



Pour une réingénierie des partenariats verticaux : le cas de la Plateforme de la Filière Automobile

Carole Donada

► **To cite this version:**

Carole Donada. Pour une réingénierie des partenariats verticaux : le cas de la Plateforme de la Filière Automobile. ESSEC Working paper. Document de Recherche ESSEC / Centre de recherche de l'ESSEC. ISSN : 1291-9616. WP 1401. 2014. 2014. <hal-00926734>

HAL Id: hal-00926734

<https://hal-essec.archives-ouvertes.fr/hal-00926734>

Submitted on 10 Jan 2014

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.

***Pour une réingénierie des
partenariats verticaux : le cas de la
Plateforme de la Filière Automobile***

*Research Center
ESSEC Working Paper 1401*

2014

Carole Donada

Pour une réingénierie des partenariats verticaux : Le cas de la

Plateforme de la Filière Automobile

Carole Donada

Essec Business School –

Département management – Chaire Armand Peugeot

Résumé : La crise de la filière automobile française est aussi celle de sa gouvernance relationnelle. Au-delà des difficultés financières conjoncturelles, les nouveaux besoins qui apparaissent autour de la globalisation, de la mobilité décarbonée et de la digitalisation de l'offre automobile obligent la filière à repenser ses relations clients fournisseurs pour travailler avec des « complémentateurs » et créer une valeur durable au-delà de ses frontières établies depuis des décennies. L'objet de cet article est de poser les bases pour une réingénierie des partenariats verticaux.

Abstract: The French automobile sector crisis is also that of its relational governance between OEMs and their suppliers. Moreover and beyond financial hardship, new needs that appear around globalization, decarbonated mobility, and digitalization of the automobile offer require the industry to rethink its customer-suppliers relationships. In particular, they call for working with "complementors" and create lasting value beyond borders established for decades. The purpose of this article is to lay the foundations for a re-engineering of the vertical partnerships.

Mots-clés : relations client fournisseur, partenariats verticaux, filière automobile, gouvernance relationnelle, gouvernance imbriquée.

Introduction

En 1985, il ne fallait plus dire sous-traitant industriel mais partenaire¹. Trois décennies plus tard, le dit « partenaire » s'appelle généralement « fournisseur » sauf si c'est un très grand équipementier international. Il est acté qu'un fournisseur ne travaille plus pour un donneur d'ordres mais pour un client et on ne parle que de relations client-fournisseur. Dans ce cadre, trois modes standards de gouvernance relationnelle (la gouvernance transactionnelle, quasi-

¹ Titre du numéro spécial de l'Usine Nouvelle 1985: « *Ne dites plus sous-traitant mais partenaire* ».

hiérarchique ou partenariale) structurent les échanges. Mais, la crise industrielle en France révèle un mal profond des relations clients-fournisseurs, mal que ces modes de gouvernance relationnelle ne permettent visiblement pas de régler.

La difficile gouvernance des relations clients-fournisseurs fait l'objet d'une attention particulière dans la filière automobile. Des institutions spécifiques tentent d'en enrayer le déclin² et d'apprendre aux entreprises à « *chasser en meute*³ » sur les marchés ou auprès des institutions qui fixent les normes et les règlements. Ainsi, la Plateforme de la Filière Automobile (PFA) a pour mission de faciliter la coordination des acteurs de la filière pour qu'ils adoptent une vision partenariale commune, anticipent les mutations technico-économiques, s'internationalisent et relèvent le niveau des compétences pour atteindre l'excellence industrielle.

Précurseur du développement des partenariats verticaux et premier générateur de dépôts de brevets, la filière automobile française a été un catalyseur de progrès repris par d'autres secteurs. Aujourd'hui, elle subit une double pression internationale. Celle des constructeurs généralistes premium allemands ou japonais sur les marchés matures et celle des nouveaux entrants asiatiques qui s'imposent sur les marchés émergents à forte croissance. Parallèlement, de nouveaux besoins apparaissent autour de la mobilité décarbonée et de la digitalisation de l'offre automobile mais, ni les technologies, ni les business models ou les infrastructures nationales ne savent y répondre de manière satisfaisante. La filière automobile française est donc dans une situation unique où non seulement son offre ne répond pas encore à la demande émergente mais où les stratégies de profit et les modèles productifs associés ne sont pas en phase avec les réalités et les aspirations des marchés. S'ajoute à cela une très forte incertitude sur les capacités du politique à proposer les infrastructures et les cadres administratifs indispensables au développement massif des « voitures de demain »⁴ que l'on dit électromobiles (réseaux de charge, standards des systèmes de rechargement, réglementation, homologation, taxation etc.).

Face à ce puzzle de problématiques complexes, les constructeurs français peinent à assembler les pièces éparpillées sur tout le territoire et détenues par des acteurs non coordonnés et pourtant complémentaires dans un écosystème en émergence. C'est pourquoi, cet article s'interroge sur le mode gouvernance le plus adapté aux enjeux d'une filière, comme celle de

² « Enrayer le déclin du site automobile France » est le titre du livre blanc de l'Association des Collectivités Sites d'Industrie Automobile. ACSIA- Rapport de juin 2012.

³ Expression reprise mainte fois par les interlocuteurs consultés pour cette recherche.

⁴ Demoz F., (2010), La voiture de demain, Nouveau Monde éditions.

l'automobile, qui doit repenser ses relations clients fournisseurs pour travailler avec des « complémentaires » et créer une valeur durable au-delà de ses frontières établies. Dans ce cadre, notre objectif est de poser les bases d'une réingénierie des partenariats verticaux.

La méthodologie suivie pour atteindre cet objectif s'appuie sur une analyse empirique du cas de la filière automobile française aujourd'hui. Les données sont issues d'entretiens avec des professionnels, des chercheurs et des représentants des institutions en relation avec les acteurs de la filière. Des *verbatim* extraits des Ateliers du Mondial de l'Automobile 2012 sont aussi utilisés pour illustrer les propos. Tous ces éléments sont complétés par les sources documentaires des sites internet des institutions publiques et semi-publiques.

L'article est structuré en trois parties. La première rappelle les trois formes standards de gouvernance relationnelle avec un focus particulier sur le partenariat vertical et ses limites. La deuxième partie est empirique. Elle analyse le cas de la filière industrielle automobile française en insistant sur ses facteurs de rupture, les soutiens proposés mais aussi ses barrières comportementales et stratégiques. Enfin, la troisième partie propose une démarche pour repenser la gouvernance partenariale dans le cadre d'un écosystème en émergence.

Partie 1 : Gouvernance relationnelle et partenariat vertical

La gouvernance relationnelle est un cadre institutionnel dans lequel les échanges clients fournisseurs sont initiés, négociés, suivis et adaptés (Donada et al., 2012). Ce cadre est généralement proposé par le partenaire le moins dépendant de l'échange⁵. Si empiriquement il existe autant de cadres de gouvernance relationnelle que de situations d'échanges, trois formes standards sont retenues dans les modèles conceptuels (Dekker, 2008 ; van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000) : la gouvernance transactionnelle, la gouvernance quasi-hiérarchique et la gouvernance partenariale.

1.1. Les 3 formes standards de gouvernance relationnelle

La gouvernance transactionnelle est, selon les économistes des coûts de transaction, (Williamson, 1985), efficiente lorsque l'incertitude de l'échange est faible, que les actifs

⁵ Le postulat adopté dans cet article est que le partenaire le moins dépendant est l'entreprise cliente. Dans les études empiriques, la dépendance se mesure principalement par le volume d'achat ou de chiffre d'affaires entre les partenaires, le nombre de partenaires alternatifs, les coûts de changement de partenaires ou les risques d'intégration verticale (Nogatchewsky, 2004).

spécifiques sont limités et que le nombre de fournisseurs disponibles sur le marché est important. Cette gouvernance suppose des relations distantes dans le cadre de contrats formels et génériques précisant les conditions sur les prix, les quantités et les délais (P, Q, D). Le contrôle du client sur le fournisseur porte sur les résultats *ex post* et sa modalité d'application est la mise en concurrence systématique.

La gouvernance quasi-hiérarchique, toujours selon les économistes de coûts de transaction, convient lorsqu'il faut réduire l'incertitude de l'échange et assoir le pouvoir d'influence du partenaire dominant. Cette forme s'appuie sur un contrôle bureaucratique qui établit clairement le lien d'autorité entre les partenaires. Les contrats sont formels et personnalisés. Aux clauses transactionnelles simples (P, Q, D), sont ajoutées celles sur la qualité des produits (Q^{lité}), l'innovation (I) ou la recherche d'amélioration permanente –le *Kaizen* (K). Le contrôle du client sur le fournisseur porte alors autant sur les résultats que sur les comportements au regard de toutes les exigences.

La gouvernance partenariale ou partenariat vertical est (selon les théoriciens de l'échange social et relationnel - Larson, 1992 ; Ring et van de Ven, 1994) adaptée lorsqu'il s'agit de stabiliser des échanges collaboratifs sur le long terme sans avoir à supporter les coûts d'un contrôle bureaucratique. En théorie, cette gouvernance repose davantage sur des chartes ou des contrats cadres que sur des contrats détaillés de manière à susciter la confiance réciproque entre les partenaires. Le contrôle du client sur le fournisseur porte sur les résultats et les comportements mais aussi sur les qualités de son management ; seul garant de l'« *état d'esprit rendant possible la création entre les partenaires de relations privilégiées, fondées sur la recherche en commun d'objectifs à moyen ou long terme menée dans des conditions permettant d'assurer la réciprocité des avantages* » [AFNOR (1986), Livre Blanc sur le Partenariat, p.13].

Un client peut gouverner des relations transactionnelles, quasi-hiérarchiques ou partenariales avec ses fournisseurs. Toutefois, la forme transactionnelle domine lorsque le degré d'externalisation est faible et que les affaires sous-traitées sont suffisamment simples pour que le contrôle se fasse sur les résultats dans le cadre des marchés. Mais, lorsque la part de la valeur ajoutée externalisée augmente et que les affaires sous-traitées requièrent des ressources et des compétences plus spécifiques, le besoin de contrôle quasi-hiérarchique apparaît. Enfin, lorsque la complexité des affaires externalisées augmente et qu'aucune des formes précédentes ne convient, le client initie une gouvernance partenariale.

1.2. Le partenariat vertical et ses limites

Le partenariat vertical est une relation d'interdépendance entre deux acteurs qui se situent à des niveaux différents de leur filière. C'est donc une relation dyadique et verticale qui nécessite la mise en place d'un triple dispositif comportemental, instrumental et organisationnel.

- Le dispositif comportemental repose sur un discours collaboratif. On parle de confiance, de relation gagnant-gagnant, d'état d'esprit positif, de partenaire plutôt que de fournisseur.
- Le dispositif instrumental repose sur des systèmes de communication qui accélèrent la transmission des données, diminuent l'asymétrie de l'information ou facilitent la standardisation des outils de pilotage entre les partenaires.
- Le dispositif organisationnel vient compléter les précédents avec la création de structures, matricielles ou en projet, qui forcent les collaborations et le contrôle social des partenaires.

Le contrôle de ces dispositifs est coûteux car il doit s'opérer sur chaque dyade. Si la valeur créée dans la relation n'est pas importante et si le client multiplie les contrats dyadiques pour acquérir des ressources et compétences complémentaires, l'efficacité de cette forme de gouvernance diminue. Par ailleurs, le partenariat vertical engage toujours des acteurs liés hiérarchiquement avec un partenaire amont (le fournisseur) qui sert un partenaire aval (le client). Cette notion de verticalité pose problème lorsque les entreprises sont des complémentaires puissants issus de secteurs différents. La gouvernance partenariale trouve donc rapidement ses limites lorsque les filières se déstructurent et s'ouvrent à des acteurs qui n'ont pas de liens hiérarchiques évidents comme par exemple un constructeur automobile et un fabricant de pile à combustible.

La deuxième partie de cet article présente le cas empirique de la filière automobile française. Fortement touchée par la crise des marchés européens, la filière est dans un processus de déstructuration qui va obliger les acteurs à repenser leur gouvernance relationnelle.

Partie 2 : Qu'en est-il des relations clients fournisseurs dans la filière automobile française

Encadré 1 : Les trois formes de gouvernance relationnelle chez les constructeurs français

Des années d'après-guerre au début des années 1980, PSA et Renault ont opté pour une gouvernance transactionnelle avec des sous-traitants de capacité. Uniques concepteurs des cahiers des charges détaillés sur les produits et les process, les constructeurs sélectionnaient leurs fournisseurs en fonction de leur capacité à assurer les volumes dans le strict respect des délais et à des prix de marché conformes.

Puis, inspirés par les pratiques du Toyota Production System, PSA et Renault ont opté pour davantage de gouvernance quasi-hiérarchique pour améliorer leur performance sur la qualité, l'innovation et le juste à temps. Pour ce faire, ils ont conjointement développé le système des EAQF (Evaluation Assurance Qualité Fournisseurs).

Il faudra attendre la fin des années 1990 pour que se mette en place une véritable gouvernance partenariale entre les constructeurs et leurs équipementiers de rang 1. Pour marquer le coup, Renault va même jusqu'à renommer sa direction des achats en Direction des Relations Fournisseurs. La stratégie est à l'externalisation maximale et au développement de plateformes et modules communs à plusieurs véhicules. Les efforts portent alors sur la constitution de panels restreints de fournisseurs capables de suivre les constructeurs sur leurs marchés.

2.1 Une filière en rupture

La filière automobile a été construite et organisée par les constructeurs généralistes historiques. Elle est structurée autour d'une chaîne de valeur bien séquencée : recherches et méthodes, matières premières, outils, composants, assemblage, marketing, distribution, financement, services après-vente.

Sur chacune des étapes, les constructeurs gouvernent leurs fournisseurs selon leur rang. L'organisation est pyramidale. Au sommet, les partenaires de premier rang sont majoritairement des grands groupes, internationaux et innovants qui ont des stratégies propres : « *Valeo est d'abord français en France, allemand en Allemagne et chinois en Chine* » (G. Devauchelle⁶). Les rangs 2 et 3 de la pyramide sont occupés par des entreprises très exposées aux cycles conjoncturels français, hétérogènes en termes de taille, d'internationalisation ou de capacités d'innovation⁷. Les relations avec les constructeurs sont transactionnelles et plus le rang du fournisseur est éloigné du sommet de la pyramide, plus ses

⁶ G. DEVAUCHELLE - Directeur Recherche et Développement du Groupe Valeo - Président du Conseil de la Recherche Automobile de la PFA.

⁷ Près de 9000 d'entre eux sont des PME et ETI. Enquête Oséo (2011), *Les PME et ETI de la filière Automobile*, Observatoire des PME, éditions Oséo.

contrats sont de courte durée et plus il subit la pression de la concurrence locale et internationale sur les coûts⁸.

En 2013, la filière automobile française va mal. Les délocalisations des constructeurs et des équipementiers, ainsi que les défauts de paiement des petites entreprises qui ne peuvent plus compter sur des volumes aussi importants que par le passé, entraînent une désindustrialisation. Les conséquences macro-économiques sont énormes car 600.000 emplois en France dépendent de cette filière aux effets d'entraînement importants : 1 point de valeur ajoutée dans l'automobile en crée 4 fois plus dans l'économie nationale. Par ailleurs, la structure de la filière est menacée par tout un ensemble de variables parmi lesquelles la globalisation, la mobilité décarbonée et la digitalisation qui appellent de nouvelles relations constructeurs fournisseurs.

- La globalisation : Si la production d'automobiles en France diminue, celle du monde croît de 6,5% par an⁹. C'est donc une industrie globale et dynamique qui attire chaque année des milliers de nouveaux entrants dans la filière. Dans ce contexte porté par les marchés émergents¹⁰, les constructeurs français peinent à prendre leur part. Ils continuent cependant d'investir en masse et exhortent leurs fournisseurs à faire de même pour les suivre.

Les effets de cette globalisation sont à double tranchant sur la structure des relations constructeurs-fournisseurs. D'un côté, elle profite aux grands fournisseurs d'équipements spécialisés qui sont « à la fête »¹¹ et réallouent leurs ressources vers les constructeurs aux promesses de volumes plus importants. De l'autre côté, elle fragilise les fournisseurs aux ressources moindres qui ne peuvent s'internationaliser ou aligner leur niveau de compétitivité sur les nouveaux entrants des pays émergents. Ces fournisseurs perdent alors leur référencement dans les panels achats des constructeurs, signe d'une survie incertaine.

⁸ Sur ce point, la filière allemande fonctionne tout autrement car : « *Il existe aussi outre-Rhin ce que l'on peut appeler un patriotisme économique. Les constructeurs font d'abord travailler les fournisseurs de rang 1 allemands, puis les fournisseurs de rang 2 allemands, et ainsi de suite.* » (J. Chauvet, Directeur Général de Mov'eo).

⁹ Etude PWC (2012), Automobile, des mutations nécessaires : http://www.pwc.fr/assets/files/pdf/2012/12/pwc_xlos_etude_automobile_mutations_necessaires_10_2_012_web.pdf.

¹⁰ Les marchés émergents devraient compter pour 83% de la croissance. En volume, la Chine représente aujourd'hui 1/3 du marché mondial (Etude PWC op. cit). Les capacités de production chinoises sont calibrées pour 25 millions de véhicules dans les prochaines années.

¹¹ Dixit « *La belle percée des équipementiers français* » sur le marché chinois ; article du Monde, mardi 23 avril 2013, p.13.

- La mobilité décarbonée : Les contraintes en termes de consommation de carburant et d'émissions de CO² fixées par les politiques¹² impactent la filière à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, l'arrivée des motorisations alternatives (hybrides ou totalement électriques) fait entrer de nouveaux acteurs. Certains sont des *start-up* très spécialisées mais encore trop émergentes pour être référencées dans les panels achats des constructeurs. D'autres sont des géants au fort pouvoir de négociation qui se présentent en tant que concurrents ou complémentaires. C'est le cas par exemple des fabricants de batteries pour qui le marché de l'automobile décarbonnée représente soit des opportunités intéressantes de diversification (cf. BYD ou Bolloré)¹³ soit des volumes marginaux mais complémentaires (cf. Mitsubshi ou Samsung). Les complémentaires élargissent la filière en apportant de nouveaux maillons à la chaîne de valeur. On trouve par exemple les spécialistes du recyclage et les fournisseurs d'infrastructures nécessaires à la recharge des véhicules électriques (stations de recharge, systèmes de connexion au réseau électrique, bornes, prises etc.).

Enfin, derrière l'exigence d'une mobilité décarbonée, s'esquisse celle d'une mobilité protéiforme demandée par les consommateurs qui souhaitent combiner plusieurs modes de transport. Ce phénomène s'amplifie avec la croissance de l'urbanisation¹⁴. Dans cette hypothèse où l'automobile ne serait qu'un maillon de la chaîne de mobilité, le modèle dominant ne peut être celui du B2C avec la vente d'une voiture particulière à une personne privée. C'est en revanche celui du B2B avec un opérateur de mobilité qui mettra à disposition des acteurs les moyens de transports adaptés à leurs besoins. Dans cette hypothèse, le constructeur automobile deviendra lui-même un complémenteur dans un écosystème élargi de mobilité.

Ainsi, la recherche d'une mobilité décarbonée place les constructeurs dans une situation inédite dont les issues sont encore totalement inconnues. Et pourtant : « *plus*

¹² Les quatre principaux marchés automobile mondiaux, Chine, Japon, Europe et Amérique du nord, ont imposé chacun dans leur pays des plans de réduction des émissions de CO₂ drastiques, devant tous arriver aux alentours de 100 grammes par kilomètre d'ici 2020.

¹³ BYD est un fabricant chinois de batteries qui détient 65 % du marché mondial des batteries au Nickel-cadmium et est leader mondial des batteries lithium-ion avec 30 % de parts de marché. Ses grands clients sont des fabricants de téléphones, tablettes et PC. Depuis 2003, BYD s'est diversifié dans l'automobile et compte devenir le premier constructeur automobile mondial de véhicules hybrides ou tout-électriques d'ici 2025.

Le Groupe Bolloré est diversifié sur trois pôles, le Transport et Logistique, la Communication et les médias, le Stockage d'électricité. Créateur et exploitant des Autolib à Paris, il vend la Blue Car, une petite voiture tout électrique.

¹⁴ Selon les diverses enquêtes diligentées par l'ONU (esa.un.org), 80% des individus habiteront dans les mégapoles à la fin du XXIème siècle.

que jamais, il importe de nous attacher à construire des business models sur le plan de la mobilité qui soient industriellement et économiquement appropriés à la réalité urbaine ; et en parallèle : socialement comme écologiquement défendables » (ACSIA, 2012, p 44).

- La digitalisation : La digitalisation déstructure la filière automobile sur les deux niveaux de l'offre et la demande.

Au niveau de l'offre, elle induit une croissance exponentielle des composants électroniques embarqués dans les véhicules¹⁵ et l'accroissement du pouvoir de négociation des firmes électroniques. La digitalisation de l'offre s'opère également à l'extérieur des véhicules avec le développement de la mobilité protéiforme qui ne peut exister sans une offre étendue d'interfaces digitales. C'est pourquoi, les entreprises spécialistes des systèmes numériques ou les grands propriétaires de bases de données (cf. IBM, Google, Nokia) investissent des sommes colossales pour digitaliser « l'offre automobile ».

Au niveau de la demande, plus de 40% des acheteurs de voitures neuves des prochaines années seront « digital native » et la tendance est plus forte en Asie où les clients sont encore plus *high tech*)¹⁶. Connectés en permanence, les *Digital Natives* rêvent d'un « smartphone sur roues » personnalisable à l'infini¹⁷ avec des options électroniques qui deviennent plus importantes que les caractéristiques mécaniques dans le processus du choix du client.

Séparément ou combinés, ces trois défis de globalisation, de mobilité décarbonée et de digitalisation sont autant de sources de déstructuration de la filière automobile. Celle-ci doit s'ouvrir sur un écosystème élargi à des complémentaires.

- Ils sont très hétérogènes. De très grands groupes internationaux (cf. Google ou Mitsubishi) qui ont une légitimité égale ou supérieure à celle des constructeurs

¹⁵ Le coût de l'électronique compte pour 25-30% du prix d'une voiture. Il pourra atteindre 50 % dans quelques années (source : congrès du CESA).

¹⁶ Deloitte, "2012 Gen Y Automotive Survey: Gen Y's embrace of hybrid vehicles may be auto market's tipping point for alternative powertrains" http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Industries/Automotive-Manufacturing/automotive-survey/e9f312164f345310VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm (accessed on 3/19/2013)

¹⁷ La DS3 de Citroën répond en partie à cette demande en permettant une personnalisation du véhicule. La voiture dispose d'un environnement numérique dédié : site internet spécial, application smartphone proposant de simuler sa propre DS3 soit ex nihilo, soit au travers d'un court questionnaire à choix multiples.

automobile français côtoient des start-up ou des PME souvent inconnues au-delà de leur limite territoriale.

- Ils ne sont pas ou mal référencés dans les panels achats des constructeurs. Les très grands groupes parce qu'ils ne peuvent légitimement se situer dans un rang d'une pyramide hiérarchique dessinée par les services achats des constructeurs. Les start-up ou PME parce que, malgré des compétences d'innovations pointues, leurs faibles capacités financières et managériales ne permettent pas de passer avec succès les évaluations requises.
- Ils peuvent devenir des concurrents directs comme BYD en Chine ou des opérateurs clefs dans un écosystème beaucoup plus large comme par exemple Bolloré en France.

En résumé, les relations constructeurs-fournisseurs dans l'industrie automobile pâtissent du fait que les constructeurs français ne maintiennent pas des volumes suffisants sur leurs marchés historiques, que les grands équipementiers s'autonomisent pour conquérir les marchés émergents¹⁸ et que les PME sont dans une situation de grande précarité. Par ailleurs, l'arrivée de nouveaux entrants complémentaires questionne les formes standards de gouvernance relationnelle. Trop petits pour devenir des « partenaires verticaux » ou trop puissants pour en accepter les conditions, les complémentaires appellent une gouvernance spécifique dans un écosystème élargi et moins hiérarchique.

Face à ces enjeux et pour enrayer « *le déclin du site automobile France* »¹⁹, les pouvoirs publics ont forcé les principaux acteurs de la filière automobile à prendre leurs responsabilités, à définir une forme de solidarité de filière et à explorer les mutations souhaitables parce que : « *Nous sommes persuadés que la construction d'une nouvelle stratégie reste à la portée des acteurs de la filière automobile française* » [ACSIA (2012), p. 10]. Ils suggèrent également de « *regarder le modèle allemand. Les discussions y sont collégiales. Les gens s'y serrent les coudes. Ils sont ensemble et chassent en meute partout, en*

¹⁸ Par exemple, les ventes de Faurecia en Chine ont atteint 1,5 milliards d'euros en 2012. L'équipementier prévoit 55 usines en Chine 2016 contre 26 actuellement. De son côté, Valéo disposera de 26 sites en 2015 et vise un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros soit 2 fois plus qu'en 2012 (source : article du Monde, mardi 23 avril 2013, p.13).

¹⁹ « Enrayer le déclin du site automobile France » est le titre du livre blanc de l'Association des collectivités sites d'industrie automobile. Rapport de juin 2012.

Chine, en Inde ou en Amérique latine. Nous ne sommes pas habitués à chasser en meute en France » (Jean-Luc Maté²⁰).

2.2 Des soutiens institutionnels volontaristes

Les soutiens institutionnels ont été déclenchés au niveau national lors des Etats Généraux de l'Automobile en 2009 et de la création de la Plateforme de la Filière Automobile (PFA)²¹.

Les questions relatives à la gouvernance relationnelle sont abordées dans le « Code de performance et de bonnes pratiques relatif à la relation client-fournisseur ». Les signataires sont l'Etat, les clients et les fournisseurs de la filière automobile, représentés par leurs nombreuses organisations professionnelles respectives. Ce code traduit la « *volonté de développer en commun et d'appliquer de manière homogène à l'ensemble de la filière les bonnes pratiques, permettant tout au long de la chaîne, chacun à son niveau d'exercer ses responsabilités dans un cadre de confiance réciproque, d'équité et de bénéfice partagé, dans la connaissance et le respect des droits et devoirs respectifs* ». Les signataires reconnaissent les principes du code et s'engagent à inviter leurs adhérents à en appliquer les règles à l'ensemble de leurs relations commerciales, qu'ils soient clients ou fournisseurs. Ces règles portent sur :

- le cadre contractuel dans lequel le client s'interdit d'exiger qu'une part minimale des productions du fournisseur (ou du sous-traitant), ou de ses achats soit réalisée dans des pays à bas coûts sans justification économique objective fondée sur le prix rendu.
- La propriété intellectuelle avec la signature d'un accord réciproque de confidentialité et de respect des droits de propriété intellectuelle des informations qui sont échangés entre les clients et les fournisseurs.
- Les conditions de règlement qui sont spécifiques selon que les achats portent sur des actifs spécifiques (les moules ou outillages), des pièces ou des études sur les petites séries.
- La coopération qui concerne 6 points explicites :

²⁰ J.L. MATÉ - Président de l'ARIA Midi-Pyrénées - Vice-Président Stratégie et Innovation de Continental Automotive.

²¹ Financée à égalité par l'Etat mais aussi par les deux constructeurs nationaux et quelques fournisseurs de rang 1, la PFA coordonne ses actions avec les nombreuses fédérations et syndicats professionnels, le Fond de Modernisation des Equipementiers Automobiles (FMEA), Oséo, les institutions régionales (CCI, départements, CRCI etc.), les Pôles de compétitivité et les Associations Régionales de l'Industrie Automobile (ARIA).

- 1) Le partage régulier de la vision stratégique des donneurs d'ordres, à moyen et long termes, avec leurs fournisseurs (choix industriels, et technologiques, constitution de pôles de compétences, développement à l'international).
- 2) Un programme de déploiement du *lean manufacturing* dans la filière pour atteindre les niveaux mondiaux d'excellence industrielle.
- 3) Des actions communes pour identifier les innovations clefs ainsi que les pistes d'amélioration de la compétitivité de la filière (standardisation des outils, mutualisation des moyens, conception collaborative, simplification des interfaces, optimisation des stocks tout au long de la filière ...).
- 4) Un dialogue pour donner un éclairage sur les profils métiers qui seront nécessaires pour disposer demain des savoirs faire et des compétences nécessaires à la compétitivité industrielle.
- 5) La clarification et la simplification des processus de passation de commande, de réception et de règlement d'acquisition des biens d'équipement de production.
- 6) La promotion de l'utilisation des nouvelles technologies d'informations et de communication et l'organisation de la transmission de l'information dans l'ensemble de la filière.

Le suivi et l'application de toutes ces règles relève de la PFA qui « *devra s'assurer du respect des engagements des constructeurs et des équipementiers sur ces grands axes de renforcement de la solidarité de filière* » (Document de présentation de la PFA)

2.3 Des barrières comportementales et stratégiques

Quatre ans après ces accords signés le 9 février 2009, qu'en est-il de la situation ? En septembre 2012, E. Dauger²² déclarait « *Il nous reste encore beaucoup à faire* ». Et, selon B. Jullien²³ « *Les ARIA hésitent entre le courage, suivons les constructeurs dans leurs développements et le courage fuyons au motif que les constructeurs français font baisser la production, sont durs dans leurs pratiques d'achat et sont contradictoires. [Au final] il existe une vraie hésitation quant aux stratégies à conduire* ». En avril 2013, le journal le Monde

²² E. DAUGER - Directeur Général du Pôle Automobile AutoBourgogne.

²³ B. JULLIEN - Directeur du GERPISA - CNRS.

rapportait dans un article au titre provocateur²⁴ que la dernière trouvaille des donneurs d'ordres était le « racket » au crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi par une exigence de baisse des prix et un allongement des délais de paiements alors même que ceux fixés par la Loi de Modernisation des Entreprises (LME) sont dépassés.

Pourquoi est-ce si difficile de construire une filière automobile compétitive et solidaire ? Les raisons les plus évoquées par les professionnels sont relatives aux manques de soutiens financiers et à « *la trop petite taille des entreprises qui ne permet pas de franchir le seuil critique pour mettre en place les certifications qualité et le management par les processus.* » (J.L Maté). La faiblesse des coopérations entre les entreprises est aussi regrettée. Ces coopérations doivent se situer à tous les niveaux :

- Entre les PME, « *clairement, les industriels doivent comprendre qu'il faut s'associer* » (J.L Maté).
- Entre les équipementiers et les grands fournisseurs : « *Il s'agit d'un point fort de l'industrie allemande d'une façon générale et il a été porté à un niveau très élevé dans l'industrie automobile* ». (G. Faury²⁵).
- Entre les deux constructeurs : « *Combien de temps a-t-il fallu à Renault et PSA pour constituer un laboratoire commun sur des sujets stratégiques ?* ».
- Entre les fédérations et les associations professionnelles : « *L'aéronautique fonctionne avec un syndicat unique et un seul tour de table, qui définit les plans de financement stratégiques et les programmes européens. De notre côté, l'approche est extrêmement découpée. Regardez le nombre de syndicats qu'il vous a fallu aligner pour avoir une filière au complet et en ordre de marche.* » (J.L Maté).

Mais s'il reste beaucoup à faire, c'est aussi parce que les règles (si précises soient elles) et les actions en cours ne répondent pas entièrement aux enjeux de la déstructuration. Il faudrait travailler au niveau de l'écosystème et non plus de la seule filière de l'industrie automobile française pour construire une ingénierie collective de la mobilité. Cette proposition est souvent évoquée par les fournisseurs qui font référence au modèle allemand : « *En Allemagne, par comparaison, il existe en permanence une forte volonté de développer l'écosystème en renforçant les partenaires qui se trouvent autour de soi* » (G. Faury). La

²⁴ « Comment pressuriser ses fournisseurs en 37 leçons », Le Monde, mardi 23 avril 2013, p.12.

²⁵ G. FAURY - Directeur Recherche et Développement du Groupe PSA - Président du Comité Technique Automobile de la PFA.

création d'instituts ou de centres de recherches partagés (cf. Encadré 2 : un pas en avant avec IEED – VeDeCom) est une initiative.

Encadré 2 : un pas en avant avec IEED-VeDeCom

L'Institut des énergies décarbonées et communicantes (IEED-VeDeCom) comprend 46 membres regroupés dans un partenariat inédit entre :

- Des acteurs de la filière industrielle automobile et aéronautique à tous les niveaux parmi lesquels : Renault, PSA Peugeot Citroën, Valeo, Continental, Cetim, Safran, EADS, STMicroelectronics, LMS...
- Des centres de recherche académique et de formation parmi lesquels : ParisTech, Inria, Cea, Université de Versailles, Strate College...
- Des acteurs de la filière de l'éco-mobilité parmi lesquels : EDF, Cofiroute, Veolia, Atos, Open DataSoft...
- Des décideurs et acteurs des territoires parmi lesquels : Versailles GrandParc, Paris Saclay Etablissement Public, Yvelines Conseil Général...

Ce projet « traduit une évolution majeure car si l'industrie automobile a eu du mal à se fédérer, elle s'ouvre aujourd'hui à l'ensemble des acteurs. Nous ouvrons une nouvelle page de l'histoire de la recherche. L'implication des acteurs dans cet Institut est telle que les grands groupes ont accepté d'y détacher leurs experts et même de s'aliéner les droits de propriété industrielle afin que l'Institut puisse autofinancer ses travaux au cours des premières années. Nous travaillons ainsi selon un modèle économique très proche des Fraunhofer qui font la fierté de l'Allemagne. Nous avons l'ambition non seulement de travailler ensemble mais aussi de créer un outil d'envergure mondiale en matière de recherche ». (G. Devauchelle). Les axes de travail définis sont : la réduction des émissions de CO2 et de la consommation de carburant ; le véhicule communicant et autonome ; l'intégration du véhicule dans un contexte.

Par ailleurs, l'absence de ligne stratégique claire de la part des constructeurs sur leurs relations verticales est encore un vrai facteur de blocage : « Il existe une vraie hésitation quant aux stratégies à conduire. Le curseur sera très difficile à placer. Il est au cœur de la problématique de la filière aujourd'hui. Si les constructeurs concèdent qu'ils ne sont pas les seuls à pouvoir innover et que de très bonnes idées leur échappent parce qu'ils ne sont pas assez attentifs à ce qui se passe dans les territoires, ils continuent de développer des pratiques qui respectent assez peu ces prémices » (B. Jullien). L'absolue nécessité d'une stratégie sur le « make or buy » de chaque constructeur et sur les relations à entretenir avec les fournisseurs est confirmée par G. Faury qui, une fois encore, fait référence au modèle allemand et au secteur aéronautique : « Sur ce point, il faut avancer à marche forcée dans cette direction car nous ne sommes pas en avance par rapport à d'autres industries [aéronautique] ou à la

*filière automobile allemande. En France, la sous-traitance automobile porte davantage sur les capacités que sur les compétences, ce qui induit des réponses différentes. La part de l'activité d'ingénierie sous-traitée par les constructeurs allemands est bien supérieure à ce qu'elle est dans l'Hexagone. Les constructeurs allemands ont décidé de sous-traiter des fonctions complètes, porteuses d'une très forte valeur ajoutée. Au sein de PSA, jusque récemment, les acteurs de l'ingénierie avec lesquels nous travaillions étaient très dispersés, ce qui se traduisait par un niveau d'activité relativement faible pour chacun d'entre eux, avec une faible visibilité. C'est pourquoi nous avons décidé, comme d'autres l'avaient fait avant nous, notamment dans l'aéronautique mais aussi chez Renault, de réduire notre panel de fournisseurs... Ce choix s'impose car le nombre de domaines technologiques nécessaires dans l'automobile est si grand qu'il faut choisir ses combats ». Ce témoignage montre que la question du *make or buy* est toujours ouverte malgré un taux d'externalisation qui dépasse largement les 75% de la valeur ajoutée. Cependant, elle ne se pose plus dans les mêmes termes qu'auparavant. Il ne s'agit plus seulement de choisir une stratégie d'externalisation après un audit des taux horaires comparatifs. Il s'agit davantage d'accroître la valeur globale d'un véhicule en fédérant les ressources et compétences innovantes à forte valeur ajoutée. Et dans ce cadre, les acteurs de la filière sont bloqués par des structures de gouvernance qu'ils maîtrisent bien mais qui ne correspondent pas aux nouvelles préoccupations stratégiques. Si « les filières se consolident, il reste cependant du chemin à parcourir et il faut des dispositifs [de gouvernance] en mesure de fournir des repères aux acteurs de rang 1, de rang 2 et de rang 3 » (B. Jullien).*

Partie 3 : Pour une réingénierie des partenariats verticaux

L'analyse empirique des enjeux de la filière automobile interpelle la pertinence des cadres standards de gouvernance relationnelle. Il apparaît que les besoins accrus de coopération ne peuvent être satisfaits par une structure de gouvernance transactionnelle. En outre, la complexité des technologies incorporées dans les produits est devenue telle que la gouvernance quasi-hiérarchique devient inefficace, tant par les coûts que par le manque de compétences spécifiques. Ces dernières décennies, les partenariats verticaux ont été des structures efficaces pour les constructeurs qui externalisaient des affaires complexes tout en cherchant à diminuer le nombre de leurs fournisseurs aux panels. Quelques fournisseurs ont

aussi profité des partenariats en élargissent leurs responsabilités et en se spécialisant sur des fonctions complètes à forte valeur ajoutée. En conséquence, certains préconisent le déploiement à plus grande échelle des partenariats verticaux pour renforcer la filière en crise. Ils s'appuient sur des études comme celle de Dyer (2000) qui montre que les partenariats constructeurs fournisseurs des pays occidentaux concernent seulement 10% des coûts des composants achetés contre 48% pour Toyota²⁶.

L'hypothèse proposée dans cette recherche est que la gouvernance partenariale est limitée par les conséquences des trois défis de la globalisation, de la mobilité décarbonée et de la digitalisation. En effet, la multiplication de relations dyadiques n'est pas efficiente dans le cadre d'un écosystème élargi avec un grand nombre de complémentaires puissants, interdépendants et propriétaires d'actifs hautement spécifiques. La validation de cette hypothèse expliquerait pourquoi la filière se trouve dans une situation de « *gouvernance failure* » ou de « *Red Ocean* ». Elle offrirait également un nouveau regard sur les soutiens apportés par les pouvoirs publics et les acteurs privés de la filière automobile. Ces soutiens sont certes des initiatives encourageantes mais elles s'apparentent encore trop à des opérations de bricolage alors qu'il faudrait travailler sur un cadre conceptuel de réingénierie des partenariaux verticaux.

Nous proposons un tel cadre dans cette troisième partie en nous appuyant sur la démarche développée par Kim et Mauborgne, (2005). Dans leur ouvrage Océan Bleu, les auteurs s'appuient sur des analyses de cas pour extraire des propositions stratégiques et managériales qui permettent aux entreprises de sortir des impasses concurrentielles (Océans Rouges). Dans une perspective reconstructiviste, ils, préconisent de bousculer les standards établis qui ne débouchent que du sang et des pleurs pour en créer de nouveaux offrant un océan bleu paisible. L'objectif n'est plus le pouvoir mais la création de valeur. Cette approche est conceptualisée pour établir des stratégies d'entreprise innovantes. Nous proposons donc de la transposer pour définir une forme de gouvernance relationnelle innovante. Le cas servant de base empirique est celui du partenariat vertical dans la filière automobile française et, comme Kim et Mauborgne, nous commençons par questionner les standards du partenariat vertical avant d'analyser les attributs qui composeront la courbe de valeur d'une gouvernance relationnelle renouvelée.

²⁶ Un écart de 10% entre le constructeur japonais et les occidentaux s'observe aussi pour la pratique de la gouvernance transactionnelle : 25% pour Toyota contre 35% pour les constructeurs automobiles occidentaux.

3.1 Questionner les standards sur le partenariat vertical

Dans une vision déterministe, la mise en œuvre des partenariats verticaux implique 6 conditions :

- *Les frontières de la filière* sont liées au périmètre de l'industrie (périmètre défini administrativement par des codes de nomenclature, ou professionnellement par les fédérations et syndicats professionnels).
- *Les principaux rôles* sont tenus par les partenaires les moins dépendants. Ils sont à l'origine de la structure de la filière et ont imposé leurs modes de gouvernance relationnelle. Dans la filière automobile, ce sont les constructeurs.
- *Les objectifs* des partenaires dominants se résument généralement à l'obtention des meilleurs prix sous contrainte de qualité et de délai.
- *Les structures* en charge de la gestion des partenariats sont les services achats.
- *Les moyens de contrôle* des relations s'appuient sur des systèmes formels d'évaluation des fournisseurs pouvant entrer et rester dans les panels achats (EAQF, certification etc.).
- *Les discours* officiels clament la confiance et la transparence entre les partenaires.

En appliquant la démarche Océan Bleu de remise en cause systématique des 6 conditions, au regard des besoins issus de la destructuration de la filière on obtient :

- *Les frontières de la filière* ne dépendent pas du périmètre de l'industrie mais des complémentaires qui composent son écosystème et collaborent sur des projets.
- *Les principaux rôles* sont tenus par les opérateurs qui permettent la collaboration entre les complémentaires.
- *Les objectifs* sont focalisés sur la création d'une innovation de valeur (*value innovation*) plus grande par la recombinaison des structures de coûts et la recherche constante d'une offre de valeur supérieure perçue et acceptée par l'acheteur.
- *Les structures* en charge de la gestion des relations se situent au niveau des projets et plus particulièrement de leur coordination.
- *Les moyens de contrôle* sont focalisés sur la création de la valeur et son partage.
- *Les discours* portent la notion d'avantage collaboratif durable.

Les nouveaux standards établis, il faut choisir les attributs qui composeront la nouvelle courbe de valeur. Kim et Mauborgne suggèrent de distinguer ceux qui doivent être éliminés, réduits, améliorés ou supprimés. Un tel chantier ne peut se réaliser sans la participation active et collaborative de tous les acteurs de la filière à composer.

Tableau 1 – Océan rouge, océan bleu du partenariat vertical

	Gouvernance partenariale Océan rouge	Gouvernance partenariale Océan bleu
<i>Frontières</i>	Une industrie	Un écosystème
<i>Rôles</i>	Acteurs les moins dépendants	Opérateurs des systèmes
<i>Objectifs</i>	Prix	Valeur
<i>Structures</i>	Direction des achats	Direction de coordination des projets
<i>Moyens de contrôle</i>	Evaluation	Création et partage de valeur
<i>Discours</i>	Confiance et transparence	Avantage collaboratif durable

3.2 Mettre en place une gouvernance relationnelle imbriquée

Le cahier des charges de la nouvelle forme de gouvernance relationnelle doit viser la résolution des trois problèmes identifiés par Caglio et Ditillo (2008). Elle doit faciliter l'alignement des intérêts divergents entre les complémentateurs pour résoudre les problèmes de coopération. Elle doit permettre la coordination des tâches sur la base d'une division du travail acceptée de tous. Elle doit enfin s'assurer que la valeur créée en coopération ne soit pas appropriée par un des partenaires d'échanges.

Cette gouvernance relationnelle doit donc constituer un cadre institutionnel solide comprenant une structure et des dispositifs de contrôle définis pour garantir un mécanisme durable de création de valeur (Palay, 1984 ; Heide, 1994).

La structure ne doit plus être orchestrée de manière centralisée par une direction des achats. Elle doit s'organiser autour des projets et permettre à leurs participants de coordonner localement leurs activités. Prolongeant les propositions de Håkansson et

Lind (2004) sur le fonctionnement de la structure de suivi des relations client fournisseurs, nous proposons un format non orchestré de manière centralisée mais organisé à chaque niveau hiérarchique par les entités internes des projets qui doivent localement coordonner leurs activités. Les théoriciens classiques des organisations verront dans cette proposition une perte de synergies potentielles du fait de la multiplication des structures à mettre en place. Elle répond en revanche à deux facteurs clés de succès impossibles à obtenir dans le système actuel mais tant espérés dans les discours (cf. *verbatim* de la partie 2): la flexibilité et l'innovation de valeur.

Les dispositifs de contrôle doivent être les garants de la création durable et du partage de la valeur. Leur évolution suit les trois étapes des relations d'échanges, la sélection, la contractualisation et l'exécution (van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000) sachant que plus les partenaires sont interdépendants, plus les dispositifs sur la sélection sont clés (Dekker, 2008 ; Ireland et al. 2002). Ces dispositifs englobent des moyens formels et informels qui portent sur les résultats (écarts par rapport aux objectifs stratégiques), les procédés, les comportements, les ressources, les compétences et les valeurs. Ils peuvent donc être extrêmement complexes et durs mais ils seront acceptés s'ils sont coproduits par les acteurs.

Enfin, les discours accompagnant cette gouvernance relationnelle ne doivent plus être ambivalent avec d'un côté : « nous sommes partenaires donc on se dit tout et on se fait confiance » alors que, de l'autre, « *le rapport de force entre les entreprises n'a jamais été aussi dur qu'aujourd'hui* » (D. Bossé²⁷).

La gouvernance relationnelle partenariale doit alors laisser sa place à une gouvernance imbriquée telle que définie par Donada et al. (2012). Appliquée dans le secteur aéronautique dont les pratiques relationnelles sont régulièrement mentionnées dans les *verbatim* des professionnels de l'automobile, la gouvernance imbriquée est le cadre institutionnel qui favorise le mieux l'interpénétration d'organisations indépendantes engagées dans des relations collaboratives orientées clients sur le long terme. Elle facilite durablement de multiples collaborations locales et croisées entre des complémentaires internes et externes aux organisations d'origines.

²⁷ D. BOSSE - Président de l'ARC, cabinet spécialisé dans le recouvrement de créances.

Conclusion

Des trois formes standards de gouvernance relationnelle entre une entreprise cliente et ses fournisseurs, le partenariat vertical se détache par sa capacité à parer les limites des modes transactionnels et quasi-hiérarchiques. Mise en œuvre depuis 20 ans dans l'industrie automobile la gouvernance partenariale trouve désormais ses limites avec la déstructuration annoncée de la filière française. A l'exception de quelques équipementiers internationaux qui tirent leur croissance de leurs implantations sur les marchés émergents et leurs marges des produits qu'ils ont su imposer aux constructeurs, les entreprises de la filière vont mal. D'un côté les petites structures souffrent de leur taille insuffisante, de l'autre les constructeurs souffrent de leurs marges insuffisantes. Au total, la filière ne parvient pas à créer durablement de la valeur et des décennies de gouvernance relationnelle court-termiste y sont probablement pour quelque chose.

Les acteurs publics et privés qui soutiennent l'industrie et souhaitent relever ses défis de la globalisation, de la mobilité décarbonée et de la digitalisation de l'offre automobile, ont pris des initiatives courageuses. Parmi celles-ci, la Plateforme Française de l'Automobile, le *Code de performance et de bonnes pratiques relatif à la relation client-fournisseur* ou l'Institut IEED-VeDeCom sont les signes positifs d'une volonté de collaboration ouverte et de relations clients fournisseurs différentes. Néanmoins, beaucoup reste à faire car il n'est pas facile de passer d'une filière bridée et fragilisée à un écosystème élargi, durable et créateur de valeur. Encore faut-il une stratégie claire et partagée ! Encore faut-il une structure de gouvernance relationnelle adaptée ! Ce dernier point est clé car l'industrie automobile aura besoin de ressources et compétences nouvelles détenues par des complémentaires qui n'auront plus rien à voir avec les fournisseurs dépendants de la filière historique. C'est pourquoi, il faut opérer une réingénierie du partenariat vertical et rechercher le principe d'une « gouvernance imbriquée » qui a déjà fait ses preuves dans l'industrie aéronautique.

Remerciements : Cette recherche bénéficie du support de la Chaire PSA Peugeot Citroën Automobile : Technologies hybrides et Economie de l'Electromobilité. Ci-nommée Chaire Armand Peugeot portée par l'Ecole Centrale Paris, L'ESSEC Business School et SUPELEC et soutenue par Peugeot Citroën Automobile.

Bibliographie

- ACSIA., Livre blanc pour enrayer le déclin du site automobile France, 2012.
- AFNOR., Livre blanc sur le partenariat. AFNOR Gestion, Paris, 1986.
- Caglio A., Ditillo A., « Review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 33, n°7-8, 2008, p. 865-898.
- Demoz F., *La voiture de demain*, Nouveau Monde éditions, Paris, 2010.
- Dekker H.C., “Partner selection and governance design in interfirm relationships”, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 33, n°7-8, 2008, p. 915-941.
- Donada C., « Fournisseurs : déjouez les pièges du partenariat! », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Aout, n°114, 1997, p. 94-105.
- Donada C., Nogachewsky G., Nogachewsky S., « Gouvernance inter-organisationnelle imbriquée et stratégie orientée client », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 19, n°2, 2012, p. 41-66.
- Dyer J.H., *Collaborative advantage*, Oxford University Press, New York The United State 2000.
- Håkansson H., Lind J., « Accounting and network coordination, *Accounting, Organizations and Society* », vol. 29, n°1, 2004, p. 51-72.
- Heide J.B., « Interorganizational governance in marketing channels », *Journal of Marketing*, vol. 58, n°1, 1994, p. 71-85.
- Ireland R.D., Hit, M.A., Vaidyanath D., « Alliance management as a source of competitive advantage », *Journal of Management*, vol. 28, n°3, 2002, p. 413-446.
- Kim W. C., Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2005.
- Larson A., « Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A study of governance of exchange relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, n°1, 1992, p. 76-104.
- Nogatchewsky G., *Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine, 2004.
- Palay T., « Comparative institutional economics: The governance of rail freight contracting », *Journal of Legal Studies*, vol. 13, June, 1984, p. 265-288.
- Poppo L., Zenger T., « Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? », *Strategic Management Journal*, vol. 23, n°8, 2002, p. 707-725.
- Ring P.S., Van de Ven A.H., « Development processs of cooperative interorganizational relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, n°1, 1994, p. 90-118.
- Van der Meer-Kooistra, J., Vosselman, G.J., « Management control of interfirm transactional relationships: The case of industrial renovation and maintenance », *Accounting, Organizations and Society*, vol 25, 2000, p. 51-77.
- Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, NY, 1985.

ESSEC Business School
Avenue Bernard Hirsch
BP 50105
95021 Cergy-Pontoise Cedex
France

Tél. +33 (0)1 34 43 30 00
Fax +33 (0)1 34 43 30 01

www.essec.fr

ESSEC Executive Education
CNIT BP 230
92053 Paris-La Défense
France

Tél. +33 (0)1 46 92 49 00
Fax +33 (0)1 46 92 49 90

<http://formation.essec.fr>

ESSEC Business School
Singapore Campus
100 Victoria Street
National Library Building # 13-02
Singapore 188064

essecasia@essec.fr

Tél. +65 6884 9780

Fax +65 6884 9781

www.essec.edu

Informations

Alison Bouji
+33 (0)1 34 43 33 58

bouji@essec.fr

www.essec.fr

research.center@essec.fr

ISSN 1291-9616

ESSEC
BUSINESS SCHOOL

