



# LES PARCS FOURNISSEURS : ENTRE MARCHE ET HIERARCHIE

Sonia Adam-Ledunois, Sophie Renault

## ► To cite this version:

Sonia Adam-Ledunois, Sophie Renault. LES PARCS FOURNISSEURS : ENTRE MARCHE ET HIERARCHIE. M. SABOLY & L. CAILLUET. Marché(s) et Hiérarchie(s) 10èmes rencontres "Histoire, Gestion, Organisation", Presses Universitaires de Toulouse 1 en Sciences Sociales (PUSS), pp. 359-369, 2002, Histoire, Gestion, Organisation. <halshs-00694939>

**HAL Id: halshs-00694939**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00694939>**

Submitted on 7 May 2012

**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.

## LES PARCS FOURNISSEURS : ENTRE MARCHE ET HIERARCHIE

*In M. SABOLY & L. CAILLUET (Eds). Histoire Gestion Organisation. Toulouse : Presses de l'Université de Toulouse 1 Sciences Sociales, pp. 359-369.*

Sonia Adam-Ledunois  
CREGO - Université Pasteur,  
Boulevard Pasteur  
76000 Rouen  
Y.Ledunois@wanadoo.fr

Sophie Renault  
IAE de Caen Basse-Normandie  
Caen Innovation Marché Entreprise - CIME  
Rue Claude Bloch, BP. 5160  
14075 Caen cedex  
s.renault@iae.unicaen.fr

## Les parcs fournisseurs : entre marché et hiérarchie

Le constructeur automobile Renault a opté depuis deux ans pour une nouvelle organisation industrielle : le parc fournisseurs. Il s'inscrit en cela dans un mouvement de réorganisation globale de l'industrie automobile initiée il y a quelques années par Volkswagen au Brésil (site de Resende, 1996) qui consiste en l'implantation des fournisseurs partenaires à proximité immédiate des sites de production des constructeurs. Depuis 2000, le site de Renault Sandouville, spécialisé dans les véhicules haut de gamme du groupe, dispose ainsi d'un parc industriel fournisseurs. Il s'agit de la plus importante opération du constructeur pour intégrer ses fournisseurs à un site de fabrication. Six fournisseurs sont locataires de leurs surfaces. Ils assurent une production synchrone avec Renault ; ils engagent la fabrication de leurs produits simultanément avec l'entrée des véhicules sur les lignes de montage. Un convoyeur aérien, trait d'union entre l'usine et son parc d'équipementiers, achemine les pièces. Il n'y a ainsi pas de rupture de charge entre les ateliers des fournisseurs et les postes de montage du constructeur.

Cette restructuration répond à deux objectifs principaux. Le premier réside dans la quête d'une meilleure efficacité économique dans la mesure où la proximité des fournisseurs permet de créer le volume et la diversité au plus tard. L'implantation des fournisseurs au plus près des chaînes de montage des constructeurs et son corollaire, un approvisionnement synchrone, présentent d'indéniables avantages : plus grande réactivité, réduction des stockages en bord de chaîne, réduction des coûts de transport en amont. Le second objectif s'exprime dans l'amélioration de la qualité : le parc industriel implique moins d'intermédiaires, moins de manipulations de pièces fragiles, des responsabilités mieux définies, un contrôle immédiat de la qualité (Adam-Ledunois, Renault, 2001).

Ces relations, inscrites dans la durée et nouées entre des partenaires détenant des actifs spécifiques, matérialisent parfaitement ce que Williamson appelle les formes hybrides, formes de coordination intermédiaires entre marché et hiérarchie. Si les raisons du recours à un tel mode de coordination, les parcs fournisseurs, sont claires, il semble en revanche opportun d'en identifier les facteurs de régulation garants d'une certaine stabilité. En la matière, le cas du parc fournisseurs de Renault Sandouville offre certains éléments de réflexion susceptibles d'affiner la compréhension des processus de gouvernance des formes hybrides.

Cet article se propose d'étudier les processus de gouvernance des formes hybrides sous l'angle de leur stabilité. Dans cette perspective, les principales caractéristiques du cas Renault

Sandouville seront confrontées à l'approche proposée par la théorie des coûts de transaction. Sur la base d'observations empiriques, nous tenterons ainsi d'éclairer certaines zones d'ombre laissées par ce courant théorique. En effet, les relations contractuelles de long terme, si elles maintiennent la flexibilité en préservant l'autonomie des parties, exigent des éléments de coordination supplémentaires et spécifiques à la transaction. A défaut, la théorie considère les formes hybrides instables. Particulièrement, les risques de discorde sont réels eu égard à l'imperfection de l'information et l'opportunisme des parties. Pour pallier de telles déficiences, Williamson (1994a) préconise certaines règles de gestion favorisant leur stabilité : contrôle formel et échange d'otages. Pourtant, nous verrons que l'analyse devient plus complexe lorsque la relation est envisagée dans une perspective dynamique. D'autres variables sont alors à prendre en considération.

Dans un premier temps, nous envisagerons la relation avant rapprochement afin d'identifier les principaux facteurs favorables à la stabilité future du parc fournisseurs. Nous analyserons ensuite les mutations observées dans les échanges entre les parties au cours de la relation, mutations qui renforcent les liens entre partenaires.

### **1 - Une gestion avertie de la dépendance *ex ante* : pour une meilleure stabilité de la relation**

La menace d'une dépendance excessive du constructeur à l'égard de ses équipementiers constitue l'un des principaux risques lié à la création d'un parc industriel fournisseurs. Renault, en investissant dans des infrastructures dédiées à ses fournisseurs, doit donc s'assurer qu'il ne va pas se placer dans une situation de dépendance élevée susceptible de déboucher sur une prise d'otage. Par conséquent, il importe d'étudier la manière dont le groupe est parvenu à s'affranchir de ce risque.

Sur ce point, la théorie des coûts de transaction formule certaines mises en garde ; la spécificité des actifs notamment crée des liens de dépendance bilatérale entre les partenaires et introduit la question des risques contractuels (Williamson, 1991 ; 1994a). Selon la théorie, dans le cadre d'une transaction, la partie qui détient des actifs spécifiques doit obtenir certaines garanties quant à la possibilité d'exploiter ceux-ci dans la durée. La compréhension de la stabilité de la relation passe donc nécessairement, dans un premier temps, par une étude plus précise du type de spécificité des actifs engagés par Renault dans la relation.

## 1. 1 - Une large diversité de la spécificité des actifs

La création du parc fournisseurs repose sur la construction d'antennes de production dédiées aux équipementiers. Dans ce cadre, nous sommes typiquement en présence d'actifs spécifiques consentis par le constructeur automobile. Afin d'affiner cette notion de spécificité, Williamson (1991) propose une distinction déclinant six catégories. Parmi celles-ci, dans une perspective statique, quatre d'entre elles sont repérables à des degrés variables<sup>1</sup>. pour le parc fournisseurs Renault.

En effet, le premier type de spécificité concerne donc un actif immatériel que Williamson définit comme le **capital marque ou de réputation**. Dans une telle configuration, l'identité des parties contractantes est essentielle. Les fournisseurs retenus pour s'implanter sur le site de production de Renault sont généralement des partenaires antérieurs du constructeur, impliqués dès l'initiation du projet industriel, dans la phase de conception du prototype. Renault a donc pu tester le sérieux et la fiabilité du partenaire. Le constructeur a notamment fait appel à certains de ses « fournisseurs optima ». Ces équipementiers sont sélectionnés sur la base de 22 critères d'évaluation. Pour accéder au rang de fournisseurs privilégiés, les entreprises doivent faire la preuve de leurs capacités d'innovation, de développement à l'international et de réduction de leurs coûts. Le label « optima » signifie l'existence d'un engagement étroit entre Renault et ses fournisseurs, et ce, dans la plus grande transparence. Les relations du groupe et de ses équipementiers sont ainsi régies par une charte très précise qui assure aux fournisseurs une plus large stabilité avec le constructeur. Par conséquent, les parties en présence ont déjà à leur actif des relations passées n'ayant pas présenté d'incidents majeurs.

De plus, lors de la création de son parc fournisseurs, Renault a fait le choix d'investir seul dans les infrastructures pour les proposer en location à ses équipementiers. Ces locaux ont été construits pour une transaction donnée et correspondent par conséquent à des **actifs dédiés** : une entreprise investit dans des actifs à vocation générale mais au profit d'un seul partenaire. Ils sont en cela redéployables ; il s'agit donc d'un degré « faible » de spécificité puisque les locaux pourront par la suite être loués à d'autres fournisseurs.

De surcroît, la logistique est au cœur de la création des parcs fournisseurs puisque ces derniers reposent sur une articulation étroite entre système de livraison et de production. Les

---

<sup>1</sup> Les deux dernières catégories, la « spécificité technique » (qui a trait aux équipements physiques) et la « spécificité des actifs humains », ne seront pas évoquées ici puisque non présentes à l'initiation de la transaction.

équipementiers livrent des composants complexes directement sur la chaîne de production du constructeur, au moment approprié. Cette tension de l'approvisionnement coïncide avec **une spécificité temporelle**, qui s'apparente à une non-séparabilité technologique, le temps de réactivité étant vital.

Enfin, la configuration de type parc fournisseurs a été retenue en réponse à des contraintes de qualité et de fiabilité des livraisons. Renault a pris la décision d'investir dans des infrastructures sur son propre site de production afin de favoriser le rapprochement de certains de ses fournisseurs. Ceux-ci sont ainsi en mesure de réagir immédiatement à un éventuel problème de non-qualité sur un composant, soit en y remédiant, soit en assurant la livraison d'une autre pièce. En cela, la transaction se caractérise par une **spécificité de site** ; selon Williamson (1991), elle correspond à la localisation d'un actif immobilisé, dont dépend la relation. La réalisation des étapes successives d'un processus de production dans un espace géographique réduit économise les coûts de stockage et de transport.

Ainsi, le parc fournisseurs de Sandouville réunit des actifs spécifiques très hétérogènes, rendant d'autant plus difficile la gestion du risque de comportement opportuniste de la part d'un fournisseur. Il est aisé d'imaginer les conséquences d'un arrêt subit des livraisons de composants, d'une non maîtrise volontaire des coûts de production de la part des équipementiers ou, à l'extrême, d'un refus de certains d'entre eux de quitter le site avancé en cas de rupture du contrat. Renault a conçu son parc fournisseurs dans un souci constant de limiter ces risques de prise d'otage, relatifs au comportement opportuniste d'un fournisseur, tout en favorisant la stabilité de la relation. Il semble donc opportun de s'attarder sur la manière dont le constructeur est parvenu à maîtriser de tels risques. Pour cela, plusieurs pistes ont simultanément été privilégiées : la minimisation du degré de spécificité de site, la contractualisation et l'échange d'otages.

## **1. 2 - Une gestion maîtrisée du degré de la spécificité de site**

La création de parc fournisseurs correspond typiquement à une situation pour laquelle le risque de dérive vers une « prise » d'otage est patente. Ces situations résultent, selon la théorie des coûts de transaction, d'un degré de spécificité élevé des actifs engagés dans une transaction. Des différentes catégories de spécificité évoquées précédemment, la plus lourde de conséquences reste indéniablement la spécificité de site. L'implantation d'un fournisseur dans l'enceinte de production de Renault nécessite de la part de ce dernier un investissement

élevé. Il sera ensuite difficile au constructeur de renoncer à une telle relation, les coûts associés à cette rupture étant alors très importants.

La spécificité de site, selon les choix opérés par le constructeur, peut être plus ou moins élevée et, par conséquent, plus ou moins contraignante. Le risque de voir apparaître, à l'extrême, une situation de « lock-in », d'enfermement dans la transaction est tout à fait envisageable ; aucune des deux parties ne peut alors sortir de la relation. En d'autres termes, l'interdépendance entre les deux parties est très élevée.

Dans le cadre du parc fournisseurs de Sandouville, la gestion de ce risque repose sur la maîtrise de l'intensité de la spécificité de site. Le groupe a décidé d'investir seul dans la construction des locaux dédiés aux équipementiers, sans solliciter une quelconque implication financière de ces derniers. Les infrastructures ont par la suite été proposées à la location aux fournisseurs sélectionnés pour des durées déterminées, coïncidant généralement avec la périodicité du projet industriel.

Ce choix peut paraître, de prime abord, très risqué, eu égard aux sommes investies. En réalité, il permet de limiter la dépendance de Renault vis-à-vis de ses équipementiers ménageant la possibilité de mettre un terme au contrat de location à tout moment et de concéder à un autre fournisseur l'exploitation des infrastructures. Ceci garantit une certaine redéployabilité des actifs et nuance la spécificité de tels actifs.

### **1. 3 - Le contrôle formel : préalable à la stabilité de la relation**

Face au risque de déviance de la relation, une attitude vigilante est de mise. Elle se matérialise généralement par un contrôle formel, sur la base de la conclusion d'un contrat. En effet, les relations pour lesquelles les investissements sont spécifiques exigent, selon la théorie des coûts de transaction, l'élaboration de contrats complexes visant à protéger les investisseurs (Milgrom et Roberts, 1997). De telles transactions supposent certaines garanties contractuelles et organisationnelles puisqu'elles s'inscrivent dans la durée. Le contrat sert alors de base au suivi futur du bon déroulement de la relation.

Nous avons pu constater que la contractualisation était une étape lourde dans la mise en œuvre du site avancé fournisseurs de Sandouville. Cette phase fut très longue et fit l'objet d'âpres discussions. Si la vigilance reste présente à tous les stades de la transaction, la période de sélection et de contractualisation est à cet égard la plus intense.

Cette négociation contractuelle portait sur des éléments techniques relativement classiques dans des échanges entre constructeurs et équipementiers. Elle concernait également

des éléments plus spécifiques, propres au rapprochement physique durable des parties. Des clauses ont ainsi été intégrées afin de régir la location des infrastructures ou le règlement de charges communes. Les termes du contrat portaient également sur la définition de critères d'évaluation pour lesquels sont précisées les évolutions exigées à échéance donnée. Parmi ces indicateurs, relevons en premières places le prix et la qualité, indicateurs somme toute classiques. Le contrat conclu entre Renault et ses fournisseurs experts prévoit ainsi une évolution du prix dans la durée avec un objectif de coût dégressif. Une telle clause vise, en parallèle, à s'assurer d'un effort suffisant des équipementiers en matière de R&D, cette évolution de prix reposant sur des prévisions de progrès technologique. Le contrat prévoit également le niveau de qualité exigé par le constructeur ainsi que les indicateurs retenus. Notamment, tout incident dans la qualité d'un composant livré chez Renault suppose le déplacement d'un interlocuteur désigné chez le fournisseur afin de trouver une solution rapide au problème. Le contrôle s'appuie par exemple sur le comptage du nombre de déplacements des responsables fournisseurs sur la chaîne de production du constructeur, reflet du respect ou non de la charte de qualité préalablement définie.

Pourtant, dans un environnement dit incertain, il est illusoire de penser que le contrat sera complet, donc suffisant. C'est la raison pour laquelle la relation doit être fondée sur des mécanismes d'engagement réciproques complémentaires. Ces mécanismes permettent un bon déroulement contractuel avec l'appui d'éventuels aménagements (Williamson, 1996).

#### **1. 4 - Crédibilité de l'engagement et échange d'otages**

Si Renault se prémunit contre une dépendance excessive à l'égard de ses équipementiers, il doit néanmoins émettre un certain nombre de signaux afin de crédibiliser son engagement. En effet, au même titre que la relation peut devenir risquée pour Renault, elle peut également placer les fournisseurs en position de vulnérabilité.

Le danger pour les équipementiers réside principalement dans l'investissement technique et humain qu'ils acceptent de supporter afin de répondre aux exigences de la production en flux tendu en général, et de Renault en particulier. Si le constructeur finance les infrastructures, les fournisseurs supportent les charges inhérentes à l'aménagement des locaux en outils de production et à l'organisation du process industriel. Faurecia<sup>2</sup> a notamment effectué un investissement de dix millions de francs d'infrastructures afin d'aménager ses locaux. Il est évident que de tels investissements seront difficilement redéployables en cas de



rupture de la relation. Face à de tels risques, quels sont alors les éléments qui ont donné aux fournisseurs une assurance suffisante sur la volonté de Renault de s'engager durablement et sérieusement dans une telle relation ? Réciproquement, quelles sont les garanties pour Renault du sérieux de ses fournisseurs ? En d'autres termes, comment s'assurer *a priori* d'une certaine stabilité de la relation ?

La crédibilité de l'engagement de Renault, tout autant que celle de ses fournisseurs, interfère *a priori* sur la stabilité future de la relation. En d'autres termes, les parties cherchent *ex ante* à se projeter dans le temps afin d'évaluer la probabilité d'un comportement coopératif futur. Analysons ces « éléments de stabilité » à la lumière de la théorie des coûts de transaction. En effet, la théorie renseigne sur les conditions de stabilité des formes hybrides. Elle préconise ainsi l'échange d'otages afin de limiter l'opportunisme et favoriser la stabilité de la relation. Cet échange consiste, pour le partenaire occupant la position la plus favorable dans la relation, à rééquilibrer la relation en acceptant des clauses de pénalité en cas d'inexécution partielle ou totale de ses engagements. Cet échange augmente le coût d'opportunité de l'abandon d'un comportement coopératif et favorise par conséquent un tel comportement. L'échange d'otages permet ainsi d'équilibrer une relation susceptible de mener à une situation d'enfermement.

Dans le cadre du parc industriel fournisseurs de Sandouville, nous pouvons relever deux éléments qui militent en faveur du sérieux des parties et peuvent, à ce titre, être interprétés comme autant de preuves attestant de la crédibilité de leur engagement.

D'une part, en cas de comportement déviant, Renault accepte de perdre la liberté d'exploiter les actifs spécifiques dans lesquels il a investi. Ainsi, un comportement opportuniste peut être sanctionné, par le fournisseur concerné, par une suspension de ses livraisons. Dans cette hypothèse, le constructeur renonce à deux types de spécificité : la spécificité temporelle et la spécificité de site, toutes deux centrales dans le cadre de la production modulaire. Les pénalités encourues par Renault sont alors très lourdes. De la même manière, si le fournisseur adopte un comportement opportuniste, il accepte un coût d'opportunité élevé égal à la perte de l'exploitation de la spécificité technique ; c'est-à-dire des investissements consentis afin de répondre aux exigences de son client ou dans l'aménagement des locaux de production.

De ce point de vue, de telles spécificités, et particulièrement celle de proximité, entravent tout comportement opportuniste, interprétation en opposition avec celle proposée par Williamson (1994a). L'auteur considèrerait alors qu'une proximité des stades amont et aval

---

<sup>2</sup> Fournisseur implanté sur le site de Sandouville.

constituait un émulateur d'opportunisme. Pourtant, en regard de notre propre analyse, et en parfaite adéquation avec les interprétations de Frigant et Lung (2000), la spécificité des actifs favorise le respect des termes du contrat en plaçant les parties en situation d'interdépendance ; la redéployabilité de leurs actifs est en effet très limitée ou, à tout le moins, très coûteuse. Les différents acteurs trouvent alors un intérêt réciproque à demeurer dans le cadre de la relation, le coût de la sortie étant plus élevé que les gains escomptés d'un éventuel comportement opportuniste.

D'autre part, la reconfiguration du système de production de Renault repose sur une implication plus grande des fournisseurs se traduisant par un enrichissement de leur fonction. Le constructeur n'est plus un industriel à proprement parler mais un assembleur. Il intègre ainsi, dès l'initiation de ses projets, certains fournisseurs experts qui participent au développement des nouveaux véhicules. En cela, le groupe accepte de renoncer à certains de ses préceptes antérieurs dans le domaine de la conception-développement. Cela signifie que l'industriel accepte de ne plus totalement maîtriser certaines étapes charnières du processus d'innovation, particulièrement sur le développement des composants pris en charge par les fournisseurs experts.

Cette externalisation pure et simple se traduit également par une absence de maîtrise des améliorations futures de ces mêmes composants, notamment afin d'en réduire le coût. Dans cette perspective, le groupe accepte de perdre une compétence ; perte qui entravera par la suite tout contrôle sur la constance des efforts de ses fournisseurs en matière de R&D, faute d'expertise. Nous nous trouvons alors typiquement en situation d'asymétrie d'information. De ce point de vue, en cas de comportement non conforme à ses engagements initiaux, Renault supportera lourdement la perte d'une compétence. S'il n'en dispose plus en interne, il lui sera difficile de l'acquérir sur le marché à court terme, eu égard à la connaissance approfondie et souvent ancienne du projet industriel du fournisseur expert.

Cette première confrontation de la théorie des coûts de transaction à des observations empiriques a permis de dégager certains enseignements. En considérant la relation avant implantation physique des fournisseurs et de façon statique, un certain nombre d'éléments ou de choix ont pu être interprétés comme autant de facteurs favorisant sa stabilité future. La maîtrise de la spécificité de site, le contrôle formel et l'échange d'otages constituent les clés de voûte de la gestion du parc fournisseurs Sandouville. Ces éléments de coordination sont conformes aux règles de gestion établies par la théorie des coûts de transaction afin de limiter l'opportunisme des parties et, ce faisant, favoriser la stabilité des formes hybrides.

Néanmoins, en opposition avec ce courant théorique, une spécificité de site élevée a été interprétée comme un frein à l'opportunisme, et non comme un stimulant.

Si le cadre d'analyse théorique semble largement opérationnel dans une perspective statique, nous avons néanmoins entraperçu l'importance de certaines composantes sur la stabilité de la relation lorsque l'analyse intègre les interactions entre acteurs. En particulier, l'effet de l'apprentissage et la construction d'une spécificité de l'échange, dans une perspective dynamique, semblent favoriser un enracinement bénéfique de la relation.

## **2 - La co-construction d'actifs spécifiques ou une gestion dynamique de la transaction**

Cette partie rend compte des phénomènes d'apprentissage et d'expérience qui modifient l'organisation d'une transaction. En appréhendant, la relation comme un processus, il est en particulier possible de prendre en considération des investissements de la part des parties en cours de contrat. Il s'agit d'adopter une vision dynamique de la relation ; les parties ne connaîtraient pas *ex ante* le niveau de spécificité des actifs qui seront engagés. Elles découvrent, au cours de la relation, de « nouvelles voies » (Dyer, 1997) leur permettant d'améliorer leur performance en investissant dans des actifs spécifiques. Les interactions entre les partenaires permettraient également aux parties d'améliorer leur connaissance mutuelle et d'accepter d'investir de manière spécifique dans certains types d'actifs.

### **2.1 - Transformation fondamentale et spécificité de l'échange**

La proximité entre Renault et ses fournisseurs est à l'origine d'une interdépendance entre les parties. Chacun subirait de lourdes pertes si la relation devait être rompue prématurément. Dans une optique dynamique, nous pouvons donc mettre en exergue la mutation du jeu concurrentiel inter-firmes inhérente à la transformation des actifs selon une opposition *ex ante/ex post*. Williamson (1994a) traduit cette évolution par le concept de transformation fondamentale qui produit une distorsion du jeu concurrentiel. L'auteur relève deux situations à l'origine de son émergence.

D'une part, l'identité des parties peut être prépondérante *ex ante* à la relation d'échange. Le fournisseur doit réaliser des investissements spécifiques afin de travailler avec son client. Williamson (1994a : 79) énonce ainsi que « tandis que les transactions néoclassiques se situent dans des marchés où “ des acheteurs et des vendeurs anonymes se rencontrent un

instant pour échanger des biens standardisés à des prix d'équilibre »<sup>3</sup>, les échanges supportés par des investissements spécifiques à la transaction ne sont jamais anonymes ni instantanés ».

D'autre part, les interactions entre client et fournisseurs génèrent des effets d'apprentissage et de confiance. Une spécificité de l'échange émerge alors : « La familiarité permet ici la réalisation d'économie de communication : un langage spécialisé se développe avec l'accumulation de l'expérience et les nuances sont signalées et reçues de façon sensible. Les relations de confiance institutionnelles et personnelles évoluent » (Williamson, 1994a : 85).

La création de parcs fournisseurs réunit ces deux contextes identifiés par l'auteur. En effet, *ex ante*, l'identité des fournisseurs, leur réputation, les signaux externes qu'ils ont su envoyer au constructeur, sont autant d'éléments prépondérants dans leur sélection. De plus, les équipementiers ont été conduits *ex post* à investir dans des actifs spécifiques discriminants pour le bon déroulement de l'échange. Les interactions entre les membres des différentes unités productives sont à la source d'une spécificité de l'échange : « *La proximité physique fait que les gens se voient, se connaissent, si bien que les problèmes se résolvent très vite, en direct, au poste de fabrication, sans faire appel à toute une bureaucratie à base de fax et de notifications officielles* ».

Pour le développement de nouveaux véhicules de la gamme, les fournisseurs sélectionnés par Renault disposent d'un avantage significatif sur leurs concurrents potentiels. Ils ont en effet déployé des actifs spécifiques générateurs d'une rente relationnelle<sup>4</sup> entre les unités productives. Nous pouvons dès lors avancer que les renouvellements contractuels des équipementiers de proximité seront privilégiés. Nous supposons conséquemment une diminution des tentations opportunistes des partenaires de l'échange. Pourtant, Williamson suggère une recrudescence de l'opportunisme dans ce type de situation, notamment à l'occasion de renégociation contractuelle. Ainsi, bien que chacune des parties aient pour intérêt à long terme de maximiser les profits joints, l'auteur considère que client et fournisseur « sont dans une situation stratégique de négociation pour un gain incrémental chaque fois qu'une proposition d'adaptation est faite par l'une des parties » (Williamson, 1994a, p. 85).

Dans le contexte des parcs fournisseurs, l'imbrication inter-firmes est importante. L'interdépendance des unités productives est inhérente de l'apprentissage qui s'opère entre les parties. Cet apprentissage augmente significativement le degré de spécificité de l'actif

---

<sup>3</sup> En référence à Ben-Porath [1980 : 4].

humain. Selon Williamson, l'interdépendance est risquée pour les firmes puisque source d'opportunisme. Pourtant, dans le cadre de notre étude de cas, l'apprentissage semble être à la source d'un phénomène de rapprochement organisationnel. Parallèlement, dans le contexte plus générique d'une relation client/fournisseur fortement imbriquée, Frigant (2000 : 87) souligne que « les techniques sont mieux comprises, utilisées et produites par les deux firmes ; les processus de communication se densifient améliorant la compréhension réciproque ; enfin une vision partagée du monde émerge ».

Le rapprochement géographique entre un client et ses fournisseurs, serait susceptible de réduire les tentations opportunistes. La convergence des intérêts du constructeur et des équipementiers, largement illustrée par une relation qualifiée de « gagnant-gagnant », concourt à la pérennité de la relation. Cet état de fait n'est pas incompatible avec la volonté des agents de maximiser leur intérêt mais tend à démontrer qu'ils ne restreignent pas leurs ambitions à leur intérêt propre mais considèrent également l'enjeu collectif de la relation. Ainsi, Williamson (1994a) concède, dans le cadre d'une relation d'échange fortement imbriquée, que « les individus qui ont la responsabilité d'adapter les interfaces ont un intérêt personnel aussi bien qu'organisationnel à leur bonne évolution ». C'est pourquoi, *ceteris paribus*, « les relations d'échange idiosyncrasiques caractérisées par la confiance personnelle surmontent une pression plus importante et font montre d'une adaptabilité supérieure » (Williamson, 1994a : 85).

## 2. 2 - Proximité et apprentissage<sup>5</sup> inter-organisationnel

Les entreprises constitutives du réseau productif de proximité génèrent des ressources complémentaires dont la combinaison réalise un actif commun : le produit automobile. L'imbrication des relations inter-entreprises est à la source de l'émergence d'un actif spécifique construit<sup>6</sup> (Boissin, 1999). Ainsi, Renault, afin de construire trois nouveaux véhicules, a fait appel aux compétences foncières de ses fournisseurs de proximité. Ces

---

<sup>4</sup> La rente relationnelle peut être définie comme “ *a supernormal profit jointly generated by either firm in isolation and can only be created through the joint idiosyncratic contributions of the specific alliance partners* ” (Peteraf, 1994 : 153).

<sup>5</sup> Levitt et March (1988) distinguent deux types d'apprentissage organisationnel : les apprentissages emboîtés et les apprentissages par transfert d'expérience entre organisations. Plus précisément, le second type est un apprentissage par transfert d'expériences vécues par d'autres organisations, qualifié d'apprentissage par interaction (Learning by interacting) par Lundvall (1988, cité par Wolff, 1996).

<sup>6</sup> Un actif spécifique construit est endogène à l'organisation. Boissin (1999) illustre cette situation dans le cas où deux entreprises détenant respectivement des ressources complémentaires s'associent pour réaliser un actif

derniers détiennent en effet une somme de compétences technologiques différenciées, d'actifs complémentaires et de routines à l'origine de leurs capacités concurrentielles (Teece, 1988).

En l'absence de spécificité *a priori*, les interactions entre partenaires vont en générer. Ainsi, si *ex ante*, nous avons souligné le défaut de spécificité des actifs humains, celle-ci va émerger au cours de la relation. L'apprentissage inter-organisationnel et inter-individuel conduit à une évolution de la spécificité des actifs. En effet, dans le cadre des parcs fournisseurs et en symbiose avec les travaux de Frigant (2000 : 86), « les agents acquièrent des informations mutuelles sur les plans techniques, communicationnels et sociaux. Ces informations améliorent l'utilisation et la production des compétences complémentaires requises et mobilisées par la relation. » La multiplication des échanges façonne la manière dont les individus et les firmes utilisent leurs actifs. L'échange inter-organisationnel est alors idiosyncrasique car générateur d'effets d'apprentissage.

Les interactions participent donc à un apprentissage social. La proximité physique entre sociétés augmente le nombre d'occasions de rencontres inter-individuelles ; ce mode de communication permet l'échange de connaissances tacites. La proximité de modes organisationnels qui en découle favorise un langage commun entre salariés. Ainsi, les agents comprennent mieux les besoins économiques et sociaux des autres membres du réseau et développent des règles communes favorisant l'incitation à diffuser des informations privées (Lundvall, 1999). Pour Lung (1995), la proximité constitue une phase nécessaire pour mettre au point les routines organisationnelles requises par le nouveau fonctionnement des relations inter-firmes. Ces phénomènes sont parfaitement observables dans le cadre du parc fournisseurs de Sandouville, un de nos interlocuteurs les évoquant en ces termes : « *Le fait de disposer d'installations de proximité modifie en profondeur nos rapports avec nos fournisseurs: tout le monde se comporte différemment dans une relation plus directe, la réactivité est immédiate, lorsqu'on voit les défauts les modifications sont apportées tout de suite, on ne perd pas de temps* ».

Dans le cadre du parc fournisseurs, nous avons observé un transfert de savoir-faire entre constructeur et équipementiers. Lors de la mise en place de la relation, les process et méthodes de travail ont été adaptés aux spécifications techniques du produit. Dans une perspective dynamique, ceci s'apparente à l'émergence d'une spécificité des actifs humains. Elle correspond à un apprentissage significatif de type « learning-by-doing », c'est-à-dire l'acquisition d'un savoir-faire lors de l'exécution répétitive d'une tâche particulière. Il s'agit

---

commun. Ce type de spécificité, présent dans le contexte des sites avancés fournisseurs, est ignoré dans les travaux de la théorie des coûts de transaction.

d'une sorte d'apprentissage individuel idiosyncrasique à la transaction. La connaissance d'une organisation, de sa culture, susceptible de faciliter la communication et l'efficacité de la transaction, apparaît également comme un actif spécifique de type humain. Dans le cadre du parc fournisseurs Renault, une telle spécificité n'était pas préexistante à la relation mais apparaît au fil des échanges. Progressivement, les salariés de chaque partie apprennent à travailler ensemble.

Dans une perspective relationnelle, la performance du réseau de proximité est alors attachée à la bonne gestion des interfaces des différentes unités qui la composent. Les constructeurs et leurs fournisseurs immédiats génèrent, partagent, coordonnent et valorisent des ressources relationnelles. Les préceptes de la théorie relationnelle suggèrent que les membres du réseau doivent adopter une gestion diligente de la coopération. Cela leur permet de générer des rentes inhérentes notamment au partage de leurs connaissances et savoir-faire. Les parties peuvent ainsi améliorer leurs performances économiques dans une optique de partage de la rente : le « gagnant-gagnant ».

Le parc fournisseurs semble favoriser l'émergence de ces ressources conjointes. Il crée ainsi les conditions propices à l'échange d'idées et à la mise en commun de ressources. Comme le suggère Donada (2000 : 6), chaque partenaire doit en effet « être en mesure de contribuer au développement des ressources communes et être réceptif aux contributions de l'autre partenaire ». Le site avancé fournisseurs permet un rééquilibrage des relations entre le constructeur et ses équipementiers. L'émergence de ressources liées à la réciprocité des intérêts de l'échange est significative. Dans ce schéma productif, les gains coopératifs des partenaires sont d'autant plus importants que la relation entre Renault et ses équipementiers combine une force de proposition significative de la part des fournisseurs de proximité et une réceptivité élevée de la part du constructeur.

Certains mécanismes sociaux, implicites lors des transactions, viennent donc se substituer aux contrats formels. Bien que Williamson ait fait évoluer sa position à cet égard, une incapacité de la théorie des coûts de transaction à prendre en considération le contexte social demeurerait. Cette difficulté était soulignée dès 1985 par Granovetter (1985). Toute transaction est enracinée dans un contexte social particulier ; Williamson (1994a) lui-même en reconnaît les implications sur l'organisation des transactions. A cet égard, « l'atmosphère de la relation » (Williamson, 1994a : 84) et l'émergence de liens interpersonnels sont des données qui, non seulement doivent être prises en compte dans l'analyse de la stabilité des formes hybrides, mais surtout, doivent être intégrées à part entière dans leur processus de gouvernance.

## **Conclusion : un enrichissement de la compréhension des formes hybrides**

L'étude du parc fournisseurs de Sandouville est riche d'enseignements tant dans les motivations prévalant à sa création que dans son mode de gouvernance. L'article a en effet permis de montrer que la théorie des coûts de transaction est parfaitement opérationnelle lorsqu'il s'agit d'explicitier le choix pour une forme de coordination hybride telle que le parc fournisseurs. Le partenariat, ainsi appréhendé, apparaît comme un mode de coordination à part entière, conciliant tout à la fois les exigences de qualité, supportées par des investissements hautement spécifiques et un niveau de flexibilité satisfaisant en terme de maintien de l'avantage concurrentiel. En cela, les parcs fournisseurs permettent de combiner les avantages du marché et de la hiérarchie. En revanche, lorsqu'il s'agit de caractériser les facteurs de stabilité des parcs fournisseurs, la théorie des coûts de transaction renseigne dans une moindre mesure sur ce point. Certaines règles de gestion de ces formes hybrides, envisagées par Williamson, sont effectivement opérantes puisqu'elles favorisent la stabilité de la relation ; il en est ainsi de la combinaison contrôle formel/échange d'otage. Cependant, contrairement à la vision pessimiste de Williamson, une spécificité élevée des actifs, particulièrement de type proximité, ne tend pas à favoriser mais, au contraire, à freiner l'opportunisme. La spécificité de site constitue par conséquent un facteur de sédimentation de la relation. De surcroît, ces règles de gestion proposées par la théorie ne reflètent qu'une facette des conditions de stabilité de ces formes hybrides. Le cas développé tout au long de cet article a ainsi permis de caractériser un mode de coordination complexe approprié dans un tel contexte. Le mode de coordination repéré est de type mixte, basé simultanément sur le contrôle formel (le contrat), le contrôle informel (émergent *ex post*) et la spécificité des actifs. Chacune de ces trois composantes est essentielle à la cohésion du réseau puisqu'elles ont toutes vocation à limiter l'opportunisme et, de ce fait, à favoriser la stabilité de la relation. L'approche transactionnelle doit par conséquent accorder la place qu'elles méritent aux notions d'apprentissage et de contexte social de la relation, ceci dans une perspective dynamique.



## BIBLIOGRAPHIE

- S. Adam-Ledunois, S. Renault, « Les enjeux stratégiques de la création de parcs de fournisseurs dans le secteur automobile », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 20, n° 1, 2001.
- O. Boissin, « La construction des actifs spécifiques : une analyse critique de la théorie des coûts de transaction », *Revue d'économie industrielle*, 4<sup>ème</sup> trimestre, 90, pp. 7-24, 1999.
- C. Donada, « Partenariat vertical et gain coopératif : une étude empirique de l'impact du partenariat sur la performance des fournisseurs dans l'industrie automobile », *Actes du Congrès ASAC-IFSAM*, Montréal, 8-11 juillet 2000.
- V. Frigant & Y. Lung, « Geographical proximity and supplying relationships in modular production », *Huitième rencontre internationale du Gerpisa, Le monde qui a changé la machine : Quelle industrie automobile à l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle ?*, 8-10 juin 2000.
- V. Frigant, *Coordination des relations verticales et proximité : une analyse des défaillances interfirmes selon le modèle défection/ prise de parole*, Thèse de doctorat en Sciences économiques, Université Montesquieu Bordeaux IV, janvier 2000.
- M. Granovetter, « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American journal of sociology*, 91, pp. 481-510, 1985.
- B. Levitt & J March, « Organizational learning », *Annual review of sociology*, 14, pp. 319-340, 1988.
- B.A. Lundvall, « Spatial division of labour and interactive learning », *Revue d'économie régionale et urbaine*, 3, pp. 469-488, 1999.
- Y. Lung, « Modèles industriels et géographie de la production », in Rallet A., Torre A. : *Economie industrielle - Economie spatiale*, Economica, pp. 85-110, 1995.
- P. Milgrom & J. Roberts, *Economie, organisation et management*, De Boeck, Bruxelles, 1997.
- M.A. Peteraf, « Commentary », in Shrivastava P., Huff A., & Duttons J., (Ed) : *Advances in strategic management*, XB, Greenwich, CT : JAI Press, pp. 153-158, 1994.
- D.J. Teece, « Technological change and the nature of the firm » in Dosi, G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G. & Soete L. : *Technical change and economic theory*, Columbia University Press, London, 1988.
- O.E. Williamson, « Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternatives », *Administration science quaterly*, june, XXXVI-2, pp. 269-296, 1991.

O.E. Williamson, *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*, Mac Millan, Free Press, New York, 1985 ; Trad. Française : *Les institutions de l'économie*, InterEdition, 1994a.

O.E. Williamson, « Transaction cost economics and organization theory » in Smelser, N.J. & Swedberg, R., eds : *The handbook of economic sociology*, Princeton University Press, Princeton, pp. 77-107, 1994b.

O.E. Williamson, *The mechanisms of governance*, Oxford University Press, Oxford, 1996.

S. Wolff, « La dynamique des accords interentreprises dans le secteur des télécommunications – une approche en termes de flexibilité et d'apprentissage », in Ravix, J.-L. : *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS Editions, 1996.