

**Contexte initial et dynamique de la
stratégie d'impartition de compétences
dans les PME**

Karine Flores

Doctorante à l'Institut d'Administration des Entreprises de Metz,

**2, rue Saint Ladre
57 950 Montigny-lès-Metz
☎ 03.87.38.99.37.**

*Contexte initial et dynamique
de la stratégie d'impartition de compétences
dans les PME*

Résumé :

Les PME s'orientent progressivement vers des stratégies de partenariat. Cet article présente l'influence du contexte initial sur la conduite de l'impartition de compétences. La maîtrise des premières décisions favorise le fonctionnement de la stratégie, notamment les apprentissages utilisés et la confiance développée entre partenaires. Cette maîtrise conduit à l'innovation, résultat bénéfique pour tous.

Abstract :

Small and medium-sized firms develop partner strategies. This paper presents the influence of initial context on the management of competence outsourcing. Control of first decisions improves the running of this strategy - especially learning and trust developed between partners. This control allows innovation which constitutes a gain for both firms.

Les dirigeants de PME sont très souvent dans une logique d'anticipation des besoins et à l'affût de l'idée novatrice qui leur permettra de répondre aux exigences de leur environnement. L'avantage concurrentiel que ces petites structures se créent repose sur la maîtrise de leur métier, sur une structure organisationnelle réactive et sur une capacité à inventer de nouvelles formes de coopération. En 1970, 2% des firmes ont eu recours au recentrage. Elles étaient 20% en 1985 et 40% en 1995 à se focaliser sur leur métier de base (Boyer 1997). Le recentrage sur le métier d'origine et parallèlement l'externalisation de certains services sont donc des décisions stratégiques qui se posent de plus en plus souvent aux dirigeants d'entreprises soucieux d'assurer l'efficacité et l'efficience de leur société.

Bien que de nombreuses contributions théoriques justifient l'orientation de telles décisions stratégiques ou expliquent l'évolution des relations contractuelles et surtout humaines, le contexte et la dynamique des stratégies d'externalisation restent peu explicités dans la littérature existante. L'influence du contexte initial sur la dynamique d'une stratégie relationnelle particulière - la stratégie d'impartition de compétences - constitue le sujet de la thèse¹ que nous réalisons actuellement. L'objectif de notre recherche est de montrer que le contexte de départ initie une dynamique dans la relation stratégique et détermine pour partie le résultat obtenu.

Mais pour le moment, cette communication est centrée sur le **caractère déterminant des conditions initiales** de l'impartition de compétences pour le fonctionnement **des relations entre les partenaires**. En effet, l'interdépendance de trois facteurs - un engagement de longue durée entre les parties, un niveau élevé de spécificité des actifs engagés en début de la relation et l'existence d'une expérience antérieure réussie entre les partenaires - structure le contexte initial. Ce contexte génère une évolution des relations entre partenaires, évolution nécessaire à la progression et à la réussite de la stratégie.

La démarche adoptée pour conduire cette recherche ainsi que les apports théoriques et opérationnels seront tout d'abord présentés afin de positionner notre contribution. La réflexion concernera ensuite la structure du contexte initial et son influence sur la naissance et le maintien de la confiance entre les acteurs de l'impartition de compétences. Il sera alors possible d'approfondir cette étude en précisant la manière dont la confiance et l'apprentissage génèrent une évolution dans les relations entre partenaires. Cette réflexion s'achèvera après l'analyse de trois stratégies d'impartition de compétences, dans lesquelles une PME est impartie, afin de confirmer ou d'infirmer la pertinence de nos travaux.

¹ Ma thèse est dirigée par Bernard Sibaud. Elle s'intitule " Stratégie d'impartition de compétences entre entreprises : contexte, dynamique et résultats ".

1 La démarche et les apports de notre recherche.

1.1 D'un point de vue théorique.

Ce travail de recherche a débuté par l'analyse de différentes contributions afin de définir le contexte initial entourant la stratégie d'impartition ainsi que le rôle des individus acteurs dans la stratégie relationnelle.

Les travaux de Ménard et de Baudry en **économie des organisations**, de Axelrod pour la théorie des jeux et de Williamson par référence à la théorie des coûts de transaction, permettent d'appréhender l'influence de plusieurs facteurs sur la confiance dans les relations de coopération. L'ensemble des apports théoriques effectués par ces auteurs repose implicitement sur une **approche cognitive** de l'individu et plus précisément de leur rationalité limitée (Simon).

Un second groupe de travaux structure notre réflexion. La dynamique des relations de coopération fait référence aux capacités d'adaptation de l'individu et de l'organisation analysées à la fois par Argyris et Schön ou Lazaric au travers de l'**apprentissage** individuel et organisationnel, mais aussi par les **évolutionnistes** (Dosi, Teece et Winter). Ces derniers s'appuient sur les compétences et expliquent la formation des routines. Une **dimension sociologique**, présente dans les travaux de Powell ou d'Orléan, est introduite par l'importance accordée à la confiance. La prise en compte des travaux de la **théorie managériale** (Mintzberg) renforce la compréhension de la coordination des activités.

Un système d'hypothèses a été construit suite à l'analyse de la littérature afin de traduire la nature du contexte initial et son influence sur la relation d'impartition de compétences.

1.2 D'un point de vue méthodologique.

Un questionnaire ainsi qu'une grille d'analyse ont été réalisés afin de tester les hypothèses et d'exploiter les informations collectées. Le questionnaire est divisé en cinq parties² comportant des questions fermées. Après chaque thème clé, le responsable interrogé est invité à préciser ses réponses afin d'aboutir à un entretien semi-guidé. Ainsi, la perception du fonctionnement de la stratégie est plus aisée car plus concrète. De ce fait, les particularités de chaque entreprise sont évoquées.

Plusieurs critères ont été définis afin de choisir les entreprises chez lesquelles les coopérations seraient étudiées. L'entreprise impartie, créée depuis plus de deux ans, dispose d'un portefeuille d'activités composé d'un ou deux savoir-faire exercés dans les secteurs mécanique ou électronique. L'entreprise impartie doit avoir développé un accord de coopération basé sur l'exploitation d'une activité dont le donneur d'ordre ne dispose pas ou plus. Enfin, seul le responsable de l'entreprise ou du service industrie, directement impliqué dans le déroulement de l'impartition, peut renseigner le questionnaire.

² Chacune des cinq parties est intitulée ainsi : la stratégie d'impartition de compétences (choix, négociations et mise en œuvre), la délégation des prestations, la coordination des activités, l'évaluation, informations sur les partenaires.

Le questionnaire, théoriquement administré en deux heures, a été utilisé d'octobre 1997 à janvier 1998 pour l'étude de treize relations d'impartition de compétences, analyse menée à l'occasion de la réalisation de ma thèse. La présentation de trois cas de coopération, dans lesquels l'entreprise impartie est une PME, a été retenue pour cette communication.

1.3 Les apports de cette recherche.

Au niveau **théorique**, notre travail vise à définir la structure du contexte initial de l'impartition, le fonctionnement de cette stratégie d'un point de vue dynamique et ceux, par l'introduction de la **confiance** et de **l'apprentissage**. En d'autres termes, notre travail consiste à identifier les antécédents pertinents de la confiance parmi tous ceux proposés par la littérature, puis à démontrer le rôle prépondérant de la confiance dans les relations stratégiques inter-organisationnelles.

Les fondements de l'impartition³ de compétences justifient l'intérêt particulier conféré par le contexte initial et par l'introduction du concept de confiance. En effet, l'impartition de compétences se différencie de l'impartition de capacité, de l'alliance et du partenariat car la délégation d'une prestation, requérant des compétences spécifiques, induit un degré faible de domination du donneur d'ordre sur le preneur d'ordre. En outre, l'accroissement de la valeur ajoutée de la production du donneur d'ordre, suite à l'intervention du preneur d'ordre, ainsi que la perception par ce dernier d'une rémunération engendre une dépendance économique réciproque. La relation entre ces acteurs n'est pas coordonnée par les mécanismes hiérarchiques mais par la confiance et l'autorité, selon le degré de domination et la nature de la dépendance.

D'un point de vue **opérationnel**, donneurs et preneurs d'ordres percevront la prépondérance du contexte initial et comprendront que la conduite de la relation d'impartition de compétences dépend de son contexte de départ.

2 Contexte spécifique et nécessaire à l'existence de la confiance entre partenaires.

La réussite de la stratégie d'impartition de compétences dépend, **selon nous**, de la capacité des partenaires à générer et à entretenir une **confiance mutuelle**. En effet, nous avançons que la confiance constitue le mode de coordination sur lequel repose la dynamique de la relation d'impartition de compétences. Dans ce cadre, la naissance et le développement de la confiance sont donc déterminants pour la conduite de cette stratégie.

³ L'impartition a été conceptualisée comme étant " une action par laquelle un agent économique charge un autre de la production d'un bien destiné à entrer dans la combinaison du produit final de l'agent impartiteur considéré " (Barreyre 1968). Barreyre différencie l'impartition de capacité de celle de compétences, objet de notre propos, en précisant qu'une entreprise s'oriente vers l'impartition de compétences lorsqu'elle n'a pas (ou plus) le savoir-faire pour réaliser, aussi bien et par elle-même, les opérations qu'elle délègue à l'entreprise impartie.

2.1 Un contexte spécifique : moteur de la confiance.

La naissance et le développement de la confiance présupposent la construction d'un contexte spécifique. Suite à l'analyse de la littérature, nous retenons trois facteurs propices au développement de la confiance : l'existence d'une expérience antérieure réussie, le positionnement de la stratégie d'impartition dans un horizon long terme et la spécificité élevée des actifs engagés initialement par les acteurs. Un détour par la littérature nous permettra tout d'abord de prendre note des liens déjà identifiés entre ces trois concepts. Nous définirons alors la structure du contexte initial nécessaire à la production de la confiance dans la relation d'impartition de compétences.

2.1.1 L'existence d'une expérience antérieure réussie.

Fenneteau et Guibert (1997) retiennent huit antécédents à la confiance dont trois sont relatifs à l'expérience. L'existence d'une **relation préalable** est nécessaire et déterminante afin de percevoir avec justesse la **loyauté** du preneur d'ordre. Au cours de la relation de coopération, seule l'**expérience directe** assure une évaluation fiable des prestations du preneur d'ordre (Fenneteau et Guibert 1997).

S'il n'existe aucune relation directe antérieure, Orléan (1995) ainsi que Fenneteau et Guibert (1997) estiment que la **réputation** est déterminante pour la naissance de la confiance entre partenaires, tant que la réputation est assortie d'un mécanisme de sanctions. Orléan (1995) précise que la réputation et les sanctions ne valent que si les acteurs ont les mêmes valeurs. Il illustre ses propos en expliquant que le donneur d'ordre, membre de la communauté marchande, analysera l'appartenance du preneur d'ordre à cette même communauté afin de déterminer s'il peut lui accorder sa confiance. Pour cela, le donneur d'ordre s'appuiera sur la réputation que le preneur d'ordre s'est forgée au cours de ses expériences antérieures.

Nous estimons que l'existence d'une expérience antérieure réussie favorise la naissance et le développement de la confiance sans toutefois être indispensable à sa production.

2.1.2 Longue durée de la relation d'impartition de compétences.

Williamson considère que l'échange répété un certain nombre de fois (et donc situé dans un horizon moyen ou long terme) doit être intégré dans une structure hiérarchique dès que le contexte est incertain et que le degré de spécificité des actifs est élevé. Si l'on suit Williamson dans ses conclusions, les structures organisationnelles hybrides ne constituent donc pas une solution efficiente car les coûts de transaction augmentent dans un contexte long terme. Chaque nouvel échange engendre un accroissement des coûts de négociation, de rédaction, d'exécution et d'ajustement des contrats.

D'autre part, Williamson (1993) n'est pas favorable à l'emploi du concept de confiance pour comprendre la poursuite d'une relation stratégique. Williamson estime qu'il y a confusion entre confiance et intérêt car la pérennité de la relation ne repose pas sur une relation de confiance mais sur la recherche de l'intérêt individuel par l'acteur économique. La confiance n'est présente que dans un contexte amical, familial ou amoureux.

Contrairement à la position adoptée par Williamson, l'optique long terme est, selon nous, un facteur nécessaire à la réussite d'une stratégie de coopération. Le modèle du dilemme du prisonnier permet de comprendre que l'inscription dans la durée d'une stratégie de coopération assure sa **pérennité**, par la **réduction des risques d'opportunisme**. La théorie des jeux démontre qu'un jeu de durée finie et déterminée atteint son point d'équilibre dans la défection systématique des deux joueurs. Le comportement coopératif apparaîtra et se maintiendra entre les contractants, s'ils pensent se rencontrer de nouveau dans une durée indéterminée (Axelrod 1994). Ils ne seront pas incités à adopter un comportement opportuniste (Rullière et Torre 1996 ; Baudry 1993). Selon ces auteurs, la durée est donc une solution pour pallier les inconvénients résultant des contrats incomplets.

Toujours par opposition à Williamson, l'ancienneté de la relation constitue un des trois facteurs nécessaires au développement de la **confiance** (Baudry 1992). La répétition des échanges favorise **l'évaluation de la crédibilité** du preneur d'ordre et la construction d'antécédents communs et par conséquent, la naissance de la confiance (Powell 1990, repris par Ménard 1997 et par Baudry 1992). “ La confiance est construite de façon incrémentale et elle s'accumule ” (Fenneteau et Guibert 1997 p.7).

Baudry (1992) ainsi que Fenneteau et Guibert (1997) reconnaissent que l'ancienneté de la relation peut résulter d'un **comportement calculateur** du partenaire. En effet, l'entreprise impartie est chargée totalement, ou pour partie au moins, de la conception du produit. Elle dispose donc de capacités technologiques importantes amortissables sur une longue période. Le preneur d'ordre adoptera un comportement loyal, compatible avec une relation d'impartition de long terme. Cependant, Baudry (1992) s'appuie sur les travaux de Saglio afin de souligner que le choix de certains partenaires ne conduit pas à l'efficacité, mais tient au fait qu'il existe des liens solides construits au fil des ans.

Notons enfin que la durée favorise la création d'un “ **savoir-faire relationnel** spécifique ” dont les partenaires ne pourraient bénéficier s'ils ne s'engageaient que sur un court terme (Asanuma 1989).

2.1.3 Degré élevé de spécificité des actifs.

Baudry (1992) souligne que seul, le mécanisme de coordination qu'est l'autorité est insuffisant. L'autorité n'assure qu'une coordination partielle devant être complétée par un mécanisme incitatif, telle que la contractualisation à long terme. Ainsi, l'entreprise impartie sera conduite à investir pour moderniser ses actifs, accroître la qualité de ses produits. Les investissements en actifs spécifiques traduisent le **comportement de confiance** du preneur d'ordre, renforçant le développement de la confiance chez le donneur d'ordre (Fenneteau et Guibert 1997).

L'accroissement du degré de spécificité d'un actif réduit sa valeur d'échange sur le marché car il est de plus en plus difficile de l'utiliser pour d'autres échanges. Par conséquent, la relation d'échange se transforme et s'accompagne du développement de la **confiance** entre partenaires (Guilloux 1994). Cette confiance repose sur un **savoir commun** spécifique fait d'engagements mutuels, de signes obtenus au cours des partages d'informations (Ring et Van de Ven 1994 ; Orléan 1995 ; Lazaric 1995). Ce savoir commun accélère le développement de la confiance

dans des relations ultérieures car les interactions précédentes avaient été jugées efficaces et équitables (Ring et Van de Ven 1994 ; Powell 1990).

2.2 De l'autorité à la confiance.

L'autorité, la confiance et le contrat constituent trois mécanismes de coordination pour la sous-traitance (Baudry 1992). Comme l'impartition est proche de la sous-traitance (Barreyre 1968), nous nous demandons si la relation entre l'entreprise impartitrice et l'entreprise impartie est aussi coordonnée par l'autorité et la confiance.

La différence d'aversion pour le risque chez le donneur d'ordre et le preneur d'ordre (Baudry 1992) ainsi que le maintien de la séparation des droits de propriété dans la relation contractuelle (Ménard 1997) justifient la nécessité de la relation d'autorité afin de réduire les risques d'opportunisme. L'autorité assure l'allocation des ressources dans les formes hybrides, rendant ces formes organisationnelles efficaces (Ménard 1997 ; Baudry 1992).

La réflexion de Ménard (1997) sur le pilotage des formes hybrides est enrichissante. Selon cet auteur, le degré de spécificité des actifs influencerait sur celui de l'autorité : “ plus les actifs impliqués dans la transaction seront spécifiques, plus l'autorité sera forte ” (Ménard 1997 p.747). De plus, un des apports majeurs de Ménard concerne la présentation des quatre formes que peut prendre l'autorité, à savoir “ l'influence d'un tiers sur un autre, la confiance, le leadership, la création d'une institution ” - les degrés de formalisation et d'intégration étant croissants -. Bien que l'hypothèse de Ménard converge vers les préconisations de Williamson, Ménard émet une proposition concrète et complémentaire par l'introduction de l'autorité.

Dans une relation de sous-traitance, une dépendance économique existe par le lien de subordination entre les deux acteurs (Baudry 1992). Par contre, nous estimons que la stratégie d'impartition de compétences repose sur une dépendance réciproque et un degré de domination faible. En effet, d'une part le donneur d'ordres fait appel au preneur d'ordres car il ne possède pas le savoir requis et parallèlement, le preneur d'ordres engage des ressources spécifiques afin de fournir la meilleure prestation possible. D'autre part, le degré de domination du donneur d'ordre sur le preneur d'ordre est faible car il revient le plus souvent au preneur d'ordre de rédiger le cahier des charges (en collaboration avec le donneur d'ordre ou seul). De plus, les conditions de réalisation de la prestation font fréquemment l'objet de négociation. **Nous en déduisons** que la corrélation introduite par Baudry et Ménard entre le degré de spécificité des actifs et celui d'autorité est discutable dans la relation d'impartition de compétences. Par conséquent, **une relation d'autorité stricte et formelle ne nous paraît pas nécessaire.**

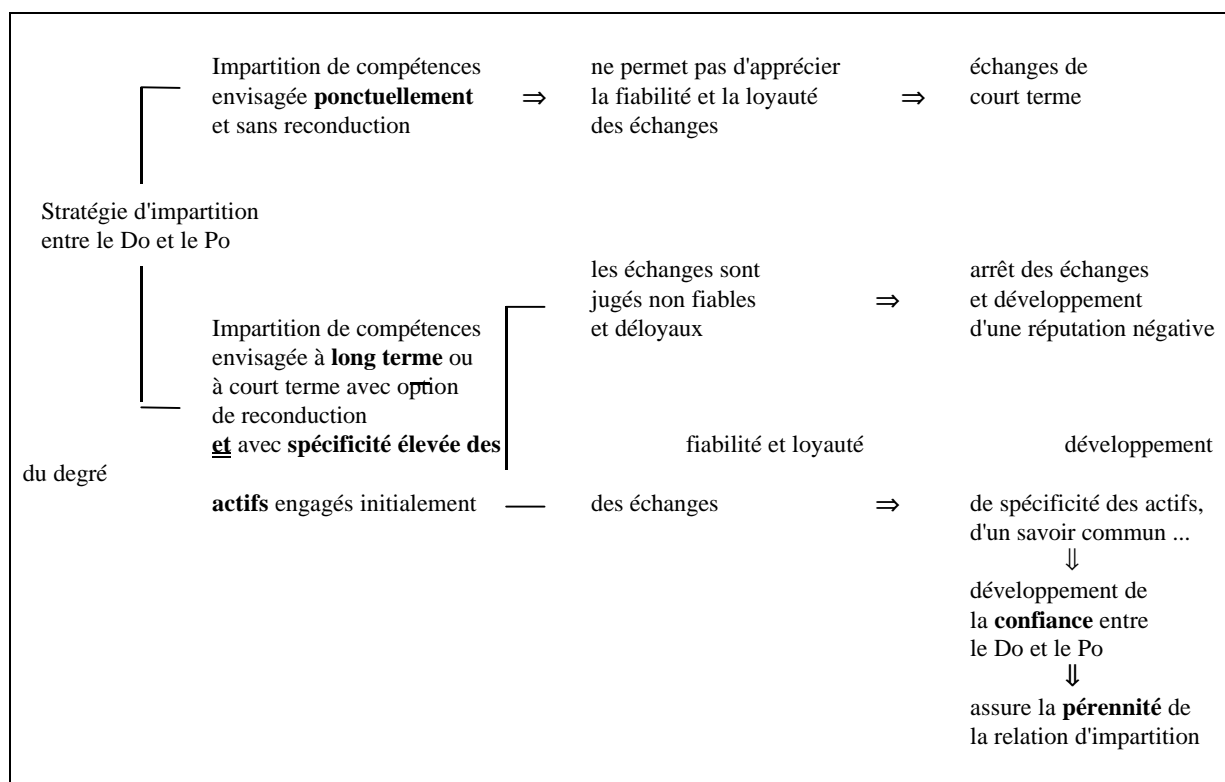
Par contre, l'introduction de la notion de **confiance** dans la graduation du concept d'autorité est très enrichissante. A ce propos, Baudry (1992) fait référence aux travaux de Powell (1990) pour souligner que la confiance constitue le mécanisme de coordination essentiel dans le fonctionnement des réseaux tels que les quasi-firmes ou les districts industriels. Le rôle de la confiance est aussi mentionné par Paradeise et Porcher (Baudry 1992). Ces auteurs estiment que “ la confiance est d'autant plus importante que la tâche du salarié est difficilement mesurable et se révèle complexe à accomplir ” (p.886). Ainsi, la confiance est, selon nous, le mécanisme de coordination le plus approprié pour l'impartition de compétences, compte tenu de ses caractéristiques.

Pour conclure, seuls quelques auteurs soulignent l'importance des actifs spécifiques dans la relation de partenariat. Le niveau de **spécificité** des immobilisations incorporelles ou corporelles engagées initialement par l'entreprise impartie constitue, selon nous, un signal fiable et révélateur du niveau de la motivation du preneur d'ordre. Ce signal doit être émis lors de la première rencontre entre partenaires et doit être observable dès le début des échanges.

Il est toutefois nécessaire **d'associer** à l'engagement initial une inscription de l'impartition dans la **durée**. Ainsi, l'utilisation des actifs spécifiques permettra la construction et le développement d'une pratique commune entre les acteurs, créant ainsi un nouvel actif propre à la stratégie. Ce lien relationnel constitue un second signal renforçant l'évaluation du donneur d'ordre et l'incitant à poursuivre la stratégie. A son tour, le preneur d'ordre sera conforté dans ses décisions ultérieures d'investissements en actifs incorporels ou corporels.

En nous inspirant du schéma de Kreps (repris par Orléan 1995), nous proposons une conceptualisation de l'association long terme - spécificité des actifs, premier élément moteur de la confiance. Dans ce contexte, les inconvénients découlant de la rationalité limitée des individus et du risque d'opportunisme sont amoindris, la confiance peut alors prendre place et permettre la pérennité de la relation. La production de la confiance sera simplement accélérée si la stratégie relationnelle succède à une première expérience réussie.

Schéma 1 : Contexte initial et spécifique de l'impartition de compétences.



3 Dynamique de la relation d'impartition de compétences.

3.1 La confiance.

Les recherches sur la confiance portent finalement sur les trois préoccupations majeures que sont le rôle de la confiance dans les relations inter-personnelles ou inter-organisationnelles, les antécédents de la confiance que nous venons d'évoquer et le changement de nature de la confiance dans le temps.

3.1.1 L'apport de la confiance dans les coopérations.

Le rôle de la confiance dans la coopération est souvent rapproché du concept de calcul ou d'**intérêt**. Selon Williamson (1993), la coopération s'explique par l'intérêt que trouvent les contractants afin de poursuivre les échanges et de construire leur réputation. Le mécanisme de réputation est une procédure de marché qui ne mène pas à la confiance mais au calcul (Williamson 1993 ; Baudry 1992).

Ce point de vue n'est pas retenu par plusieurs auteurs qui considèrent la confiance comme déterminante pour la **pérennité des relations** de coopération. Douglas estime que la spécialisation nécessite la complémentarité et donc la coopération. L'intérêt est insuffisant ; sans la confiance, la coopération ne peut se dérouler que dans un horizon de court terme (Orléan 1995). De même, la confiance joue un rôle moteur dans l'évolution des relations inter-organisationnelles, elle permet la pérennité de la coopération (Rullière et Torre 1996 ; Ring et Van de Ven 1994). La confiance comme facteur clé de succès de la coopération apparaît aussi dans le modèle du dilemme du prisonnier (Axelrod 1992). En coopérant au premier coup de la stratégie gagnant-gagnant, le joueur est guidé par la confiance en la bonne volonté de son adversaire, croyance nécessaire pour lancer et assurer le maintien du comportement coopératif. D'autre part, Boltanski et Thévenot estiment aussi que le partenaire peut "engager d'autres mobiles que l'intérêt marchand" (Baudry 1992, p.884). Fenneteau et Guibert (1997) utilisent la notion de bénévolat par référence à Mayer et al.

3.1.2 Le positionnement de la confiance dans les relations entre les acteurs.

Les différentes contributions relatives aux relations entre les acteurs peuvent être regroupées en deux catégories. Le premier pan de recherches analyse les liens inter-organisationnels tandis que le second groupe de travaux porte plutôt sur les liens inter-personnels dans un cadre intra-organisationnel.

Ring et Van de Ven (1994) présentent les facteurs explicatifs de la naissance et du développement de la confiance dans les relations inter-organisationnelles. L'élévation du **degré de confiance** se manifeste par un changement de la nature et des acteurs structurant la relation. En effet, ces auteurs identifient le passage d'une relation formelle à une relation informelle ainsi que la transformation d'un échange personnel en un échange inter-personnel puis inter-organisationnel.

L'évolution de la confiance est perçue par d'autres chercheurs mais elle est souvent explicitée différemment. Après avoir retenu différents antécédents directs⁴ ou intermédiaires⁵ à l'origine et intervenant dans le cycle de production de la confiance, Fenneteau et Guibert (1997) identifient trois phases dans la relation achat – vente et donc **trois niveaux de confiance**. Un des intérêts majeurs conférés par les travaux de ces auteurs réside dans la description du contenu et de l'évolution de chaque phase de la relation. En phase exploratoire, l'acheteur s'appuie sur la **réputation** du producteur et sur les premiers éléments d'observation dont il dispose (l'habileté et l'aptitude) pour évaluer l'attitude du producteur. La confiance à ce stade n'est relative qu'au comportement général et prévisible de du producteur. Mais rapidement, en phase de développement de la relation, les indicateurs de référence sont issus de la **relation directe**. L'acheteur perçoit le vendeur dans la résolution des conflits, l'exercice du pouvoir, la communication réactive et interpersonnelle, l'attitude de confiance et au travers des investissements spécifiques qu'il réalise. Le niveau de **confiance croît** durant cette seconde phase. Puis, lors de l'entretien de la relation, la **confiance est élevée**, elle est d'ailleurs qualifiée de “ confiance – dépendance ”. L'acheteur ne recherche plus d'information et ne prend en compte que les symboles et les signes.

Nous observons dans ces différents travaux l'importance de la confiance dans les interactions. La nature et le degré de confiance dans les relations dépendent entièrement du processus d'apprentissage réciproque que les auteurs créent. La confiance se développe “ suite au respect des clauses implicites et informelles entre les partenaires ” (Lazarcic 1995 p.134).

3.2 Observation du processus de production de la confiance par le développement de l'apprentissage entre les acteurs.

La confiance, facteur essentiel pour la création d'une relation inter-firme, apparaît petit à petit et conduit à la création de connaissances communes (Lazarcic 1995). Un apprentissage⁶ entre les partenaires est alors nécessaire et c'est à partir de l'évolution de sa nature que Lazarcic démontre l'existence d'une dynamique dans les accords inter-entreprises en général - cet auteur ne travaille pas explicitement sur l'impartition -. Lazarcic emprunte à Dosi, Teece et Winter (1990) les concepts de **routines dynamiques et statiques** pour définir la nature et les mécanismes des différents apprentissages qu'elle identifie. Les routines dynamiques sont orientées vers “ l'apprentissage et le développement de nouveaux produits et procédés ” (p.243), elles engendrent un apprentissage radical. Par contre, les routines statiques traduisent “ la capacité à reproduire certaines tâches effectuées antérieurement ” (p.243) et fondent l'apprentissage incrémental.

⁴ Fenneteau et Guibert retiennent huit antécédents directs qui font référence à l'existence d'une première expérience satisfaisante pour l'acheteur, aux conditions sociales et économiques, à la réputation du vendeur, à l'expérience directe, à la communication de la part du vendeur, aux caractéristiques individuelles, à la compétence et au comportement de confiance (1997, p.17).

⁵ Fenneteau et Guibert identifient trois antécédents intermédiaires - la similitude, le partage de normes, l'équilibre du pouvoir – influençant l'effet des antécédents concrets pris en compte par l'acheteur lors de la construction de sa perception de la loyauté du vendeur (1997, p.17).

⁶ Différentes définitions du concept d'apprentissage ont été proposées sans que leurs auteurs ne parviennent à un consensus. Argyris et Schön (1996) mettent l'accent sur la notion de **mémorisation** et considèrent qu'il y a apprentissage organisationnel dès lors que “ les découvertes de ceux qui ont appris, leurs inventions, leurs évaluations sont inscrites dans la mémoire organisationnelle. Elles doivent être encodées dans les images et cartes cognitives partagées des “ theories-in-use ” de l'organisation à partir desquelles les agents continueront d'agir ” (traduit par Midler, 1993 ; repris de Pedon, 1996, p.6).

Dupuy et Kechidi (1996) orientent et limitent leurs recherches à l'analyse des coopérations dans les organisations. Ils définissent la dynamique des organisations comme “ un système d'interaction sociale ” dans lequel les acteurs “ développent des coopérations et gèrent leurs interactions stratégiques en vue d'une finalité plus ou moins commune ” (p. 4).

Bien que ces auteurs ne travaillent pas sur les rapports inter-organisationnels, l'exploration de leur contribution est intéressante car ils rejoignent Ring et Van de Ven (1994) à deux niveaux. D'une part, la confiance amoindrit le rôle du formalisme. Ensuite, la coordination des échanges peut reposer sur “ des relations fondées sur des règles d'action (...) et / ou des relations de confiance ” (p. 3). Par le croisement de deux critères : “ le support de la coordination ” et “ la participation directe ou indirecte à l'interaction ” (p. 16), Dupuy et Kechidi (1996) distinguent deux formes de dynamique des organisations. La première, appelée “ dynamique commune ”, est structurée par des intentions d'actions implicites contenues dans la **confiance** et obtenues par apprentissage **inter-personnel**. La seconde dynamique, nommée “ dynamique globale ”, concerne les individus qui coordonnent l'action sans y participer directement, les supports de coordination sont explicités sous forme de **règles**. Un des nombreux apports de Dupuy et Kechidi que nous retiendrons, tient à la mise en relation du degré de formalisme des mécanismes de coordination avec la nature de l'apprentissage utilisé et le niveau de confiance.

Les notions de **relations directes et indirectes** méritent d'être approfondies car elles présentent un intérêt certain pour l'analyse du fonctionnement de la stratégie d'impartition. Cette distinction, mise en évidence par Dupuy et Kechidi et également mentionnée par Fenneteau et Guibert (1997), est sous-jacente dans la définition de la confiance que propose Servet (1995). Pour ce dernier, l'information existante et imparfaite justifie l'intérêt de la confiance entre partenaires et génère la création d'un savoir commun. La réputation pallie l'absence de relation inter-personnelle et donc de **confiance** en début de partenariat.

Le lien entre partenaires est fonction du type d'apprentissage mis en œuvre. Suivant les propositions de Ring et Ven de Ven (1994) et de Lazaric (1995), nous retiendrons que la création de la confiance découle d'un processus radical alors que son maintien est plutôt d'ordre incrémental.

4 Analyse de trois relations d'impartition de compétences.

4.1 Elaboration de la grille d'analyse des études de cas.

La perception du contexte dans lequel les stratégies d'impartition ont été conclues ainsi que l'analyse de leur fonctionnement sont présentées dans une grille d'analyse.

La dynamique de la relation d'impartition de compétences est obtenue suite à la mise en œuvre de mécanismes de coordination et de mécanismes d'évaluation. Mintzberg (1982) explique que les structures reposent sur deux variables principales : la division du travail et la coordination du travail. Mintzberg identifie cinq modes de **coordination** entrant en jeu dans la réalisation d'une prestation, notamment la standardisation du travail, du savoir-faire et des résultats, l'ajustement mutuel et la supervision directe.

Ménard (1993) définit le contrôle par “ l'ensemble des procédures que doit mettre en œuvre un supérieur hiérarchique par rapport à ses subordonnés, pour assurer sa maîtrise des décisions et leur exécution ” (p.28). Or, dans le cadre de l'impartition, il nous semble plus opportun de s'appuyer sur **l'évaluation** de l'écart entre le résultat escompté et celui atteint. L'impartition n'est pas structurée par une relation hiérarchique entre les partenaires, mais par une faible relation d'autorité, comme nous l'avons souligné précédemment. Nous retenons donc les cinq modes de coordination présentés par Mintzberg et nous les complétons par la notion d'évaluation.

L'expérimentation et la répétition sont deux facteurs permettant d'initier un cycle d'apprentissage par l'individu ou par l'organisation (Dosi, Teece et Winter 1990). En outre, Pedon (1996) souligne que l'apprentissage est un processus de mémorisation basé sur l'observabilité et la continuité de l'expérimentation. Afin d'intégrer ces caractéristiques, nous retenons deux indicateurs : **l'observabilité** (apprécié par le degré de formalisation) et la **fréquence** d'utilisation des mécanismes de coordination et d'évaluation. Nous pourrions alors identifier la dimension et la nature des apprentissages développés entre les partenaires au sein de la relation d'impartition.

A partir du concept **d'observabilité** (Pedon 1996) précisé par les notions d'information officielle (Rivard et Talbot 1992), d'information formelle et informelle (Confland 1997), nous différencions deux apprentissages. L'apprentissage est organisationnel lorsqu'il est perceptible par un acteur de l'organisation indirectement impliqué dans la réalisation de la prestation impartie. De même, l'apprentissage est relationnel s'il est non observable et propre à une relation entre individus.

Une fréquence régulière et élevée permet de conserver le savoir commun et de favoriser la création de nouveaux savoirs par des échanges collectifs. Par contre, des échanges rares, même s'ils sont réguliers, ne garantissent pas la mémorisation et laisse place à un processus de désapprentissage.

Nous définissons **la dimension** de l'apprentissage développé entre les entreprises imparties et impartitrices, à partir du croisement de l'observabilité et de la fréquence. S'il existe, l'apprentissage est relationnel ou organisationnel.

En outre, par référence à Dosi, Teece et Winter (1990), nous définissons la **nature** de l'apprentissage. De nouvelles connaissances condensées dans des routines dynamiques sont issues d'un apprentissage **radical**. Par contre, une expérimentation simple permettant une amélioration aboutit à un apprentissage **incrémental** puis à la constitution de routines statiques.

Tableau 1 : Dimension et nature de l'apprentissage.

	Fréquence élevée		Fréquence faible	
	Nouvelles connaissances	Simple améliorations	Nouvelles connaissances	Simple améliorations
Observabilité	Apprentissage organisationnel radical	Apprentissage organisationnel incrémental	pas d'apprentissage ou désapprentissage	pas d'apprentissage ou désapprentissage
Non observabilité	Apprentissage relationnel radical	Apprentissage relationnel incrémental	pas d'apprentissage ou désapprentissage	pas d'apprentissage ou désapprentissage

Pour conclure, nous présentons la grille d'analyse des études réalisées.

Tableau 2 : Grille d'analyse du contexte et de l'apprentissage dans la relation d'impartition de compétences.

Constitution du contexte initial	Nature et dimension de l'apprentissage
<p>- Existence d'une expérience antérieure oui / non</p> <p>- Durée de l'accord de la stratégie long terme / court terme reconductible tacitement / court terme</p> <p>- Actifs spécifiques corporels ou incorporels engagés par le preneur d'ordre ou le donneur d'ordre / aucun actif engagé dans la relation</p>	<p>- Présence d'un apprentissage oui / désapprentissage / non</p> <p>- Dimension de l'apprentissage organisationnel / relationnel</p> <p>- Nature de l'apprentissage radical / incrémental</p>

4.2 Analyse de trois stratégies d'impartition de compétences.

Nous avons étudié trois cas⁷ de stratégies d'impartition entre entreprises dans lesquelles le preneur d'ordre est une PME exerçant son activité dans les secteurs de la mécanique et de l'électronique. Ces études traduisent l'effet du contexte initial sur le fonctionnement de l'impartition.

La première stratégie d'impartition de compétences lie la société Gravlор (PME, preneur d'ordre) et une PME d'électronique (donneur d'ordre). L'impartition a été développée dans un contexte non spécifique et nous constatons que son fonctionnement ne repose sur aucun apprentissage relationnel incrémental. Gravlор a exactement répondu aux attentes de son client en réalisant une prestation complète de travail et de marquage de la tôle, avec une qualité élevée. Gravlор a suggéré quelques améliorations mais n'a pas eu l'accord de son partenaire pour les mettre en pratique.

La seconde stratégie d'impartition associant le bureau d'étude AE2I (PME, preneur d'ordre) et la société Pont-à-Mousson S.A. (GE, donneur d'ordre), a été mise en place dans un contexte peu spécifique. Son fonctionnement s'appuie sur les quatre types d'apprentissage identifiés. Différentes prestations ont été confiées successivement à la société AE2I. Le preneur d'ordre a non seulement conçu plusieurs logiciels mais a aussi, de sa propre initiative, proposé et mis en œuvre diverses améliorations tant au niveau de la prestation impartie que de la technologie utilisée.

La troisième stratégie d'impartition a été initiée entre les sociétés T.L.M. (PME, preneur d'ordre) et Walter (PME, donneur d'ordre) dans un contexte fortement spécifique. De nombreux apprentissages sont développés entre les deux sociétés ainsi qu'au sein de T.L.M.. L'entreprise impartitrice Walter confiait la réalisation de quantités toujours plus importantes en câbles et en tendeurs à T.L.M.. Puis, après avoir travaillé ensemble, les deux partenaires ont conçu un ensemble câble - tendeur que le preneur d'ordre fabrique maintenant.

⁷ Ces trois cas sont issus d'une étude de 13 relations d'impartition de compétences réalisée dans le cadre de ma thèse.

4.2.1 Le contexte initial dans lequel chaque impartition a été mise en œuvre.

La stratégie d'impartition développée entre Gravlор et la PME d'électronique fait suite à une première relation de travail et n'a donné lieu à aucune signature de contrat. Un accord a été conclu fin 1996 pour un an, il est reconductible après négociation entre les partenaires. En décembre 1997, Gravlор travaillait toujours avec son client. Gravlор n'a engagé aucun investissement spécifique et ne détient qu'un savoir-faire facilement transmissible par imitation.

L'impartition établie entre AE2I et Pont-à-Mousson S.A. constitue la première expérience commune entre ces deux entreprises. Le preneur d'ordre a précisé qu'il connaissait la réputation de ses interlocuteurs avant de travailler avec eux, élément pris en compte lors de la décision initiale relative à la création d'un partenariat. AE2I a tout d'abord signé un contrat de longue durée avec son client afin de réaliser des logiciels de systèmes automatisés. Plusieurs commandes lui ont été confiées par la suite et la prestation impartie s'est élargie : actuellement, AE2I effectue aussi la maintenance électronique. Le savoir-faire du preneur d'ordre est transmissible par imitation et aucun investissement particulier n'a été réalisé.

T.L.M. était sous-traitant de Walter en 1983 et est progressivement devenu son partenaire. Ayant conscience que son savoir-faire est transmissible et qu'aucun actif corporel utilisé ne lui permet de se différencier de ses concurrents, T.L.M. s'est alors construit un actif incorporel spécifique. Il s'est attaché à identifier précisément les besoins de son client et à émettre des offres adaptées. T.L.M. a établi une stratégie d'impartition avec Walter depuis plusieurs années, cet accord a donné lieu à rédaction et signature d'un contrat de long terme.

Tableau 3 : Contexte initial de chaque stratégie d'impartition.

	Existence d'une expérience antérieure réussie	Durée envisagée de la stratégie d'impartition lors de l'accord	Investissement en actifs spécifiques
Gravlор - PME d'électronique	Oui	Court terme renégociable	Aucun
AE2I – Pont-à-Mousson	Non	Long terme	Aucun
TLM - Walter	Oui	Long terme	Oui, en actif incorporel

4.2.2 Le fonctionnement des trois stratégies d'impartition.

La présence de **l'apprentissage relationnel** est significative. Cette nature d'apprentissage est peu observée dans la stratégie entre Gravlор et la PME d'électronique, elle l'est un peu plus dans le partenariat entre AE2I et Pont-à-Mousson S.A. et est très importante entre T.L.M. et Walter. Le développement des relations personnelles repose sur un apprentissage relationnel radical en phase initial dans nos trois études de cas puis s'appuie soit sur un apprentissage organisationnel, soit sur un apprentissage relationnel incrémental. Cette évolution concerne particulièrement **les relations établies entre les dirigeants**.

Les entretiens entre les responsables de la société Gravlор et de la PME d'électronique étaient initialement informels puis sont devenus de plus en plus formels, tout en restant adaptés

aux besoins. Ainsi, l'apprentissage relationnel développé au départ s'est transformé en apprentissage organisationnel.

Lors de la mise en place de la stratégie, les échanges entre AE2I et le responsable du service technique de Pont-à-Mousson S.A. concernaient essentiellement les attentes du client. Les résultats des négociations ont été formalisés. Les contacts sont maintenant verbaux et continus entre les dirigeants. L'intention du responsable du bureau d'étude AE2I est de “ *ne pas ralentir les échanges informationnels en les formalisant* ”. Ainsi, la coordination entre dirigeants était animée par un apprentissage organisationnel radical, lequel a évolué en apprentissage relationnel radical.

Les relations entre dirigeants des sociétés T.L.M. et Walter ont toujours été informels. Il est intéressant de noter qu'initialement, les échanges n'avaient lieu qu'en cas de besoin, puis ils sont devenus plus fréquents et sont maintenant continus. La relation entre dirigeants est fondée sur un apprentissage relationnel radical puis incrémental.

Dans les trois cas analysés, **l'ajustement mutuel** entre techniciens des deux sociétés ainsi que la **standardisation de produits** donnent lieu à création de routines dynamiques de dimension organisationnelle. Les échanges écrits et les expériences enrichissent et améliorent les routines dynamiques, conduisant à l'obtention de routines statiques. Ces deux modes de coordination font appel à un **apprentissage organisationnel radical puis incrémental**.

L'évaluation était formelle lors de la mise en place des trois stratégies d'impartition. Ce mode de fonctionnement est toujours utilisé par les clients des sociétés Gravior et AE2I, alors que l'évaluation est maintenant informelle entre T.L.M. et Walter. Dans les deux premiers cas analysés, **l'apprentissage organisationnel** était radical avant de devenir incrémental tandis que dans la troisième situation, l'apprentissage organisationnel radical développé initialement a évolué vers un **apprentissage relationnel radical**.

Aucun apprentissage n'est mis en œuvre afin de permettre la délégation du pouvoir de **prise des décisions opérationnelles** sein de la société Gravior. Par contre, la prise des décisions opérationnelles est confiée aux techniciens du bureau d'étude AE2I. **L'apprentissage** observé est **organisationnel**. Enfin, lorsque la société T.L.M. était sous-traitante, le dirigeant décidait seul des actions à entreprendre. La concertation entre dirigeants et techniciens a pris place avec le partenariat. Initialement, aucun apprentissage n'était perceptible, puis un **apprentissage organisationnel** a été initié.

Tableau 4 : Fonctionnement des trois stratégies d'impartition de compétences.

	Relations entre dirigeants	Ajustement mutuel entre technicien et standardisation de produit	Evaluation des prestations réalisées par l'entreprise impartie	Délégation du pouvoir de prise de décisions opérationnelles
Gravlor – PME d'électronique Résultat : simple réalisation de la prestation confiée	Initialement informelles puis de plus en plus formelles AR AO	Uniquement formels AO - AO	Uniquement formelle AO - AO	Inexistante AA - AA
AE2I – Pont-à-Mousson S.A. Résultat : réalisation de la prestation confiée et améliorations	Initialement formelles puis tout à fait informelles AO AR	Uniquement formels AO - AO	Uniquement formelle AO - AO	Délégation totale AO - AO
T.L.M. – Walter Résultat : réalisation de la prestation confiée et innovation	Toujours informelles AR - AR	Uniquement formels AO - AO	Initialement formelle puis informelle AO AR	Concertation AA AO

AO : Apprentissage organisationnel
 AR : Apprentissage relationnel
 AA : Aucun apprentissage

| : évolue vers
 - : reste identique

Conclusion.

D'une part, le contexte initial influe sur la conduite des trois relations d'impartition analysées. Nous relevons que la considération de la stratégie dans un long terme et l'existence d'une expérience antérieure réussie favorisent le développement de la relation. De plus, l'investissement en actif spécifique, notamment incorporel, nous paraît jouer un rôle déterminant dans le fonctionnement de la stratégie. Nous en déduisons que les investissements en actifs spécifiques stimulent les effets positifs des engagements à long terme et des antécédents communs.

D'autre part, une structure dans laquelle la coordination entre dirigeants et l'évaluation ont pour support un apprentissage relationnel, a un fonctionnement singulier. La dynamique de la relation d'impartition est guidée par l'objectif des dirigeants, à savoir faciliter le déroulement du partenariat et entretenir des relations personnelles. Enfin, nous constatons que la délégation du pouvoir de prise de décision aux techniciens est un moteur de l'innovation.

Nous concluons, suite à l'analyse de ces trois stratégies d'impartition de compétences, qu'un **contexte initial spécifique**, génère une relation d'impartition dynamisée par la création et l'entretien de **confiances internes et externes**. La formalisation des modes de coordination techniques permet à l'entreprise impartie de se prémunir contre les risques induits par la non diffusion d'une information mais cette formalisation masque la confiance interne. L'existence d'une confiance interne est alors à rechercher à l'aide d'autres indicateurs, notamment la délégation du pouvoir de décision. La confiance interne peut donc être appréhendée par l'observation de la structure organisationnelle. Par contre, si la confiance interne se développe parallèlement à la **responsabilisation** des opérationnels, la confiance externe découle principalement de l'entretien des **relations entre dirigeants** et seule la confiance externe est perceptible suite à la substitution de l'informel sur le formel.

La mise en évidence et la hiérarchisation de nouveaux facteurs influençant le fonctionnement de la stratégie d'impartition de compétences permettraient aux dirigeants d'entreprise de mieux cerner le rôle déterminant des décisions initiales et l'importance du comportement à adopter pour la conduite de cette stratégie particulière.

Références bibliographiques.

Argyris, C. and D.A. Schön (1996), Organizational Learning II. Theory, Method, and Practise, Reading, MA : Addison-Wesley.

Asanuma, B. (1989), “ Manufacturer – supplier relationships in japan and the concept of relation-specific skill ”, Journal of the Japanese and International Economies, n°3, 1-30.

Axelrod, R. (1992), Comment réussir dans un monde d'égoïstes, Odile Jacob.

Barreyre, P.Y. (1968), L'impartition. Politique pour une entreprise compétitive, Hachette.

Baudry, B. (1993), “Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations ”, Revue d'Economie Industrielle, n°66, 4^{ème} trimestre, 51-68.

Baudry, B. (1992), “ Contrat, autorité, confiance. La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ? ”, Revue Economique, vol 43, n°5, 871-894.

- Boyer, L. (1997)**, “ Recentrage des firmes ”, Encyclopédie de gestion, Paris Economica, 2809-2816.
- Confland, D. (1997)**, Economie de l'information spécialisée. Valeur, usages professionnels, marchés, Paris ADBS.
- Dosi, G. et Teece, D. et S. Winter (1990)**, “ Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise ”, Revue d'Economie Industrielle, n°51, 1^{er} trimestre, 238-254.
- Dupuy, C. et M. Kechidi (1996)**, “ Interprétabilité des règles et confiance dans la dynamique des organisations ”, Sciences de la Société, n°39, octobre, 3-19.
- Fenneteau, H. et N. Guibert (1997)**, “ Trust in Buyer-Seller Relationship : Toward a Dynamic Classification of the Antecedents ”, Document de recherche, I.A.E - Montpellier, CREGO, 2.
- Guibert, N. (1997)**, “ Status and Roles of Trust in Marketing : a Syntheses ”, Document de recherche, I.A.E - Montpellier, CREGO, 4.
- Guilloux, V. (1994)**, “ De l'intégration verticale à la cotraitance électronique ”, Revue Française de Gestion, n°99, 54-63.
- Lazaric, N. (1995)**, “ Apprentissage organisationnel et accords inter-firmes : le cas de la relation utilisateur / producteur ”, In Coordination économique et apprentissage des firmes, Lazaric, N. et J.M. Monnier, Paris Economica.
- Ménard, C. (1997)**, “ Le pilotage des formes organisationnelles hybrides ”, Revue Economique, vol 48, n°3, mai, 741-750.
- Ménard, C. (1993)**, L'économie des organisations, Paris, La Découverte.
- Mintzberg, H. (1982)**, Structure et dynamique des organisations, Organisation.
- Orléan, A. (1995)**, “ Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand ”, Revue du MAUSS “ A qui se fier ? Confiance, Interaction et Théorie des Jeux ”, Paris La Découverte, n°4, 2^{ème} semestre, 17-36.
- Pedon, A. (1996)**, “ Changement technologique et apprentissage organisationnel : une synthèse de la littérature ”, Cahier de recherche Série Stratégie, I.A.E. - Nancy 2, 6.
- Powell, W.W. (1990)**, “ Neither market nor hierarchy : network forms of organization ”, Research in Organizational Behavior, vol 12, 295-336.
- Ring, P.S. et A.H. Van de Ven (1994)**, “ Development processes of cooperative interorganizational relationships ”, Académie of Management Review, vol 19, n°1, 90-118.
- Rivard, S. et J. Talbot (1992)**, Le développement des systèmes d'information. Méthode et outils, Presses de l'Université de Québec.
- Rullière, J.L. et A. Torre (1996)**, “ Les formes de coopération inter-entreprises ”, Economie Industrielle, développements récents, n°75, 1^{er} trimestre, 215-246.
- Servet, J.M. (1995)**, “ Paroles données : le lien de confiance ”, Revue du MAUSS “ A qui se fier ? Confiance, Interaction et Théorie des Jeux ”, Paris La Découverte, n°4, 2^{ème} semestre, 37-56.
- Williamson, O.E. (1993)**, “ Calculativeness, trust, and economic organization ”, Journal of Law & Economics, vol XXXVI, avril, 453-486.