



# Fournisseur, sois flexible et tais-toi!

**Cette étude exploratoire montre comment des fournisseurs peuvent s'offrir le luxe d'être inflexibles vis-à-vis de leurs clients tout puissants. À partir de la littérature sur le pouvoir-dépendance, de l'approche relationnelle, des travaux sur le *slack* organisationnel ainsi que de deux études de cas, nous introduisons le concept de « *slack* relationnel ». Le *slack* relationnel serait, dans le cadre d'une relation client-fournisseur, le résultat de l'exploitation de sur-capacités productives, organisationnelles ou relationnelles, rendant possible la création d'une marge de liberté vis-à-vis d'un partenaire dominant.**

**A**u Pays du Client Roy, les sujets fournisseurs se taisent et obéissent. Ils offrent des produits de qualité dans les délais et dans les coûts objectifs imposés. Les malheureux qui faillissent passent à la trappe. Supportant leur sort en silence, ceux qui survivent déploient des trésors d'imagination pour s'adapter aux exigences de leurs clients car ils entendent et lisent partout, dans les écoles, les séminaires d'entreprise, la littérature académique et la presse économique qu'il faut se concentrer de manière obsessionnelle sur la satisfaction des attentes du client et que la flexibilité est la clef de leur survie. Pourtant, le soir, lorsque les portes des usines sont bien fermées, et que les agents du Roy sont couchés, les responsables des entreprises fournisseurs se réunissent et se plaignent. Ils déplorent les difficultés de la gestion au quotidien, de la flexibilité, les changements permanents, les promesses impossibles à respecter et les conséquences financières de livraisons de pièces à l'unité. Tout cela pour satisfaire les objectifs d'efficacité, de performance ou d'ECR (*Efficient Consumer Response*) imposés par le souverain. Dans ce vacarme de plaintes, un fournisseur écoute ses confrères et garde le silence. Contrairement aux autres, il ne vit pas la situation de la même manière. Il peut approcher le Roy,

lui parler, tempérer ses exigences, et il parvient même à lui imposer certaines de ses conditions. Ses collègues ignorent son véritable privilège et voient en ce fournisseur un travailleur réservé qui présente des scores de performance acceptables. L'histoire veut pourtant qu'il fût détenteur d'une mystérieuse force de résistance...

Le pays imaginaire présenté dans cette fable s'inspire de relations clients-fournisseurs réelles. Des fournisseurs inflexibles sont rapidement mis à l'écart des panels achats des clients, alors que d'autres peuvent tempérer ou refuser leurs exigences. Pourtant, depuis l'article de De Meyer *et al.*, publié en 1989 dans le *Strategic Management Journal*, la flexibilité est reconnue comme la clef de la bataille compétitive.

L'objectif de cette étude est exploratoire. Il s'agit d'observer comment certains fournisseurs très dépendants de leurs clients parviennent à dégager une marge de liberté suffisante pour tempérer les exigences de leurs clients. La démarche d'analyse suivie est abductive (Charreire et Durieux, 2001). Nous voulons comprendre le comportement de résistance d'une organisation vis-à-vis d'une autre, en nous appuyant d'une part, sur des faits établis par l'observation (données comparatives et études de cas) et, d'autre part, sur des concepts proposés dans les théories de la dépendance et du pouvoir (Pfeffer et Salancik, 1978; Crozier et Friedberg, 1980), dans l'approche relationnelle (Dyer et Singh, 1998) et dans les réflexions sur le *slack* organisationnel (Cyert et March, 1963; Bourgeois, 1981).

L'article est structuré en trois parties. Nous décrivons tout d'abord le contexte structu-

rant les relations clients-fournisseurs dans l'industrie : l'externalisation croissante et le développement du partenariat vertical, l'évolution des exigences envers les fournisseurs et le rôle des normes relationnelles. La seconde partie présente notre méthodologie de recherche utilisée lors de la conduite et de l'analyse de deux études de cas d'assembleurs sous contrat de circuits imprimés. Les résultats sont discutés dans la troisième partie. Au regard de contributions théoriques et empiriques, nous proposons que les entreprises résistant le mieux aux changements imposés par leurs partenaires d'échange bénéficient d'un « *slack* relationnel ».

## I. – PRÉSENTATION DU CONTEXTE RELATIONNEL

### 1. Externalisation croissante et partenariat

La croissance de l'externalisation touche tous les secteurs et toutes les entreprises. Parmi celles qui externalisent le plus, on trouve les productrices de micros ordinateurs qui délèguent aujourd'hui la quasi-totalité de leur fabrication : le dernier grand contrat de sous-traitance dans ce secteur a été signé début 2003 entre IBM et Sanmina pour un montant de 3,15 milliards d'euros<sup>1</sup>. Viennent ensuite les constructeurs automobiles qui confient entre 70 et 75 % de la valeur de leurs véhicules aux équipementiers. La croissance de l'externalisation touche toutes les activités, y compris les plus stratégiques comme la R&D. Dans l'industrie pharmaceutique, par exemple, SmithKline Beecham n'hésitent pas à

1. In *Wall Street Journal*, 8 janvier 2003, p. A4.

externaliser 30 % de ses recherches, Bristol Myers Squibb 25 % et Glaxo Wellcome 14 %<sup>2</sup>.

Les politiques d'externalisation entraînent une redéfinition des frontières entre les entreprises clientes et leurs fournisseurs (Barthélemy et Gonard, 2003). Il en résulte une multiplication des groupes de projets, des plateformes communes et des parcs industriels. De plus en plus fréquents dans l'industrie automobile (Mercedes Smart, Renault et Citroën en France, Peugeot et VW au Brésil) et dans le secteur de l'habillement, les parcs industriels visent à rapprocher sur un même site les différents intervenants de la chaîne de valeur. Ces parcs impliquent d'importants investissements partagés notamment sur les systèmes d'information ou sur les chaînes logistiques. La proximité client-fournisseur qui résulte de ces pratiques modifie les rôles et les pouvoirs de chacun. Ainsi, les fournisseurs ne sont plus considérés comme de simples exécutants et ils se mettent à co-concevoir les produits et les procédés avec leurs clients. Certains d'entre eux gagnent aussi le titre de « partenaire » (Blanchot, 1997 ; Donada, 1997 ; Garel, 1999). De leur côté, les clients modifient leurs discours et leurs comportements envers les fournisseurs. Ils parlent de confiance et de valeurs partagées (Baudry, 1994 ; Lorenz, 1996 ; Neuville, 1998) ou encore, ils assouplissent leurs mécanismes de contrôle et se désengagent du capital des fournisseurs alors qu'auparavant ils en possédaient des participations financières leur donnant un droit

de regard direct sur leur gestion<sup>3</sup>. Au-delà de la différence de comportements entre les entreprises fournisseurs occidentales et leurs homologues Nippones (Sakai, 1990), l'évolution des pratiques d'externalisation et de partenariat a considérablement modifié les équilibres de pouvoir et de dépendance des fournisseurs.

Les grands donneurs d'ordres industriels sont les premiers bénéficiaires de ces changements relationnels. L'externalisation leur permet d'élever le taux d'utilisation de leurs outils de production, de réduire leurs coûts en capital et de trouver des prix de marché inférieurs à leurs coûts de production en interne. Bien qu'aucune étude académique sur un grand nombre d'observations n'ait encore permis de mesurer précisément le lien entre degré d'externalisation et performance, les donneurs d'ordres reconnaissent ouvertement les bienfaits de la situation. Ainsi, IBM affirme avoir déjà économisé plus de 100 millions de dollars en 2002 en externalisant sa production de PC et son directeur en charge de la gestion des fournisseurs se félicite d'avoir gagné une "tremendously more flexibility in responding market forces"<sup>4</sup>.

## 2. Des exigences de flexibilité accrues

Pour les fournisseurs, les conséquences de ces évolutions semblent différentes. Ils bénéficient certes d'une croissance de leur chiffre d'affaires et entendent des discours plus conciliants. Mais dans bien des cas, le partenariat vertical a piégé les fournisseurs obligés de financer la plupart ou la totalité

2. *La Tribune*, vendredi 13 décembre 2002, p. 23, « L'industrie externalise sa recherche pour gagner la bataille de l'innovation. »

3. C'est dans cet esprit que General Motors s'est désengagé du capital de son premier fournisseur partenaire Delphi en 1999 et que Ford s'est désengagé de son fournisseur interne Visteon en 2000.

4. *Wall Street Journal*, *op. cit.*

des investissements qui lui sont nécessaires alors même qu'ils n'en n'ont pas toujours directement profité en termes de bénéfices (Dyer, 1996; Helper, 1991; Lamming, 1993). De plus, les fournisseurs ont vu les exigences de flexibilité des grands clients industriels augmenter considérablement avec le développement de l'externalisation (Subramani et Venkatraman, 2003; Zajac et Olsen, 1993).

La flexibilité est recherchée parce qu'elle est « la clef de la compétitivité du XXI<sup>e</sup> siècle » (Hitt, Keats et DeMarie, 1998); parce qu'être flexible, c'est posséder la ressource qui reflète la capacité à s'adapter efficacement ou à répondre au changement (Tarondeau, 1999). Comme toute autre ressource, celle-ci doit être recherchée, développée et protégée. C'est pourquoi les fournisseurs doivent accumuler des sources de flexibilité et les garder en réserve, comme le suggère Gerwin (1993) avec son idée de « mise en banque » de la flexibilité. La flexibilité joue alors un rôle d'amortisseur des contraintes de l'environnement (Miner *et al.*, 1990). Au début des années 1990, de grands clients industriels tels que Nortel, IBM, Alcatel ou les constructeurs automobiles se sont donc efforcés de mesurer la flexibilité de leurs fournisseurs. Ceux qui ne présentaient pas des aptitudes au changement suffisantes se voyaient proposer des « voies d'amélioration » à suivre. Ils devaient alors investir dans des outillages facilitant le changement rapide des séries de fabrication, trouver de nouvelles optimisations des séquences de changement ou mettre en place des systèmes SMED (*Single Minute Exchange Die*). Ils devaient ensuite développer des systèmes EDI (*Electronic Data Interchange*) compatibles avec les besoins de chacun de leurs clients.

Aujourd'hui, ces fournisseurs doivent abandonner les EDI à peine installés, et pas encore amortis, au profit des réseaux électroniques de B2B (*Business to Business*). C'est ainsi que les fournisseurs de Renault-Nissan sont maintenant obligés d'adopter l'extranet commun de l'industrie automobile – ENX (*European Network Exchange*) – pour faciliter « l'instantanéité et l'interactivité » avec le constructeur.

Aujourd'hui, 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.

### 3. Le trompe l'œil des normes relationnelles

À l'image des normes sociales qui régissent les relations entre les « jeunes mariés », les normes relationnelles structurent les échanges interentreprises et facilitent les comportements des partenaires. Les chercheurs qui étudient ces normes se réfèrent principalement aux travaux sur les

contrats (Macneil, 1980). Ils postulent que 1) les relations interentreprises ne se conduisent pas seulement par des incitations coercitives, 2) que la domination d'un partenaire sur l'autre n'est pas systématique et irrévocable et, 3) qu'il existe des valeurs partagées facilitant l'échange et la performance de cet échange : la transparence, la solidarité, l'échange d'informations, la continuité des relations, la gestion des conflits et la flexibilité. Les études empiriques visant à tester l'impact de ces normes relationnelles sur la performance des entreprises, la satisfaction des partenaires ou la qualité des relations sont maintenant très nombreuses (Wathne *et al.*, 2001). Au-delà de la diversité des contributions proposées, leurs auteurs montrent que, sans les normes relationnelles et sans la confiance, les échanges entre clients et fournisseurs ressemblent davantage à des transactions « arm's length », des relations sans réciprocité (Baudry, 1994).

Malheureusement, les multiples tests empiriques de cette proposition donnent des résultats inégaux ou contradictoires (Dyer et Chu, 2000; Lorentz, 1993; Sako et Helper, 1998; Zaheer *et al.*, 1998). De plus, la limite de ces travaux « relationnels » est que leurs auteurs se focalisent sur les seuls intérêts des entreprises clientes, c'est-à-dire sur celles qui définissent les normes, établissent les règles de confiance et initient les coopérations. Face au manque de contributions éclaircissant le point de vue des fournisseurs ne possédant *a priori* aucun pouvoir de négociation, quelques auteurs investissent ce champ de recherche (Flynn, 2003; Kotabe, Martin et Domoto, 2003; Subramani et Venkatraman, 2003). Toutefois, trop peu d'auteurs montrent comment les obligations relationnelles peuvent aussi

fragiliser les fournisseurs. L'étude de Mouritsen (1999) fait partie des exceptions. L'auteur rapporte en détail les préoccupations d'un fournisseur à propos de son juste niveau de flexibilité vis-à-vis de ses clients. De même, 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. Ces contributions rappellent que confiance, transparence ou flexibilité relationnelle ne sont pas toujours des valeurs également partagées entre les partenaires d'échange et qu'elles ne se traduisent pas systématiquement dans des relations « gagnantes-gagnantes ». Au contraire, les normes relationnelles peuvent apparaître comme des exigences auxquelles les partenaires dépendants doivent se soumettre sans en tirer directement profit. Dire que ce sont davantage des discours et des contraintes que les clients tout puissants imposent à leurs fournisseurs dépendants serait donc plus proche de cette réalité largement décrite au Japon par Sakai (1990). Notre fable introductrice illustre aussi cette réalité. Qu'en est-il alors du fournisseur mystérieux qui semble survivre sans se soumettre intégralement à la norme relationnelle de flexibilité ?

#### 4. Une force de résistance

Les organisations exercent leur pouvoir pour, agir sur leur environnement, acquérir, développer, et maintenir dans leur portefeuille les ressources dont elles dépendent. La nature de ce pouvoir est inséparable du processus d'échange auquel il est associé alors que son intensité découle du rapport de force qui structure 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).

Pouvoir et dépendance donc sont indubitablement liés et ils se renforcent en situation d'incertitude. Pfeffer et Salancik (1978) ont illustré cette dynamique en montrant notamment comment des firmes cherchaient à réduire leur incertitude et leur dépendance en structurant leurs relations d'échanges dans le cadre d'environnements négociés leur permettant de préserver leur autonomie. La relation pouvoir-incertitude-autonomie est également au cœur des travaux de Crozier et de Friedberg (1977). Ces auteurs montrent comment des acteurs, *a priori* exclus des sphères du pouvoir, parviennent à s'imposer en développant des stratégies particulières. Dans le cadre des contraintes qui leur sont imposées, les acteurs se libèrent des marges de manœuvre qui constituent autant de zones d'incertitude pour leurs partenaires d'échange. Selon les termes des auteurs : le pouvoir de l'acteur dépend de la liberté d'action, « de l'ampleur de la zone d'incertitude que l'imprévisibilité de son propre comportement lui permet de contrôler face à ses partenaires » (1977, p. 72). En résumé, c'est la dépendance par rapport à la contrainte qui favorise la recherche de marge de manœuvre, elle-même créatrice de pouvoir de résistance. Enfin, on retrouve cet enchaînement logique dans les études empiriques de Neuville (1998) et Nogatchewsky (2002) qui voient dans l'analyse des situations d'achats des comportements de résistance des fournisseurs face à leur client. Frazier (1984) met aussi en avant l'importance de l'autorité d'un partenaire d'échange comme source de son pouvoir.

L'autorité est définie comme une ressource qui assoit la légitimité de l'organisation et lui confère un pouvoir : « plus forte est l'autorité de la firme dans sa relation commerciale, plus forte est le pouvoir ou le potentiel d'influence de cette firme dans cette relation » (1984, p. 68-69). Exprimée différemment, la notion d'autorité se retrouve aussi dans le travail de Porter (1982) lorsqu'il analyse les sources du pouvoir de négociation d'un fournisseur sur son client ou *vice et versa*. Pour lui, « les fournisseurs peuvent disposer d'un pouvoir de négociation (...) en menaçant d'augmenter leurs prix ou de réduire la qualité des produits et services achetés » (1982, p. 30). Les conditions qui assurent ce pouvoir sont : le taux de concentration des fournisseurs, l'absence de produits de remplacement, l'importance du client, la nature du produit (moyen de production, composant, etc.), les coûts de transfert sur un autre produit, la menace d'intégration vers l'aval. Enfin, les auteurs lient les problématiques du pouvoir et de la dépendance à celles des ressources et compétences conférant l'autorité, voient dans les comportements relationnels spécifiques la base d'un pouvoir d'influence (Gaski, 1986). Leurs contributions s'inscrivent dans les travaux de marketing relationnel qui reconnaissent une importance centrale aux compétences relationnelles dans le déroulement des relations interfirmes (Heide et John, 1992 ; Wathne *et al.*, 2001). Les compétences particulières sont au cœur de l'approche relationnelle développée par Dyer et Singh (1998). Ces auteurs définissent la notion de rente relationnelle comme un profit « super-normal » généré conjointement lors d'une relation d'échange. Cette rente est propre à la relation, elle est créée dans son seul cadre et ne peut être générée

par aucune firme en dehors de cette relation. Son partage entre les parties prenantes dépendra alors de l'exercice de leur pouvoir respectif (Coff, 1999).

Toutes ces propositions nous permettent de croire que le secret du mystérieux fournisseur de la fable, celui qui parvient à tempérer ou refuser les contraintes imposées par son donneur d'ordres tout puissant, reposait sur une marge de liberté résultant de sa dépendance et de ses ressources d'autorité. Dans notre étude empirique, l'analyse de la dépendance des fournisseurs découle donc de l'étude des conditions sectorielles et de leur situation commerciale vis-à-vis des clients alors que celle de l'autorité (logiquement faible dans le cadre de purs sous-traitants), repose sur l'évaluation des expertises, des actifs spécifiques ou des compétences relationnelles.

## II. – ÉTUDES DE CAS

### 1. La dépendance issue du contexte industriel

La dépendance des deux fournisseurs vis-à-vis de leurs clients était fortement asymétrique. Cette situation découlait des conditions sectorielles particulières puisque les fabricants sous contrat de produits électroniques assemblent des plaques de circuits imprimés pour le compte de quelques grands clients de l'informatique, des télécommunications, de l'automobile, de l'équipement médical et autres industries. Au moment de l'étude, l'industrie britannique des sous-traitants électroniques était présentée dans la presse économique comme prometteuse et en pleine croissance malgré une intensification de la compétition nationale et internationale. On

### MÉTHODOLOGIE

Les cas analysés dans cette recherche ont été choisis sur la base des résultats d'une étude de *benchmarking* (étude de données comparatives) menée au Royaume-Uni auprès d'un échantillon d'assembleurs sous contrat de circuits imprimés, visant à mesurer et comparer la profitabilité, la productivité, la qualité, le respect des délais et la flexibilité des sous-traitants (Dostaler, 2000). Le classement obtenu révélait de fortes différences entre les entreprises. Toutefois, deux entreprises, Slater et Westlake Systems, qui présentaient une performance supérieure à la moyenne avec une même marge bénéficiaire, se différençaient par leur niveau de flexibilité. Chez Slater, la plus petite des deux entreprises, 80 % des commandes livrées annuellement avaient fait l'objet de modifications demandées par les clients contre 50 % chez Westlake Systems. Sur cette observation, nous avons retravaillé les données de ces deux entreprises, nous interrogeant alors sur les raisons de l'inflexibilité de Westlake Systems. Cette entreprise était-elle un cas de fournisseur disposant d'une force de résistance particulière ?

Pour répondre à cette question, un auteur a analysé et codé l'ensemble des données extraites des enregistrements, des transcriptions et des notes prises sur le terrain en identifiant les informations traduisant les sources de pouvoir issues de la situation de dépendance et d'autorité réelle ou perçues des deux entreprises. Deux grilles de données (une pour chacun des cas) ont été constituées, puis validées par le deuxième auteur qui les a ensuite synthétisées dans une base unique.

observait néanmoins une certaine surcapacité productive consécutive aux choix d'investissements passés. En effet, dès le milieu des années 1980, de nombreux fabricants sous contrat s'étaient dotés de la technique du montage en surface (SMT) permettant de fixer directement les composants électroniques sur une plaque de circuits imprimés au lieu de les souder par des trous d'accès dans la plaque. Le succès du SMT s'est rapidement affirmé et l'adoption de cette technologie n'est plus aujourd'hui le domaine réservé de quelques spécialistes. Dans ce contexte, les deux fournisseurs affrontaient des conditions sectorielles équivalentes les rendant fortement dépendants de leurs donneurs d'ordres qui pouvaient techniquement substituer une source d'approvisionnement à une autre sans supporter des coûts de transfert trop importants. Cette situation était renforcée par le fait que l'activité d'assembleur d'un circuit imprimé est une activité générique et que les deux entreprises n'intervenant pas dans la conception des produits, elles se contentaient d'assembler des composants selon un cahier des charges défini par les clients.

## 2. La dépendance commerciale

La dépendance commerciale de Westlake Systems était importante. Seulement sept clients composaient son portefeuille et l'entreprise devait l'essentiel de son activité aux seules décisions d'externalisation d'un des plus grands industriels de l'informatique ainsi qu'aux exigences quasi-capricieuses d'un autre client important décrit comme « difficile ». Par ailleurs, le plus important client contribuait pour 43 % du CA du fournisseur qui n'avait gagné aucun nouveau client l'année précédente.

Toute proportion gardée, la dépendance commerciale de Slater était moindre. Le fournisseur avait gagné 50 % de clients supplémentaires l'année précédente; il travaillait alors avec 51 clients dont le plus important comptait pour 14 % de son CA. Cette situation *a priori* favorable devait être néanmoins nuancée par le fait que Slater se lançait dans une stratégie de volumes. Sa dépendance par rapport à des clients actuels ou potentiels susceptibles de lui confier des commandes plus volumineuses était donc très forte. Bien que certains mentionnaient que la compagnie ne « recherchait pas de client » et que personne n'allait « frapper aux portes » pour en trouver de nouveaux, Slater comptait ouvrir une nouvelle usine pour démontrer sa capacité à obtenir de nouveaux contrats.

## 3. L'autorité par l'expertise et la dotation en actifs

Compte tenu du caractère générique de l'activité d'assemblage d'un circuit imprimé, le pouvoir d'un sous-traitant électronique ne repose pas sur la dotation de ressources et de compétences de conception spécifiques. Aucun brevet ne procurait une source de rente particulière et aucune avancée technologique ne constituait une barrière à l'entrée. Il fallait en revanche exceller dans des compétences productives telles que : la maîtrise de l'outil de production, l'organisation et le contrôle de la production et, la gestion des achats et des approvisionnements (Boswell, 1993). C'est-à-dire dans des domaines sources d'économies d'échelle et de coûts faibles.

1) La maîtrise des outils. Malgré quelques problèmes d'installation de nouvelles machines, Westlake Systems maîtrisait bien son outil de production. Les flux paraiss-



saient glisser à travers l'atelier que le responsable qualité comparait à un « pipeline ». Slater, lui, venait de se doter d'une deuxième ligne d'assemblage et rencontrait de nombreux problèmes de mise en œuvre. Malgré la compréhension relative de ses clients, cette difficulté l'empêchait de démontrer sa capacité à traiter efficacement de grands volumes d'assemblage.

2) L'organisation et le contrôle de la production étaient très avancés chez Westlake Systems. MRP II avait été installé avec succès sept ans plus tôt et Westlake avait beaucoup appris à cet égard de son client initial. Au moment de l'étude, le système intégré était une « méthode parvenue à maturité » alors même que la plupart des concurrents ne disposaient pas d'un tel système. Slater bénéficiait également d'un système formalisé de planification et de contrôle de la production mais tous les modules du système n'étaient pas intégrés. Le directeur de la production préparait lui-même le plan de production selon le carnet de commande et la liste des composants à acheter était générée par un autre système, alors que ceux-ci étaient parfaitement intégrés chez Westlake Systems.

3) Westlake Systems contrôlait et décidait seul de la grande majorité de ses achats et approvisionnements de composants électroniques (le service d'approvisionnement offert à ses clients comptait pour 88 % de son chiffre d'affaires, contre 27 % pour Slater). Bien que certains clients essayaient encore d'orienter la politique d'achat du fournisseur, le responsable des achats de Westlake Systems nous disait disposer d'une certaine « marge de manœuvre sur le choix de ses fournisseurs ». Quant à Slater, bien que l'entreprise ait développé une procédure d'évaluation de ses propres fournis-

seurs, prouvant par-là sa volonté de développer une réelle politique d'achats, son manque d'autorité sur l'approvisionnement en composants limitait son action. Le directeur de la production regrettait cette situation qui l'obligeait à « jeter l'argent par les fenêtres ». Souvent, il devait attendre les composants achetés et livrés par le client avant de pouvoir lancer sa production. Cette situation était d'autant plus mal vécue que le fournisseur avait fait l'effort de se procurer en temps et en heure les composants électroniques dont il avait la responsabilité d'acheter.

#### **4. L'autorité par les compétences relationnelles**

Beaucoup disent que les compétences relationnelles s'acquièrent avec le temps et l'apprentissage. Le cas de Westlake Systems semble le confirmer. Bien que les deux entreprises se soient lancées dans la sous-traitance électronique au début des années 1980, Westlake Systems fabriquait déjà depuis 40 ans des composants électroniques. Cette antériorité lui valu un soutien particulier de son premier grand client informatique. Ce dernier entretenait des relations de « maître-apprenti » dont le fournisseur avait beaucoup bénéficié notamment au niveau de la planification et du contrôle de la production et des stocks. La communication et l'échange d'informations étaient facilités d'une part, par une organisation en équipes qui favorisait les « relations particulières » et, d'autre part, par la confiance qui liait les responsables projets des deux partenaires. Westlake Systems parvenait donc à se faire entendre. Elle semblait même jouir d'une véritable force de proposition grâce à son équipe de développement technologique qui commu-

niquaient aux clients les améliorations à apporter aux produits et au processus d'assemblage. Les propositions apparaissaient depuis la phase d'estimation du coût d'une nouvelle commande jusqu'aux étapes ultimes de la fabrication. Émettre des suggestions était devenue « une étape normale du travail » et, comme l'indiquait le ton péremptoire du responsable de la qualité « les clients nous écoutent quand il s'agit de faciliter la fabrication ».

Slater n'était pas engagé dans des relations de très long terme avec un client mais il avait aussi adopté une structure en projet où chaque équipe se concentrait sur quelques clients. Toutefois, cette organisation qui facilitait effectivement la communication et la vitesse de réaction face au client conduisait aussi à un attachement au client presque démesuré. Les chefs d'équipe finissaient même par avoir des relations conflictuelles avec leurs collègues et responsables fonctionnels pour protéger leurs clients. Dans ce contexte, un taux de flexibilité de 80 % n'était pas surprenant. Le fournisseur s'était doté d'une organisation adaptée à la gestion des changements. Des « permis de production » étaient utilisés lorsqu'une commande initiale était modifiée, afin de donner l'autorisation aux opérateurs d'assembler un lot de circuits imprimés en dérogeant à la dernière version du *lay-out* et des étapes d'assemblage. Ces documents facilitaient et rendaient plus rapide la communication des changements de spécifications. Le directeur général faisait bien remarquer que son entreprise n'était pas « aussi intransigeante qu'une grande compagnie » ; ce qui semblait perçu comme une qualité relationnelle.

### III. – DISCUSSION RELATIVE AU SLACK RELATIONNEL DU FOURNISSEUR

Les deux cas présentés semblent correspondre aux deux types d'entreprises qui peuplent le Pays du client Roy. Slater ferait parti des fournisseurs performants qui font tout pour ne pas passer à la « trappe » et qui se plaignent en cachette des exigences de flexibilité qu'ils respectent cependant, puisque 80 % des commandes livrées annuellement font l'objet de modifications entre la commande initiale et la livraison finale au client. De son côté, Westlake Systems ressemblerait au fournisseur mystérieux qui peut refuser la moitié des modifications demandées par ses clients. Pourtant, ce qui distingue ces deux entreprises est assez ténu : même type de clients, choix technologiques identiques, profitabilité équivalente. Bien que Westlake Systems dispose d'une taille et d'un effet d'expérience qui lui soient favorables, sa forte dépendance commerciale ne lui confère aucun pouvoir de négociation. Malgré cela, le fournisseur semble disposer d'une réelle marge de liberté vis-à-vis de son client. Nous remarquons que c'est l'exploitation de « surcapacités » objectivement non indispensables à l'accomplissement de sa tâche qui donne à Westlake Systems cette aisance supérieure. En comparaison avec Slater, Westlake Systems possède en plus de ses actifs « courants » et nécessaires pour faire correctement et rentablement son travail, une autorité relationnelle qui lui permet de tempérer, voire de refuser les exigences de ses clients lorsque celles-ci sont considérées par lui comme trop exagérées, « trop idiotes » ou trop dommageables à ses objectifs économiques. L'autorité de ce

**Tableau 1**  
TABLEAU RÉCAPITULATIF DES CAS

	<b>Westlake Systems</b>	<b>Slater</b>
<b>La dépendance issue du contexte industriel</b>	Secteur très concurrentiel dominé par quelques grands donneurs d'ordres.	
	Situation identique pour les deux entreprises.	
<b>La dépendance commerciale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 7 clients (le premier client contribue à 43 % du CA).</li> <li>– Stabilité du portefeuille clients</li> </ul> Forte dépendance pour les deux entreprises.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 51 clients (le premier client contribue à 14 % du CA).</li> <li>– Volonté explicite de trouver de nouveaux clients – objectif de croissance et stratégie de volume.</li> </ul>
	Forte dépendance pour les deux entreprises.	
<b>L'autorité par l'expertise et la dotation en actifs</b>	Aucune compétence en R&D n'est nécessaire compte tenu de la nature de l'activité d'assemblage	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Outil de production avancé et maîtrisé.</li> <li>– Système de gestion intégré complet.</li> <li>– Service achats libre et performant.</li> <li>– Politique d'approvisionnement aguerrie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Outil de production standard.</li> <li>– Système formalisé de gestion mais intégration partielle.</li> <li>– Service achats limité. Les composants à acheter sont imposés par les clients.</li> <li>– Mise en place récente de procédures d'évaluation de fournisseurs.</li> </ul>
	Avantage relationnel de Westlake Systems grâce à des ressources organisationnelles et productives non strictement indispensables à son activité de sous-traitant.	
<b>L'autorité par les compétences relationnelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Antériorité des relations avec son client le plus important.</li> <li>– Équipes chargées d'entretenir des « relations particulières » avec les clients mais qui protégeaient Westlake Systems.</li> <li>– Force de proposition vis-à-vis des clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pas d'antériorité dans les relations avec les clients.</li> <li>– Équipes projets dédiées aux clients qui perdaient de vue les objectifs de Slater.</li> <li>– Pas de force de proposition vis-à-vis des clients mais une organisation adaptée à la gestion des changements.</li> </ul>
	Avantage relationnel de Westlake Systems qui le protège contre les trop fortes exigences de ses clients.	

fournisseur ne résulte ni d'un comportement coercitif ni d'une asymétrie favorable de sa dépendance vis-à-vis de son client. Elle semble résulter, au contraire, d'un ensemble d'actifs tangibles supplémentaires (système de gestion intégré bien maîtrisé), organisationnels (équipe de développement qui aide le client à améliorer ses produits) et relationnels (faible intransigeance) qui lui donnent l'aisance d'exprimer une force de proposition, de maîtriser ainsi l'incertitude de ses commandes en jouant des contraintes de l'environnement (Crozier et Friedberg, 1977).

Une surcapacité est souvent assimilée à la possession de ressources tampons qui protègent une organisation des perturbations de l'environnement (Miner *et al.*, 1990, p. 689). Cette notion a été largement étudiée par les auteurs sur le slack organisationnel. Depuis son introduction par Barnard en 1938 et son développement conceptuel dans les travaux de Cyert and March (1963), le concept de « slack » fait l'objet d'une attention particulière. Dans une synthèse des premières réflexions sur le sujet, Bourgeois (1981, p. 29) définit le *slack* comme « cette capacité à s'adapter à des modifications radicales ou à des discontinuités dans l'environnement ». C'est un tampon de ressources réelles ou potentielles qui remplissent trois rôles : éviter les ruptures d'activité, initier le changement, s'ajuster au changement. On retrouve cette même idée dans Miner *et al.* (1990) qui analysent le rôle des ressources tampons sur les dynamiques des populations d'entreprises. Se référant à Aldrich (1979), les auteurs voient dans ces ressources en extra (ou ressources surcapacitaires) la possibilité de survivre dans des environnements complexes et menaçants. Dans ces perspec-

tives, la capacité d'un fournisseur à résister aux changements imposés par ses clients dépend du niveau de ses ressources de *slack* (Tarondeau, 1999). Les solutions « optimales » du niveau de *slack* à maintenir opposent les partisans de la « lean production » (Womack *et al.*, 1990) qui chassent les ressources non-directement productives, et ceux de l'approche par les ressources qui privilégient les sources de rentes futures issues d'un *slack* (Hamel et Prahalad, 1995). Au-delà de ce débat, nul ne discute la richesse du concept de *slack* qui a largement contribué à l'amélioration de la compréhension des organisations. Il reste néanmoins que les ressources de *slack*, identifiées par les chercheurs, sont généralement des ressources de *slack* organisationnel au sens de Cyert et March (1963), c'est-à-dire des capacités excédentaires facilitant avant tout les rouages internes à l'organisation. Il n'existe pas à notre connaissance de travaux sur les seules sources du « slack relationnel ». Le concept de ressources tampons définies par Miner *et al.* (1990) comme des capacités permettant « de résister aux menaces ou pressions auxquelles d'autres organisations ne pourraient survivre, ou de s'opposer activement aux menaces de concurrents ou autres partenaires d'échange » (1990, p. 69), met en valeur le rôle externe du *slack*. Toutefois, il nous semble important de poursuivre la recherche afin d'identifier les ressources de *slack*, ou surcapacités, qui seraient exclusivement destinées à amortir les conséquences relationnelles d'un échange entre des partenaires dont la dépendance réciproque et l'autorité sont très asymétriques. Les informations extraites du cas Westlake Systems nous offrent quelques pistes à creuser. Ainsi, le fournisseur parvient à

maîtriser une partie de son incertitude grâce à la mise en place de sa procédure systématique d'évaluation de tout changement réclamé par ses clients. Chaque modification du cahier des charges est évaluée selon l'incertitude et les difficultés qu'elle peut générer car, « nous pouvons facilement nous adapter à des changements de fabrication au premier niveau de notre système de planification. Cependant, des demandes de changement qui touchent à un niveau plus important un programme principal de production ne sont pas aussi faciles à traiter et peuvent nécessiter cinq ou dix jours d'analyse ». Propre à Westlake Systems, cette procédure constitue une ressource organisationnelle non indispensable à son activité normale de fournisseur performant. Par ailleurs, le fournisseur joue des contraintes de l'environnement grâce à ses pratiques d'achat qui l'autorise à décider de ses approvisionnements ainsi qu'à sa force de proposition envers ses donneurs d'ordres. Westlake Systems aime « donner l'impression » qu'il est dédié à son client. Pour illustrer, un ingénieur responsable d'équipe projet nous rapportait en ces termes : « notre client pense que je suis leur représentant ici. Ils aiment à penser qu'on leur offrira un statut particulier et on leur donnera cette impression ». Ce comportement dépasse largement le respect des normes relationnelles classiques et de la confiance minimale réclamée par ses clients. Le fournisseur n'agit pas comme un simple sous-traitant respectant ses cahiers des charges dans un cadre relationnel facilitant la transparence, la solidarité, l'échange d'information, la continuité, la flexibilité ou la confiance. Il va au-delà de ces exigences. Ce comportement constitue selon nous un élément important du *slack* relationnel. de

l'entreprise qui se sent alors capable de « définir les règles » de fonctionnement avec ses clients, et de ne retenir que les seules demandes de modifications « pas trop idiotes ». Le responsable des approvisionnements aimait à nous rappeler que sa compagnie avait « appris à dire non », quand bien même il travaillait pour de grands clients susceptibles de réviser à tout moment leur politique d'externalisation.

Face à Westlake Systems, Slater donne l'image d'un fournisseur performant « normal » qui remplit correctement sa tâche en adaptant au mieux son organisation. Il a mis en place des équipes projets et accorde des permis de production dès qu'apparaît une modification de cahier des charges mais il prend sans cesse sur lui pour répondre aux fluctuations de l'environnement et être flexible. Ce fournisseur n'a pas de liberté relationnelle ; il ne possède pas de surcapacité qui lui permettraient de ne plus être aussi soumis et se taire !

## CONCLUSION

L'étude présentée ici est exploratoire. Elle met en avant un problème d'entreprises fournisseurs fortement dépendantes qui parviennent à se dégager des espaces de liberté suffisants pour refuser une exigence imposée par leurs clients tout puissants. En étudiant l'origine des écarts de flexibilité entre deux fournisseurs performants, nous avons découvert qu'aucun ne disposait objectivement d'un pouvoir de négociation suffisant. Toutefois, l'entreprise Westlake Systems semble avoir développé un *slack* relationnel qui lui permettait de mieux maîtriser son incertitude et de jouer sur son environnement au point de le libérer de certaines exigences de ses clients et de lui

assurer son libre arbitre. Nous avons tenté de cerner ce concept de *slack* relationnel qui nous semble riche et pour lequel nous proposons une première définition : le *slack* relationnel serait le résultat de l'exploitation de surcapacités productives, organisationnelles ou relationnelles, rendant possible la création d'une marge de liberté vis-à-vis d'un partenaire d'échange externe dominant. Posséder du *slack* relationnel, c'est pouvoir s'exprimer et refuser légitimement de se soumettre à certaines normes relationnelles qui sont imposées par des partenaires externes et qui limitent la liberté de gestion de l'organisation le plus dépendant. Dit autrement, posséder du *slack* relationnel, c'est se donner les moyens de maîtriser son incertitude et de jouer sur son environnement pour s'assurer des débouchés privilégiés. Bien qu'un important travail de précision du concept doit être poursuivi, nous pensons que ce concept mérite d'être creusé à double titre. Au niveau théorique, il vient enrichir les réflexions sur le *slack* organisationnel en affinant la dimension relationnelle sans laquelle les échanges coopératifs ne pourraient exister. Au niveau managérial, l'analyse du *slack* relationnel permettra de mieux comprendre les proces-

sus d'échange. Suivant une simple analyse des données comparées d'entreprises, les cas Slater et Westlake Systems seraient vus différemment. Slater est un petit fournisseur très performant qui affiche des scores de flexibilité remarquables. C'est le « bon élève » qui fait mieux que Westlake Systems, grande entreprise solide et performante trop rigide pour être flexible. Nous voyons ici qu'une lecture par le *slack* relationnel enrichie cette analyse. Elle ouvre aussi sur de nouvelles argumentations à propos du discours partenarial des donneurs d'ordres et des réponses bienveillantes des sous-traitants sur la confiance. Les quinze dernières années de consensus relationnel ont occulté les manœuvres des uns et des autres qui cherchent toujours des zones de liberté et des bases de pouvoir. Pourtant, Crozier a expliqué combien cette quête de liberté et de pouvoir poussait les acteurs à aller de l'avant et Neuville (1998, p. 21) a montré que des échanges de services, dont chacun tire des bénéfices, naissent des échanges de menaces et des jeux de pouvoir. Reste maintenant à préciser le concept, l'inscrire davantage dans des propositions théoriques, trouver des indicateurs et le tester empiriquement.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Aldrich H. E., *Organizations and Environments*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1979.
- Barnard C. I., *Functions of the Executive*, MA, Harvard University Press, Cambridge, 1938.
- Barthélemy J., Gonard T., « Quels déterminants pour la frontière de la firme », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 143, juin-août 2003, p. 67-80.
- Baudry B., « De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance », *Sociologie du travail*, vol. 36, 1994, p. 43-60.
- Blanchot F., « Modélisation du choix d'un partenariat », *Revue française de gestion*, n° 114, juin-août, p. 68-82, 1997.
- Boswell D., *Subcontracting Electronics. A Management and Technical Guide for Purchasers and Suppliers*, McGraw-Hill, London, 1993.

- Bourgeois L. J., "On the Measurement of Organizational Slack", *Academy of Management Review*, vol. 6, n° 1, 1981, p. 29-39.
- Charreire S., Durieux F., "Exploring and Testing", *Doing Management Research: A Comprehensive Guide*, R. A. Thiéart (Eds), Sage, London, 2001, p. 52-67.
- Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, Paris, 1977.
- Cyert R. M., March J. G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1963.
- De Meyer A., Nakane J., Miller J. G., Ferdows K., "Flexibility: The Next Competitive Battle; The Manufacturing Futures Survey", *Strategic Management Journal*, vol. 10, n° 2, March-April 1989, p. 135-144.
- Dostaler I., "Trying to Resolve Manufacturing Performance Trade-offs: The Case of British Contract Electronics Assemblers", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 17, n° 3, 2000, p. 255-268.
- Dyer J. H., "Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Automotive Industry", *Strategic Management Journal*, vol. 17, 1996, p. 271-291.
- Dyer J. H., Chu W., "The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the U.S., Japan, and Korea", *Journal of International Business Studies*, vol. 31, n° 2, 2000, p. 259-285.
- Dyer J. H., Singh H., "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, 1998, p. 660-679.
- Emerson R. M., "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, vol. 27, 1962, p. 31-41.
- Frazier G., "The Interfirm Power-Influence Process within a Marketing Channel", *Research in Marketing*, vol. 7, 1984, p. 63-91.
- Garel G., « Analyse d'une performance de co-développement », *Revue française de gestion*, vol. 123, p. 5-18, mars-mai 1999.
- Gerwin D., "Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective", *Management Science*, vol. 39, n° 4, 1993, p. 395-410.
- Hamel G., Prahalad C. K., *La conquête du futur*, InterEditions, Paris, 1995.
- Heide J. B., John G., "Do Norms Matter in Marketing Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 56, 1992, p. 32-44.
- Helper S., "How Much has Really Changed between U.S. Automakers and their Suppliers?", *Sloan Management Review*, vol. 32, 1991, p. 15-28.
- Hitt M. A., Keats B. W., DeMarie S. M., "Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21<sup>st</sup> Century", *The Academy of Management Executive*, vol. 12, n° 4, November 1998, p. 22-42.
- Kotabe M., Martin X., Domoto H., "Gaining from Vertical Partnerships: Knowledge Transfer, Relationship Duration, and Supplier Performance Improvement in the U.S. and Japanese Automotive industries", *Strategic Management Journal*, vol. 24, 2003, p. 293-316.

- Lamming R., *Beyond Partnership. Strategies for Innovation and Lean Supply*, Prentice Hall International (UK) Limited, 1993.
- Lorenz E., "Flexible Production Systems and the Social Construction of Trust", *Politics and Society*, septembre 1993, p. 307-324.
- Lorenz E., « Confiance, contrats et coopération économique », *Sociologie du travail*, vol. 4, 1996, p. 487-507.
- MacNeil I. R., *The New Social Contract: An Enquiry into Modern Contractual Relations*, Yale University Press, New Haven, 1980.
- Miner A. S., Amburgey T. L., Stearns T. M., "Interorganizational Linkages and Population Dynamics: Buffering and Transformational Shields", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 4, décembre 1990, p. 689-713.
- Mouritsen J., "The Flexible Firm: Strategies for a Subcontractor's Management Control", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24, n° 1, January 1999, p. 31-55.
- Neuville J.-P., « Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel », *Revue française de gestion*, juin-août 1998, p. 15-24.
- Nogatchewsky G., « Typologie de contrôle interorganisationnel : le cas de la relation entre un équipementier automobile et ses fournisseurs », *XI<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Paris, juin, 2002.
- Pfeffer J., Salancik G. R., *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York, 1978.
- Porter M. E., *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris, 1982.
- Sakai K., "The Feudal World of Japanese Manufacturing", *Harvard Business Review*, novembre 1990, p. 38-49.
- Sako M., Helper S., "Supplier Relations in Japan and the United States: Are they Converging?", *Sloan Management Review*, vol. 36, 1995, p. 77-84.
- Subramani M. R., Venkatraman N., "Safeguarding Investments in Asymmetric Interorganizational Relationships: Theory and Evidence", *Academy of Management Journal*, vol. 46, 2003, p. 46-62.
- Tarondeau J. C., *La flexibilité*, Que Sais-je, n° 3477, PUF, Paris, 1999.
- Wathne K. H., Biong H., Heide J. B., "Choice of Supplier in Embedded Markets: Relationship and Marketing Program Effect", *Journal of Marketing*, vol. 65, n° 2, 2001, p. 54-66.
- Womack J. P., Jones D. T., Roos D., *The Machine that Changed the World*, Trad. française, *Le système qui va changer le monde*, Dunod, Paris, 1990.
- Zaheer A., McEvily B., Perrone V., "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", *Organization Science*, vol. 9, n° 2, 1998, p. 141-159.