours le moyen de présenter quelque chose qui n'est pas le strict reflet de leur réalité ; on ne sait pas trop comment les auditeurs arrivent à gérer cette façade : ils ne font pas de contrôles impromptus, cela ne se fait pas, mais le hasard aidant, ils prétendent qu'ils arrivent à percevoir ce qu'on aurait bien voulu leur cacher.

Ils remplissent les grilles d'évaluation¹ non pas en fonction de ce qu'ils voient mais de ce qu'ils finissent par savoir.

L'évaluation de la qualité marchande dans la confiance

En effet, l'auditeur va tenter d'établir une relation de confiance avec un interlocuteur privilégié chez le fournisseur : par exemple un représentant du produit-process ou le responsable qualité du site. En privé, il va lui dire : "*Jouons carte sur table, exposez-moi franchement votre situation actuelle, en quoi vous comptez la faire évoluer, vos problèmes, vos moyens, vos solutions, etc. Si vous m'apportez des réponses à tout cela, je ne ferai pas mon évaluation en fonction de ce que j'ai vu, mais en fonction de ce que je sais que vous pouvez faire, et donc elle sera meilleure*".

L'incarnation du risque

Dans cette relation interpersonnelle, l'incertitude globale, difficilement maîtrisable, se transforme en certitude subjective, par incarnation du risque. L'évaluation ne porte plus sur la qualité intrinsèque du fournisseur au moment de l'audit, mais sur un potentiel exprimé par une personne particulière, et de ce fait la pertinence de l'évaluation dépend de la crédibilité de cet interlocuteur. Il y a donc une énorme prise de risque des deux côtés.

L'évaluation de la qualité d'usage

La livraison est-elle conforme ? Dans la négative, est-ce que la défaillance est déclarée ? Cette procédure qui peut être déclenchée par le service qualité, par le service logistique ou par les

¹ Ensembles de questions dont il faut cocher une des réponses possibles : "oui" ou "non", exceptionnellement "peut-être".

deux, ne l'est pas automatiquement. Par exemple, sachant qu'avec le juste à temps et la certification il n'y a plus de contrôle à l'arrivée des pièces, c'est l'unité de montage qui décide de les monter ou non ; si des pièces non conformes arrivent en bord de chaîne et si le fournisseur rétablit la situation avec célérité, la défaillance peut ne pas être déclarée. Mais si l'unité de montage émet quand même une déclaration de défaillance, celle-ci passe par le service qualité de l'usine, et il n'est pas évident qu'elle y soit officialisée : en effet, si le fournisseur a été bon pendant des années et si des défauts, même préoccupants, sont décelés coup sur coup, il pourra venir lui-même les corriger sur la chaîne, et on n'en parlera plus. Mais ce faisant, on prend quand même le risque que le problème perdure, et dans ce cas il faudra bien finir par le déclarer ; on se mordra alors les doigts de ne pas l'avoir fait plus tôt !

L'évaluation de la qualité d'usage dans la confiance

Cet exemple vaut aussi pour une défaillance logistique : là aussi un acteur du constructeur entretient une relation particulière de confiance avec un représentant du fournisseur : par exemple le technicien de gestion de production avec son correspondant logistique. Si les pièces ne sont pas livrées à la date et à l'heure prévues, le chef d'unité de montage, qui devrait normalement déclencher la procédure de défaillance, préférera contacter par téléphone chez le fournisseur la personne qui saura lui dire en confiance si les pièces arriveront finalement avant la catastrophe ultime : l'arrêt de la chaîne. Il sera preneur des pièces, même au dernier moment, à la limite sans pénalisation. À charge de revanche, s'il arrive que la chaîne manque de pièces du fait d'une erreur de commande, le fournisseur les livrera sans attendre la commande officielle, éventuellement gratuitement. Ça peut donc aller très loin.

La flexibilité : un intérêt réciproque

Le fournisseur va gérer localement ses défaillances pour qu'elles ne soient pas déclarées aux Achats, et le premier objectif visé par les opérationnels du montage, malgré l'obsession de la qualité totale, c'est de ne pas arrêter la chaîne, donc ils sont preneurs de toute flexibilité et de toute réactivité, en échange de quoi ils sont prêts à ne rien déclarer. Malgré toutes les défaillances qui ponctuent un partenariat en phase de production - on est très loin de la perfection dans ce domaine-là -, cette coopération très localisée, mais qui s'observe à chaque niveau, permet l'élasticité alors que le système menace de rompre en permanence.

DES INTERACTIONS AUX RÉSEAUX : LA CONSTRUCTION SOCIALE DES DÉCISIONS ÉCONOMIQUES

Le réseau de coopération

Le constructeur est souvent considéré comme le centre d'un réseau en étoile dont chaque fournisseur représente une branche. Selon une vision sociologique, au contraire, on peut dire que le fournisseur va tendre à développer aussi autour de lui un réseau de coopération également en étoile, et dont les branches seront constituées :

- des directions centrales du constructeur (achats, études, méthodes, projet, recherche et développement) ;
- des départements et services des usines clientes (montage, qualité, approvisionnements, études, méthodes, tôlerie) ;
- et d'une cellule qui assure son interface avec l'usine cliente ; or cet interface, même si le fournisseur est un grand verrier ou un grand plasturgiste, c'est seulement deux ou trois interlocuteurs (technico-commercial, qualitatif, ingénieur produit-process), alors que le constructeur a un effectif de vingt mille ou trente mille personnes : c'est un déséquilibre de structure et d'effectifs absolument abyssal, et on en retrouve les conséquences dans le fonctionnement même de ce réseau.

Mais dans quel but le fournisseur développe-t-il ce type de réseau ?

L'utilité du réseau

Éviter les déclarations de défaillance

Le réseau est utile au fournisseur pour éviter les déclarations de défaillance. Comme il est au centre de l'étoile, si l'unité de montage veut déclarer une défaillance, il va s'adresser au qualitatif avec qui il est en relation de confiance : "*franchement est-ce que c'est vraiment mauvais ?*" et le qualitatif ira voir les gens du montage pour leur dire : "*cette pièce est conforme, on peut la monter*".

Les constructeurs, essayant d'intégrer aussi dans leur indicateur central la qualité après-vente, mettent en place des banques de données chez les concessionnaires et des garages pour faire remonter l'information. Les fournisseurs ajustent très rapidement leur réseau au développement de celui des constructeurs : ils vont dans ces garages, dans ces concessions, pour essayer de récupérer les pièces mauvaises avant qu'elles ne soient déclarées, en échange de quoi ils laissent gratuitement quelques pièces au garagiste.

Livrer des pièces défectueuses

Le fournisseur peut être amené à livrer des pièces considérées au cahier des charges comme non conformes. Son réseau peut lui permettre éventuellement de négocier, soit leur livraison officieuse, soit un accord pour une dégradation temporaire de la qualité. Après tout, le processus de l'assembleur n'est pas meilleur que celui du fournisseur...

Retoucher les défauts dans l'opacité

Le réseau va permettre de retoucher les défauts chez le client dans l'opacité. C'est du reste habituellement pratiqué lors des phases d'industrialisation : les fournisseurs sont invités à détacher dans l'usine un permanent pour assurer la montée en cadence et l'ajustement de la pièce, et quasiment tout se règle en bord de chaîne, à l'insu de la direction des achats. Mais en même temps c'est ainsi qu'on obtient la réactivité : si la procédure s'enclenchait à chaque problème, il faudrait cinq ans, et non six mois, pour passer de sept véhicules par jour à l'objectif de mille.

Transférer la responsabilité ou prouver sa non-responsabilité

À partir du moment où un défaut a été officialisé, le réseau sert aussi à en externaliser la responsabilité. Bien évidemment le constructeur essaie de charger le fournisseur, qui lui-même va essayer de montrer que le coupable est le constructeur, voire un autre fournisseur. Mais il semble beaucoup plus facile de charger le constructeur, d'une part parce qu'il y a chez lui beaucoup de conflits et les acteurs y sont assez isolés, d'autre part parce que les pièces du fournisseur représentent une faible source de non qualité par rapport aux sources potentielles du constructeur (non conformité de la caisse en tôle, de la peinture ou des modes opératoires pour l'assemblage). Les analyses étant très longues, il aura ainsi le temps de se recalculer s'il est réellement à l'origine du problème.

Jouer avec la bureaucratie du constructeur

Le réseau sert principalement à jouer avec la bureaucratie du constructeur. Plus son réseau a de branches, plus il a de chances de trouver quelqu'un qui va le comprendre et jouer pour lui. Par exemple, dès lors qu'on propose aux gens des études un petit maquetage, ils sont prêts à rendre service (communiquer un montant crédible pour faire passer une modification à l'équipe "projet", faire accélérer les procédures de remboursement des outils, etc.).

Chez le constructeur les procédures prolifèrent et engendrent une certaine inertie ; le fournisseur va en jouer selon son intérêt : il va chercher à les accélérer, les éviter ou au contraire les ralentir, voire les bloquer (par exemple la déclaration de défaillance). Les nombreux conflits internes

dont sont truffés les bureaucraties des constructeurs (conflits verticaux, horizontaux, transversaux, métiers, etc.) vont définir son univers de contraintes et de ressources : si telle procédure le pénalise, le fournisseur active les conflits pour gagner des délais, et inversement, si telle autre procédure lui est bénéfique, il saura jouer le médiateur, voire contourner le conflit à l'aide de son réseau.

Prendre de nouveaux marchés

Le réseau sert à prendre les nouveaux marchés. Évidemment "les copains d'abord", ça fonctionnera toujours ; à la limite la structure en étoile n'y est pour rien. Mais dans le cas d'un appel d'offres, j'ai vu des fournisseurs envoyer leur proposition au dernier moment pour éviter sa divulgation par les acheteurs aux concurrents. On peut parler de transmission d'innovation : chacun a son réseau et tout le monde le sait. Celui qui obtiendra le marché jouera sur les délais, la qualité de sa relation avec l'acheteur, ou sur le lobbying en utilisant un tiers influent, ou bien encore en vendant sa solution technique au BE, sachant qu'après l'avoir adoptée, c'est le BE lui-même qui va faire pression sur l'acheteur.

Enfin le réseau permet de centraliser l'information et finalement d'avoir de meilleures armes pour mieux négocier avec l'acheteur tout ce que stipulera le contrat. Comme le soulignait un fournisseur : "*avec tous mes contacts, j'ai les mêmes informations que l'acheteur, et en plus, j'ai les miennes*".

La réalité de l'acheteur

L'acheteur n'est peut-être pas la figure omnipotente qu'on nous présente classiquement. En fait, le processus décisionnel lui échappe complètement.

L'importance secondaire du prix

Il n'est pas rare que ce soit le fournisseur le plus cher qui soit retenu parce que par ailleurs ses indicateurs sont bons et que c'est plutôt rassurant pour les directions clientes. Un fournisseur qui propose un prix trop bas pour obtenir le contrat, peut ensuite mener à la catastrophe.

Des indicateurs pas toujours pertinents

Les indicateurs qu'utilisent les acheteurs ne sont pas forcément pertinents ; il doivent faire l'objet de nombreux ajustements ; finalement la qualité qui doit s'exprimer dans ces indicateurs n'est pas principalement le niveau de perfection de la production du fournisseur, mais une autre qualité, sa capacité à réagir pour éviter la crise.

Des collaborateurs plutôt au service des fournisseurs

Enfin - phénomène très général - de nombreux collaborateurs du constructeur sont davantage au service des fournisseurs. Beaucoup d'acheteurs m'ont montré des courbes de prix de pièces dont la tendance à l'augmentation est souvent le fait d'agents du constructeur.

Pas de réel pouvoir sur l'entreprise

En réalité ce n'est pas sur l'entreprise du fournisseur que l'acheteur a du pouvoir mais plus sur les personnes qui la représentent : s'il n'a plus envie de les voir, il peut faire sauter facilement les responsables qualité ou les interlocuteurs produit-process, mais le groupe reste. Donc les acheteurs sont finalement assez fragiles et ils sont nombreux à craquer. En fait leur travail bien souvent n'est plus d'affecter un marché mais d'en répartir les parts, et ça ne joue que sur des dixièmes de pourcentages.

L'inversion des images

Lors d'un premier contact, les fournisseurs et les acheteurs donnent leur vision classique :

- le fournisseur : "*nous sommes victimes, nous sommes encore des sous-traitants et derrière le mot partenaire on n'a rien changé*" ;

- l'acheteur : "*j'ai le pouvoir de vie ou de mort sur les fournisseurs*".

Et puis peu à peu, les deux figures s'inversent :

- le fournisseur dévoile qu'il ne s'en sort pas si mal, parfois même très bien ;

- l'acheteur avoue qu'en réalité il ne sait pas trop quoi faire de ses indicateurs, qu'il n'arrive pas à prendre une décision - de multiples pressions internes viennent de partout -, qu'il essaie de canaliser l'information mais n'y parvient malheureusement pas très bien : s'il durcit le dispositif pour que tout passe par lui, les fournisseurs réadaptent très vite leurs réseaux !

CONCLUSION

La vision sociologique du partenariat

Je propose une approche sociologique du partenariat, en opposition à l'approche économique classique et qui fait référence sur le sujet :

- dans l'approche économique, la qualité du fournisseur se réduit à un indicateur central de fiabilité ; on se rend compte sur le terrain que la qualité privilégiée par les acteurs est la réactivité et la qualité de service du fournisseur et non pas la qualité intrinsèque de sa prestation industrielle ;

- la vision économique se fonde sur une décision rationnelle prise sur la base d'indicateurs pertinents et qui permet d'affecter contractuellement des parts de marché ; la vision sociologique montre une décision éclatée, fragmentée en décisions locales prises en dehors des achats et qui seront "vendues", par des effets de lobbying interne, à l'acheteur ;

- l'approche sociologique montre que l'asymétrie informationnelle, classiquement présentée comme favorable à l'acheteur, est en fait favorable au fournisseur qui développe, via ses réseaux, une capacité à accroître ce différentiel, et donc à mieux gérer la négociation commerciale ;

- dans l'approche économique, les personnels du constructeur sont au service de l'acheteur et de sa décision rationnelle ; dans la pratique, ces personnels préfèrent coopérer avec les fournisseurs (meilleure réactivité et plus grand service) et, dans la plupart des cas, jouer contre les achats ;

- la figure omnipotente de l'acheteur dans le modèle économique devient dans le modèle sociologique une figure faible, prise dans des champs de forces qui le dépassent ; inversement, le fournisseur n'est plus à plaindre pour peu qu'il sache développer sa compétence "politique", à savoir susciter la confiance et développer ses réseaux personnels ;

- enfin, le contrat d'achat est plus le résultat d'une construction sociale qu'une décision économique rationnelle.

Qu'est-ce qu'un bon fournisseur ?

Qu'est-ce qu'un bon fournisseur ? La réponse est multiple :

- du point de vue de l'acheteur, il est conforme à un potentiel, à ses engagements de qualité, et pas cher ;

- du point de vue des acteurs, il sait gérer ses propres défaillances sans incidence pour le client, il sait absorber celles du client, et comme il y a beaucoup de problèmes internes chez le constructeur, il sait s'y adapter ; bien évidemment, pour les opérationnels c'est un gros avantage ;

- du point de vue du fournisseur, il pratique l'opportunisme avec succès, il sait réduire ses coûts clandestinement - pour que cela ne soit pas répercuté immédiatement sur les prix - et profiter discrètement des conflits et des opportunités ; il sait aussi étendre son réseau de coopération et d'influence chez le constructeur ; comme le prix n'est pas le premier critère discriminant, il l'augmente dès qu'il se sent considéré comme indispensable.

Cela fait bien ressortir l'opposition radicale entre le point de vue du fournisseur et celui de l'acheteur, mais il y a forcément constitution d'un compromis, aucune des deux visions n'étant totalement vérifiée. Ce sont les acteurs eux-mêmes qui vont assurer la défense d'un des deux points de vue, celui de l'acheteur, ce qui est très rare, ou plus fréquemment celui du fournisseur si celui-ci propose en échange de la réactivité et de la flexibilité. On observe effectivement un "enrôlement" des interlocuteurs du constructeur par le fournisseur qui essaye de leur faire partager son propre intérêt, de sorte qu'ils "pleurent" avec lui et que finalement ils le couvrent ou le défendent auprès des acheteurs.

À qui profite finalement le partenariat ?

À la question de savoir à qui finalement le partenariat profite, je réponds : potentiellement au fournisseur. Pourquoi ?

1 - Le partenariat est un développement d'échanges dans l'espace, c'est-à-dire que ce n'est plus simplement la fabrication d'un produit, mais la conception en amont, l'industrialisation, la production, la logistique, l'après-vente, donc autant de nouveaux espaces légitimes de rencontre, autant de ramifications nouvelles pour le réseau du fournisseur, autant de nouveaux leviers pour manœuvrer.

2 - C'est aussi le développement d'échanges dans le temps, sur le moyen et long terme, donc une meilleure connaissance du constructeur et plus particulièrement une meilleure connaissance de certains hommes et des procédures ; ce qui est important c'est de savoir qui peut faire quoi ; comme la négociation est justement préférée à la rupture, cette suppression de la peine capitale est une incitation à l'opportunisme.

3 - Enfin l'incitation à augmenter la productivité est aussi une opportunité de dégager des profits, en ne déclarant pas la totalité de la réduction des coûts correspondants.

Alors pourquoi "potentiellement" ? Parce que dans cet exercice tous les fournisseurs ne brillent pas autant. L'un d'entre eux m'a dit : "*le métier de fournisseur c'est savoir développer les bonnes relations et être opportuniste au bon moment : c'est ainsi qu'on arrive à gagner de l'argent*". En outre, les deux constructeurs que j'ai rencontrés m'ont fait part de dérives des coûts qui leur échappent ; je suis persuadé, d'après tout ce que j'ai vu, qu'une des causes de ces dérives est à rechercher dans ces mécanismes.

DÉBAT

Quelques précisions

Un intervenant : *Est-ce que vous avez observé des variantes entre vos deux constructeurs ?*

J.-P. Neuville : Tous les mécanismes que je vous ai présentés aujourd'hui sont communs aux deux constructeurs, l'un français, l'autre italien : il y a un très fort mimétisme dans les organisations. Le dispositif global étant très proche, cela crée semble-t-il les mêmes problèmes et des solutions comparables. J'ai cependant observé une différence dans la diversité des registres : on peut aller plus loin dans l'oralité ou dans la formalité : par exemple j'ai constaté davantage de formalisation chez le constructeur français que chez l'italien.

Int. : *Vous n'avez pas abordé la culture, bien que ce soit un problème central. Je crois qu'il y a sûrement des nuances à apporter à votre exposé selon les cultures.*

J.-P. N. : Il y a peut-être un effet de culture latine, tant chez le Français que chez l'Italien. À propos des problèmes de flexibilité de leur fournisseur allemand, voilà ce que je leur ai entendu dire : "*Si ses pièces ne sont pas bonnes il ne les livre pas et ça nous met la chaîne en panne, alors qu'avec les autres on arrive quand même à ce qu'ils nous livrent des pièces*".

dégradées et au moins on ne sort pas une voiture sans phares !" Mais je ne suis pas allé chez les fournisseurs allemands, donc je ne peux certifier que cela se passe effectivement ainsi.

Int. : *Je remarque que vous parlez d'auditeur au début de votre exposé, puis ce terme n'est plus utilisé...*

J-P. N. : Il est vrai qu'ensuite j'ai plutôt parlé d'acteurs. Ce qui fait la différence entre l'auditeur et les autres c'est le fait qu'il intervienne avant le contrat, sur l'évaluation a priori, mais sinon c'est un acteur à part entière, rattaché à la direction des achats et plus ou moins spécialisé.

Confiance et opportunisme

Int. : *Vous avez parlé de confiance, mais vous auriez pu aussi appeler ça de la défiance, du cynisme...*

J-P. N. : En fait dans ma conception de la confiance il y a l'opportunisme, et pour moi ce n'est pas du tout incompatible. La confiance permet une levée des contrôles et de faire passer des choses qui ne passeraient pas dans une relation de négociation. D'ailleurs c'est le fournisseur qui cherche le plus à instaurer la relation de confiance. Dès qu'il y est parvenu, il cesse d'être contrôlé, on compte sur lui, et il peut commencer à être opportuniste : par exemple, il peut différer un peu la livraison des pièces, supprimer des contrôles chez lui en se disant que si un problème est découvert au montage, on l'appellera pour qu'il vienne corriger sur place les défauts. C'est ainsi que l'opportunisme se niche dans la confiance.

Int. : *Pour les économistes la confiance se situe entre des organisations, alors que vous la placez entre des personnes qui, pour arriver à vivre dans la complexité, peuvent aller jusqu'à détourner les objectifs officiels affichés par les chefs.*

J-P. N. : C'est bien cela. Pour un économiste la confiance va se traduire par des dispositifs du type certification ou qualification - on retrouve un signal -, alors que selon moi c'est un construit social.

Int. : *Et quand les interlocuteurs changent, que se passe-t-il ?*

J-P. N. : En règle générale, c'est plutôt un événement perturbant. La confiance - comme le conflit ouvert - est le produit d'une relation interpersonnelle : si un des membres de la relation disparaît il faut souvent repartir à zéro.

Int. : *Si le fournisseur est trop habile dans la mobilisation de son réseau, ça pourrait retomber sur la tête de l'auditeur ? Sur quoi sont jugés les auditeurs ?*

J-P. N. : En fonction de la fiabilité observée du fournisseur après la passation du contrat.

Int. : *Alors l'auditeur a intérêt à appuyer le technico-commercial du fournisseur pour que rien ne remonte ?*

J-P. N. : Chacun est incité à couvrir ce qu'il a découvert et ce qui est surprenant c'est que chacun est persuadé qu'il est le partenaire privilégié, celui qui va apporter son aide et finalement en bénéficier ; en fait on s'arrache véritablement le fournisseur : il est capable de faire des tas de choses beaucoup plus rapidement, beaucoup plus efficacement que n'importe qui chez le constructeur.

Pouvoir et confiance

Int. : *Le Centre de Sociologie des Organisations, fondé par Michel Crozier, où vous avez fait votre thèse, attache beaucoup d'importance aux rapports de pouvoir, mais vous n'en avez pas parlé. Quel rapport voyez-vous entre pouvoir et confiance ?*

J-P. N. : Le lien entre pouvoir et confiance fait l'objet d'un débat à l'intérieur du CSO. La confiance est-elle autre chose que du pouvoir ? C'est un régime d'interactions différent, parce que la négociation sur laquelle elle s'est construite tend à disparaître dans la routine de la relation. On ne voit plus les menaces, il n'y a plus vraiment besoin de négocier. Il y a construction d'une convention, alors que dans le pouvoir il y a événement, interaction, échange de menaces, et construction de la coopération par l'interaction. Ici le pouvoir va servir à construire la confiance, mais en même temps à changer de registre relationnel. Concrètement, on arrive à déceler une relation de pouvoir parce que justement il y a interaction, alors qu'on ne discerne pas une relation de confiance bien établie, l'observateur extérieur ne voit rien, il est aveugle à la confiance s'il ne passe pas par le discours des acteurs.

Int. : *Vous dites que la confiance devient routinière et pas le pouvoir, or l'organisation tient sur des rapports de pouvoir qui eux aussi font partie de la routine.*

J-P. N. : J'ai identifié dans mes interactions entre représentants des constructeurs et des fournisseurs trois régimes de coopération fondés respectivement sur le conflit, le pouvoir et la confiance. La distinction de ces idéaux-types s'est imposée à moi en raison des écarts de coûts de transaction associés à chacun de ces régimes. Par exemple, si la relation est conflictuelle, chacun va s'envoyer des procédures à la figure avec les délais qui en découlent : ce régime est de loin le plus coûteux pour tout le monde. Inversement, si la relation est fondée sur la confiance, les acteurs ne communiquent plus, les opérations de contrôle disparaissent, les procédures ne sont plus mises en oeuvre, on travaille sans papier et avec très peu de paroles : il n'y a pas de coopération plus économique ! Le pouvoir se situe entre les deux puisqu'il y a négociation, échange de menaces, interaction physique, mais toutes ces caractéristiques, qui ont servi à construire la confiance, disparaissent avec son établissement. La confiance s'inscrit dans le pouvoir pour le dépasser du point de vue de l'économie de la coopération.

L'efficacité du relais

Int. : *Je me demande s'il n'y a pas un biais d'observation : j'ai l'impression que vous avez surtout chaussé les lunettes du technico-commercial du fournisseur.*

J-P. N. : En fait, à l'origine, je voulais observer les interactions, tous les points de contact entre une organisation et l'autre, et je me suis rendu compte, notamment au niveau des usines, que ces contacts-là s'effectuaient principalement entre le technico-commercial et l'homme qualité.

Int. : *Vous me rappelez l'organisation commerciale d'IBM avec comme point focal le commercial (ou le technico-commercial), qui a comme mission d'établir les relations les plus étroites possibles avec le plus grand nombre d'interlocuteurs possibles dans l'entreprise cliente. Mais pour être efficace il est lui-même en relation dans sa propre entreprise avec les nombreux interlocuteurs qui interviennent aussi dans la relation avec le client. L'efficacité du fournisseur dépend assez largement de la façon dont son réseau interne est organisé ; généralement celui du client l'est beaucoup plus mal : en fait le responsable des achats, qui devrait jouer chez lui le même rôle que le commercial du fournisseur, ne le joue pas du tout. Votre étude de terrain confirme-t-elle cela ?*

J-P. N. : Lorsqu'on va chez un fournisseur on sent cette cohésion. Il y a effectivement une notion d'équipe, je dirais que le commercial chez le fournisseur a une bien meilleure image que l'acheteur chez le constructeur ; en gros l'acheteur c'est l'épouvantail, où qu'on aille.

Un risque à courir

Int. : *Est-ce que la diffusion de ce genre d'analyse ne risque pas de causer une crise de confiance dans l'industrie automobile ? Je serais à la place du directeur des achats, ça me ferait vraiment réfléchir !*

J-P. N. : Ce n'est pas un problème de diffusion mais plutôt de capacité à gérer les structures de coopération. Du reste, sont-elles gérables ?

Int. : *Une lecture de votre travail peut conduire à militer pour la concurrence dure ; avez-vous eu des réactions ?*

J-P. N. : Ça a vraiment bousculé les esprits en Italie, d'autant plus qu'aucune étude empirique n'y avait jamais été menée : quand on a la liberté de discuter dans l'usine avec qui on veut et le temps qu'on veut, tout cela bien sûr saute aux yeux. En revanche, si on s'arrête aux discours et à la vidéo présentée dans les directions des achats c'est tout autre chose.

L'importance du contrat

Int. : *Il semble que la performance du partenariat tient aussi au contrat et que vous avez sous-estimé l'impact que peut avoir la transformation du contrat sur les comportements des acteurs et donc sur les résultats de la nouvelle organisation. Je travaille sur le cas d'un fournisseur en outillages lourds et très coûteux pour la construction automobile : en l'occurrence, le contrat de partenariat fixe la rémunération une fois pour toute. L'outilleur ne peut augmenter sa marge que s'il est capable de diminuer par une meilleure conception le coût des outillages, c'est-à-dire s'il est capable d'aller chercher l'information chez le constructeur. En retour, celui-ci doit transformer son organisation pour répondre à ses questions. Il y a donc un lien indissociable entre le changement de contrat et la mise en place des plateaux. Les jeux d'acteurs existent, mais je pense que la modification de l'organisation et du dispositif économique d'incitation peut les transformer. Est-ce que cette contrainte par les coûts ne pèse pas lourdement sur les partenaires ? Ce qui importe avant toute chose c'est d'avoir un faible prix de revient de fabrication du véhicule, et les constructeurs pressurent les fournisseurs par des contrats léonins. Il y a là un gain pour le constructeur plus que pour les fournisseurs. peut-on même encore parler de partenariat dans ces conditions ? J'ai l'impression que le balancier repart aujourd'hui vers le choix du moins disant.*

J-P. N. : Ce système qui consiste à fixer le prix au départ se généralise, mais je ne suis pas sûr que cela change fondamentalement le recours à la relation interindividuelle et l'opportunisme.

Int. : *Les risques d'opportunisme peuvent disparaître dans les activités de co-conception : il y a sur le plateau une confrontation permanente entre metteurs au point et experts, de sorte que si l'outilleur cherche à tirer partie d'une asymétrie d'information, ça lui retombera dessus.*

J-P. N. : En fait les acteurs en usine ne connaissent pas les termes du contrat. À la limite, en caricaturant, on pourrait avoir un contrat vide, ça marcherait aussi bien. La menace la plus importante est celle du recours au marché, même si en fait on ne change pas brutalement de fournisseur.

Une réelle menace

Int. : *J'ai fait une étude dans un bassin d'emploi, et j'ai étudié des sites de production de fournisseurs. Les auditeurs continuaient à les visiter tous les ans pour contrôler non*

seulement l'atteinte des objectifs, mais encore les moyens mis en œuvre pour y parvenir : qualité du management, répartition des coûts de formation, etc. Les critères des audits étaient beaucoup plus durs que ce que vous nous avez décrit, ils étaient la reproduction des critères du donneur d'ordres sur le fournisseur. J'ai eu également le sentiment que la menace de réversibilité de la relation était très présente.

J-P. N. : On exhibe tous les dispositifs imposés par le constructeur, mais ce n'est pas pour autant que ça explique véritablement le fonctionnement. En fait on gère la relation telle qu'elle est attendue - ce qui importe, c'est de tenir le dossier d'assurance qualité à jour puisque c'est ça qu'ils regardent - mais derrière ça on peut satisfaire ses problèmes internes sans le laisser transparent, et on essaie de gagner de l'argent malgré le dispositif pesant.

Une situation évolutive

Int. : *Il y a eu un rapport de force en faveur des équipementiers au cours de ces quinze dernières années, mais il est probable que ça ne va pas durer. Les constructeurs vont renforcer à moyen terme leur capacité à changer d'équipementiers afin de remettre en cause la situation actuelle.*

J-P. N. : Certes la photo n'a de sens qu'au moment où elle est prise, en l'occurrence c'était en 1993 et 1994, et ça ne prédit en rien l'évolution du partenariat. Mais si le constructeur prépare le remplacement d'équipementiers alors que leurs contrats sont encore loin d'être terminés, il rencontrera exactement les mêmes problèmes pour la sélection des nouveaux.

Int. : *Je suis d'accord avec votre analyse : les acheteurs ont perdu du pouvoir vis-à-vis du fournisseur, mais les bureaux d'études ou les usines en ont gagné. Cela dit, je vois apparaître depuis peu une transition : dans la fonction d'équipementier automobile, l'interface que vous avez décrit devient beaucoup plus complexe, c'est une mini entreprise dédiée à un client, avec un technico-commercial, un contrôleur de gestion, un responsable de la qualité, un chef de projet et le client peut lui-même jouer avec les différents acteurs du fournisseur. Dans les relations partenariales, la menace est non seulement bien présente mais elle peut être très grave, car se faire éliminer d'un panel de fournisseurs, c'est perdre non pas un produit, mais un portefeuille de produits. De plus la stabilité des relations de partenariat dépend beaucoup de la situation économique. Quand un constructeur automobile entre dans une crise financière il a besoin d'argent. Or approximativement 60 % de valeur ajoutée sur un véhicule vient du fournisseur. Donc il va falloir chercher cet argent aussi chez le fournisseur, certains disent la moitié du total. Les grands discours sur la priorité à la qualité risquent d'ailleurs d'être mis en veilleuse : ne commence-t-on pas à entendre parler de "surqualité" au Japon ?*

Diffusion octobre 1996