

FONCTIONNEMENT EN RESEAU DE PARTENAIRES : CONDITIONS DE REUSSITE

Nathalie Fabbe-Costes* et Franck Brulhart**

Résumé. – Cet article s'inspire d'une présentation faite au Congrès de l'Aslog^{***} des 21 et 22 octobre 1998. Le partenariat répond à un certain nombre de caractéristiques, qui vont du partage d'intention à la gestion de l'interdépendance, en passant par l'affirmation d'une volonté. Parmi les voies d'action qui permettent de réussir un partenariat, la mise en place de modalités opérationnelles, ainsi que l'utilisation de dispositifs de suivi et de contrôle ou la construction d'axes de pilotage stratégique semblent être des critères de choix. Quant aux réseaux de partenaires, ils sont aujourd'hui plus qu'autrefois un concept d'importance. Si leurs caractéristiques sont comparables à celles des partenariats, ils mettent en œuvre des exigences nouvelles, telle que la gestion par projet ou le nécessaire changement des représentations.

Mots-clés : logistique, réseau, partenariat, management.

1. Introduction

Le thème choisi, lors du congrès national de logistique de l'ASLOG, était le suivant : « Réseaux de partenaires, accélérateurs de la performance logistique », ce qui est à la fois ambitieux et ambigu. Ambitieux car il est peu probable qu'en deux journées de congrès nous soyons capables de traiter une si vaste question. Ambigu par le choix même des termes.

* Professeur des Universités en Sciences de Gestion, CRET-LOG, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II).

** Enseignant et chercheur en Sciences de Gestion, CRET-LOG, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II).

*** Association Française pour la Logistique

Qu'est-ce qu'un réseau ? Qu'est-ce qu'un partenariat ? Voilà deux questions auxquelles il semble difficile de répondre de façon précise. En effet, de la chaîne logistique d'hier que nous appelons désormais réseau, aux relations de sous-traitance « verticales » et « horizontales » qui sont devenues des partenariats en réseau, tout aujourd'hui est réseau ou partenariat... Simple effet de mode, injonctions destinées à bousculer les esprits ou changement profond des pratiques et des organisations ? Probablement les trois à la fois. Toujours est-il que ces notions recouvrent dans la pratique des réalités variées. On retrouve ainsi la notion de réseau dans la firme-pivot et ses satellites, ou dans un ensemble d'acteurs potentiellement mobilisables et associables en fonction des projets. Pour le partenariat, on rencontre le concept de la relation client/donneur d'ordre « avancée » à une réelle co-conception et co-pilotage des dispositifs.

Quant à la notion de performance, elle sous-entend qu'il est nécessaire d'accélérer la performance logistique. Doit-on y voir une volonté de renforcer la performance de la logistique ou de stimuler la performance globale grâce à la logistique ? Quels seraient d'ailleurs les critères pour évaluer cette performance ? Ensuite, quels doivent être les bénéficiaires de l'accélération de cette performance logistique : les clients finaux ? Tous les membres du réseau ?... Une vision gagnant-gagnant, toujours souhaitable philosophiquement parlant, correspondrait pour nombre de secteurs et d'acteurs à un profond changement des mentalités !

On le voit, un tel thème, au delà des clichés et des mots à la mode, a le mérite de faire réfléchir à des questions de fond du management logistique, de nous inciter à revenir sur des questions abordées depuis longtemps par les chercheurs mais qui ne rencontrent que maintenant une certaine audience chez les professionnels, et de tenter de dégager des pistes d'action.

Nous ne reviendrons pas en détail sur l'origine des « réseaux de partenaires ». Rappelons seulement que l'émergence de ces nouveaux modes de fonctionnement inter-organisationnels est liée d'une part au développement de stratégies d'externalisation et de volontés d'alliance, aussi bien industrielles et commerciales que logistiques, et d'autre part à la diffusion d'une conception transversale du pilotage des flux.

Nous ne nous attarderons pas non plus à clarifier la sémantique ni à séparer le « bon grain de l'ivraie ». Nous garderons simplement à l'esprit que le terme de « réseau de partenaires » renvoie à des réalités variées, aussi bien sur le plan juridique des modalités institutionnelles choisies, qu'en ce qui concerne le degré d'institutionnalisation du réseau, le contenu de la coopération ou les objectifs (économiques ou non) poursuivis avec ces nouveaux modes d'organisation.

Le fait est que le succès de ces « réseaux de partenaires » et surtout leur durabilité dépendent souvent d'un changement des pratiques individuelles et collectives, mais aussi des organisations et des mentalités. Y a-t-il des conditions organisationnelles favorables à ces changements ? Peut-on formuler sinon une recette du succès, du moins un guide pour réussir l'aventure du jeu collectif ? Telles sont les questions auxquelles nous tenterons de répondre, en mettant l'accent sur le rôle des hommes et des processus d'accompagnement qu'il est possible de mettre en place.

Nous commencerons dans un premier temps par définir les caractéristiques des « vrais » partenariats, pour déboucher dans un deuxième temps sur les voies d'action qui favorisent leur succès. Enfin, nous nous interrogerons sur la spécificité des « réseaux de partenaires ».

2. Les caractéristiques du partenariat

Le partenariat est un sujet qui a mobilisé de nombreux chercheurs. Pourquoi s'associer avec d'autres ? Comment choisir ses partenaires ? Quels sont les coûts, les avantages et les risques ? Comment fonctionner ensemble et sous quelle forme ? Autant de questions qui ont suscité de nombreux travaux, dans des domaines aussi variés que celui de la logistique certes, mais aussi du commercial, de la banque, etc.

S'il l'on s'accorde généralement à justifier le partenariat par un recentrage sur le 'core business', par une réduction des coûts ou par une amélioration de la capacité d'innovation par exemple, que pouvons-nous dire de ses caractéristiques ?

Il est intéressant ici de remarquer que, quelle que soit leur nature, toutes les études faites à ce sujet convergent vers un certain nombre de prérequis nécessaires – mais non suffisants – pour assurer le succès d'un partenariat. Quels sont-ils ?

2.1 *Le partage d'une intention : prérequis du partenariat*

2.1.1 Une vision gagnant – gagnant des relations

La première des caractéristiques, qui n'est pas la plus évidente sur le plan pratique, est un changement de point de vue sur les « bénéfiques » attendus. Le partenariat doit être considéré comme une « interaction constructive » qui permet l'accomplissement conjoint d'objectifs individuels et qui est générateur d'avantages que les partenaires n'auraient pu créer en restant indépendant. Il y a la volonté de faire mieux ensemble et de partager les bénéfices, c'est-à-dire de rechercher à la fois l'efficacité et l'équité. L'effet démultiplicateur du partenariat ne peut cependant s'obtenir que si les partenaires coopèrent effectivement.

2.1.2 Un comportement coopératif

Adopter un comportement coopératif est un choix délibéré qui implique :

- la mise en œuvre d'actions concertées ou conjointes ;
- le partage d'informations ;
- l'existence de mécanismes conjoints de prise de décision (qu'il s'agisse de la conception, de la planification, de la programmation ou de la coordination des actions) ;
- l'existence de processus d'anticipation ;
- l'existence de mécanismes de résolution des conflits ;

- le développement d'un engagement mutuel ;
- une restriction de l'utilisation du pouvoir.

Aux relations économiques et techniques s'ajoute un échange social qui inclut des éléments de solidarité et d'honnêteté à la base d'un engagement mutuel. Mais un tel « partage » ne peut se faire sans confiance.

2.1.3 La confiance

Un « vrai » partenariat s'accompagne, de la part des deux acteurs, d'un désinvestissement vis-à-vis des technologies, et parfois des savoir-faire, pris en charge par l'autre. C'est donc une prise de risque. Il n'est possible d'accepter cet aléa que si l'on a confiance en l'autre. La confiance est un concept multidimensionnel très à la mode, presque trop.

Nous retiendrons des multiples définitions données par les auteurs quelques aspects qui nous semblent importants pour les relations inter-organisationnelles. Nous distinguerons ainsi :

- la *confiance technique*, relative au savoir-faire mis en jeu ;
- la *confiance éthique*, relative au comportement, ce qui revient à la fonder sur la crédibilité (capacité à remplir les obligations) et sur la bienveillance (volonté de jouer le jeu).

Par ailleurs, la confiance fait appel à des processus « rationnels » d'évaluation (confiance « calculée » sur des bases « objectives », ou supposées l'être !) et à des processus plus intuitifs (le sentiment de confiance).

La confiance est nécessaire au développement du partenariat ; elle est caractéristique des partenariats qui durent. Elle autorise une réduction des coûts de transaction et permet de laisser une latitude d'action et de conception aux acteurs. Cette confiance peut exister *a priori*, grâce à divers facteurs, tels que l'expérience de « solides relations » avec le partenaire, la connaissance de sa bonne réputation, l'existence de liens interpersonnels entre individus de chaque organisation ...

Le développement du partenariat agit en retour sur la qualité de la confiance. Celle-ci est donc un processus itératif dans une relation. Cependant, il nous faut insister sur un paradoxe du partenariat : le besoin de confiance au départ, le temps nécessaire à la construction de cette confiance tout comme le risque d'une trop grande confiance sont susceptibles de conduire à des « abus de confiance ». Il est en cela important de ne pas faire d'angélisme. Il ne faut jamais exclure d'une part la possibilité de comportements opportunistes et ne pas oublier d'autre part qu'il est plus facile de frauder et de profiter d'un partenaire qui a confiance.

Ainsi, le « copinage » ou l'excès de confiance sont généralement des obstacles à l'optimisation d'un partenariat. La confiance « régulée » se bâtit sur la qualité et la fréquence des interactions. Elle demande donc pour être durable une mesure « objective » des performances associées : la confiance suppose la vigilance !

2.2 *L'affirmation d'une volonté : clé de la durabilité*

2.2.1 Une construction dans la durée et la continuité

Il faut du temps pour construire un partenariat. Cela suppose donc un engagement à bâtir une relation durable et à l'inscrire dans la continuité. Il est en effet nécessaire de se comprendre mutuellement et d'ajuster les modes de fonctionnement. De plus, le fait de mettre en place des processus de prise de décision conjointe et d'interfacer les organisations et les processus de pilotage a un coût organisationnel ; il est nécessaire en cela de s'inscrire dans une perspective à moyen ou à long terme.

Il convient de rappeler que ce processus complexe comporte plusieurs phases itératives de négociation, d'engagement et d'action. Toutes ont par ailleurs une double dimension : l'une formelle, l'autre informelle et interpersonnelle, cette dernière étant celle qui « donne du sens à la relation ».

L'expérimentation, les phases de test et les actions-pilotes, qui permettent de convaincre par l'exemple, jouent un grand rôle dans ce processus de construction qui est donc un processus d'apprentissage.

2.2.2 Un apprentissage mutuel

La pratique de la relation s'accompagne d'un développement de « liens psychologiques » entre les parties et d'une compréhension de l'identité de chacun des membres et de leurs attentes, qui débouche sur une meilleure perception et sur une meilleure évaluation des risques et de la vulnérabilité stratégique du partenariat. L'apprentissage individuel et collectif qui se joue en pratiquant la relation s'accompagne de mécanismes « d'assimilation » et « d'accommodation » nécessaires à l'équilibre et à l'évolution du partenariat. Or, l'intensification et la multiplication des flux et des liens de communication favorise l'apprentissage. L'effet d'expérience est ici fondamental, car il met en jeu la mémoire individuelle et collective des organisations impliquées. De la qualité de cet apprentissage dépend le maintien de la confiance.

2.3 *La gestion de l'interdépendance : modalités d'une construction collective*

2.3.1 De l'exécution des tâches et à la co-conception

Ce qui caractérise les partenariats durables, c'est l'abandon d'un fonctionnement strictement unilatéral et d'une subordination contractuelle. Il s'agit de passer à une plus grande collaboration, où chacun a une liberté de manœuvre, tant au niveau des opérations que sur le plan de la conception du produit ou du service, voire du dispositif global de gestion des flux.

Il nous semble important de signaler que le partenariat dépasse le strict registre du partage des tâches. Il s'accompagne en effet d'une coopération qui touche au plan opérationnel et à la planification, mais aussi à la conception des dispositifs. Les partenaires se situent donc dans le cadre de ce que nous pouvons appeler un « co-pilotage de projet co-conçu ». Il y a donc un

partage des responsabilités et une certaine autonomie réciproque, ce qui suppose que de nombreuses décisions soient prises en concertation.

2.3.2 Interpénétration des organisations, effacement des frontières organisationnelles

Le fait d'aboutir à ce niveau de coopération conduit à gérer une interpénétration des organisations, qui peut s'accompagner d'un effacement des frontières organisationnelles. L'interdépendance, qui n'est pas nécessairement équilibrée, est à la fois une condition nécessaire au fonctionnement du partenariat et le résultat du processus. Les partenaires scellent leur avenir dans un partenariat ; perdant une partie de leur autonomie, partageant une vulnérabilité stratégique, ils compensent largement ces inconvénients par les gains qu'ils obtiennent, grâce à la fameuse « accélération de performance ».

A l'interdépendance stratégique que nous venons d'évoquer, s'ajoute, notamment en logistique, une interdépendance des processus physiques et informationnels. L'interconnectivité et l'interopérabilité des systèmes d'information des partenaires, tant dans la sphère des « opérations » que dans la sphère de la « planification », est une caractéristique des partenariats. Elles sont d'ailleurs grandement facilitées par les technologies de l'information et de la communication actuellement disponibles.

L'exposé des principales caractéristiques du partenariat, au sens fort du terme, laisse à penser que, s'il est porteur d'avantages, il n'en pose pas moins de nombreux problèmes tels que la gestion des interfaces (aux plans technique et organisationnel), des coûts de coordination ou des risques opérationnels et stratégiques. Comment garantir le succès d'un partenariat ?

Telle est la question à laquelle nous allons maintenant tenter d'apporter des réponses, en nous centrant sur les facteurs managériaux et organisationnels susceptibles d'améliorer la performance du partenariat. Notre volonté est ici d'indiquer des pistes concrètes d'action.

3. Garantir le succès d'un partenariat : quelles voies d'action ?

S'engager dans un partenariat n'est pas une décision innocente. Elle peut même être lourde de conséquences. De plus, la volonté de réussir ne suffit pas à assurer le succès, comme le montrent les nombreux échecs en la matière ! Pour autant, comme nous le faisons remarquer en introduction, le partenariat semble s'imposer comme une modalité « pertinente » des relations inter-organisationnelles, notamment dans le domaine de la gestion des flux. Aussi nous a-t-il semblé nécessaire de déboucher sur des voies d'action susceptibles de limiter les risques d'échec et d'améliorer la performance des partenariats.

3.1 *Des modalités opérationnelles de gestion*

3.1.1 Mettre en place des procédures standardisées, sans s'enfermer

Les procédures standardisées permettent de faire de substantielles économies de coûts de coordination. La modélisation des processus interfacés nous semble donc un travail important

lors de la mise en route d'un partenariat. Les modélisations sont autant de supports de délibération et de décision pour co-construire les procédures. Celles-ci traduisent une institutionnalisation de la relation, source de durabilité. Elles permettent aussi, couplées aux tableaux de bord d'évaluation de la performance, d'économiser des conflits. Néanmoins, elles ne sont pas des mécanismes de règlement des conflits et présentent par ailleurs le risque du confort, sans inciter toujours à l'innovation.

La détermination des rôles formels permet aux individus d'agir en univers « reconnu ». Or, il est souvent impossible de prévoir toutes les possibilités. Il est donc fondamental de laisser une place aux processus informels, qui permettent de faire face à des situations imprévues et préservent « l'agilité » des organisations. De plus, la formalisation excessive, qui s'accompagne souvent d'une surveillance excessive, peut dégrader la confiance et conduire ainsi à des conflits.

3.1.2 Eviter la sclérose par une routinisation excessive

Outre la formalisation, voire la standardisation, des procédures de travail, il existe dans les processus itératifs un phénomène qui tend à figer les comportements : la routine. Celle-ci prédispose, par la répétition des tâches, à transformer des pratiques souvent informelles en « routines organisationnelles », qui sont généralement hautement résistantes au changement.

A la routinisation peut aussi s'ajouter une personnalisation des relations ou un excès de confiance, qui peuvent nuire à la performance de la relation. Il est donc nécessaire de préserver des « temps forts » de remise en question des modes de fonctionnement permettant de faire évoluer les pratiques et, s'il y avait besoin de se réinterroger sur les attentes et la nature même du partenariat, d'anticiper les évolutions de l'environnement.

3.1.3 Informer, communiquer

L'incertitude, le doute ou la méfiance naissent parfois d'un manque d'information sur la réalité des choses. Faute d'information, l'imaginaire reprend le dessus... L'incertitude, l'asymétrie d'information constituent des incitations à la méfiance, et peuvent entraîner le développement de comportements opportunistes. Le risque d'un partage non équitable des bénéfices du partenariat peut inciter à des comportements déviants, qui ruineront la confiance et pourront conduire à la fin du partenariat. Pour éviter cela, il est nécessaire de co-concevoir une réciprocity d'échange d'informations, à la fois pour anticiper, planifier et coordonner les actions, mais aussi et peut-être surtout mesurer la performance et la non-qualité.

Dans notre domaine de la logistique, la traçabilité des flux et des activités est une piste d'action très prometteuse car elle permet la « visibilité à distance », indispensable quand les flux physiques circulent chez les partenaires.

A la communication formelle doit aussi s'ajouter la communication informelle. Au delà des outils et des systèmes, il y a en effet les hommes et les femmes ! L'échange d'informations et la communication, au sens fort du terme, permet de réduire la distance entre les partenaires : une autre modalité qui nous semble essentielle.

3.1.4 Réduire la « distance » qui sépare les partenaires

Par distance, nous entendons la distance géographique bien sûr, classique en logistique, mais aussi la distance culturelle et sociale des entreprises et des individus qui les composent. Développer les échanges et les relations sociales, multiplier les rencontres sont autant de solutions pour développer les relations interpersonnelles, cruciales pour le succès du partenariat. Son animation se fait en effet par les individus. Il ne faut pas non plus sous-estimer le rôle de la formation, notamment dans la phase de construction et de démarrage du partenariat. Ce sont de plus les liens personnels qui facilitent l'adaptation aux circonstances imprévues... et nous en rencontrons souvent en logistique !

Jouer sur une base duale (professionnelle et personnelle) présente aussi de nombreux intérêts dans le développement de la confiance et la gestion des conflits. Indiquons ici que le turnover, de même que le recours aux intérimaires, fréquent dans certaines entreprises notamment dans celles qui se situent au niveau opérationnel de la logistique est un réel problème à surmonter car il remet à zéro les « contrats psychologiques » et fragilise le partenariat.

3.2 *Des dispositifs de suivi et de contrôle*

3.2.1 Les tableaux de bord

Ils sont indispensables. Le suivi et le contrôle actif de la performance est un gage de la recherche de performance. La difficulté est de ne pas tomber dans le contrôle tatillon et les représailles qui font irrémédiablement retomber dans une relation donneur d'ordre/exécutant.

Rappelons que l'idéal du partenariat est d'aboutir à une amélioration des performances pour les deux partenaires (ainsi, ne l'oublions pas, que pour le client final !), amélioration qu'ils n'auraient pas pu obtenir individuellement. Il est donc indispensable de construire, à partir de critères rigoureux, deux types de tableaux de bord :

- des tableaux de bord individuels, pour chacun des partenaires ;
- un tableau de bord spécifique de partenariat, qui serait bâti en commun.

Il est important que chaque acteur identifie pour lui-même des objectifs (traduits en indicateurs de performance), devant être spécifiquement améliorés par le partenariat (par l'effet d'accélération attendu). Ensuite, il doit percevoir les avantages effectivement obtenus grâce à la relation. Fournir la preuve quantifiée que le partenariat accélère réellement la performance est fondamental. Il est aussi important que les partenaires échangent des informations sur ces résultats attendus et obtenus. Ces tableaux de bord « croisés » permettent de s'assurer que le partenariat s'inscrit bien dans le jeu « gagnant-gagnant » caractéristique du partenariat. Remarquons que le suivi des tableaux de bord élargit la démarche de standardisation du fonctionnement collectif évoquée au paragraphe 3.1.

3.2.2 Construire une politique de vigilance

Pour préserver la clairvoyance des individus et des organisations, il est nécessaire de « gérer » le partenariat. L'existence d'objectifs préalablement fixés, de tableaux de bord, de temps pour repenser le partenariat sont autant d'éléments qui permettent de ne pas persévérer et persister dans une relation insuffisamment performante. Pratiquer le benchmarking apporte une référence externe qui est complémentaire à cet effort d'auto-évaluation. Mais il est important de prévoir en commun ces modalités d'évaluation et de rester ensemble vigilants, dans la mesure où cela renforce aussi la nature coopérative de la relation. Prévoir de fréquentes séances communes d'évaluation offre en plus le feed-back nécessaire pour développer un processus continu d'ajustement et d'amélioration. Une politique de vigilance pourra associer une surveillance attentive de l'environnement et des partenaires, avec une évaluation périodique de la réciprocité de l'accord. Deux axes principaux de mise en œuvre s'imposent : l'échange d'information (déjà évoqué au paragraphe 3.1) et la gestion des crises.

3.2.3 Prévoir des mécanismes de gestion des conflits

Malgré tous ces efforts, d'inévitables conflits viennent émailler la vie des partenariats. Cela fait partie du jeu, serait-on tenté de dire. Pourtant, il convient de ne pas les prendre à la légère. Tout conflit, même mineur, peut entraîner la faillite d'un partenariat s'il est mal géré, ou pire, s'il est nié. Il est nécessaire de prévoir des processus conjoints de résolution des problèmes, ainsi que des processus favorisant la recherche de consensus plutôt que de laisser se développer la confrontation.

3.3 *Des principes de pilotage stratégique*

3.3.1 Prévoir des mécanismes de hiérarchie

A l'inverse des conflits, il peut se développer ce qu'on pourrait appeler un consensus du « mou », débouchant sur une forme d'inertie et sur des blocages par excès de stabilité et manque de hiérarchie. Il ressort de certaines recherches et de certaines expériences que l'égalité *stricto sensu* des partenaires peut conduire à une forme d'ingouvernabilité. Plusieurs pistes d'action sont envisageables.

La première est de déterminer le « leader » de la relation, dont la caractéristique est en principe d'avoir une légitimité reconnue par le partenaire, généralement fondée sur sa propre performance. Il lui reviendrait de prendre les rênes de la relation en cas de blocage.

La seconde est de spécifier les rôles et les responsabilités de chacun, en envisageant des mécanismes de hiérarchie, qui tiennent compte des compétences et assurent l'existence d'un « pilote » en toutes circonstances, pilote qui pourrait être différent selon les projets. Cette seconde solution n'est généralement possible qu'après un temps d'apprentissage de la relation.

3.3.2 Construire une « structure incitative »

Pour faire face aux risques de comportements opportunistes, toujours possibles, de même qu'à l'incertitude de la relation, il semble nécessaire de bâtir une structure incitative. Celle-ci pourra prendre les formes suivantes :

- un contrat interentreprises fixant les « droits et devoirs » mutuels ;
- une procédure d'assurance qualité réciproque ;
- des procédures de mise en compétition fondées sur un système de notation négociée, avec éventuellement recours à du benchmarking ;
- des procédures de partage des bénéfices.

Cette structure incitative ne peut fonctionner que si elle s'appuie, comme nous l'avons indiqué au paragraphe 3.2, sur le suivi de tableaux de bord détaillés permettant de « mesurer » la performance. La définition d'objectifs (personnels ou collectifs) à atteindre en commun est indispensable. Lorsque des objectifs existent et sont clairement formulés et communiqués, ils traduisent une intention et aident les acteurs à être « mentalement orientés » vers la performance recherchée.

3.3.3 Prévoir la réévaluation, voire la « sortie »

L'évolution de l'environnement, la réorientation stratégique, la modification des engagements, des accords ou des performances, ainsi que le constat d'échec sont autant de raisons pouvant aboutir à la révision, voire à la fin d'un partenariat. Prévoir cette issue ne signifie pas condamner le partenariat d'avance, mais plutôt l'engager et le gérer « en toute connaissances de cause ». Une sortie non envisagée laisse souvent des traces au niveau psychologique. Il est donc nécessaire d'enrichir la représentation que l'on se fait du partenariat, trop souvent idyllique au début, par la dimension « fin de vie ». Une telle évocation peut permettre de prévoir du temps pour se désengager et trouver une solution de substitution, voire peut inciter à toujours avoir en tête une alternative « au cas où ».

Ceci peut paraître contradictoire avec l'idée d'engagement sur la durée et la notion de contrat psychologique précédemment évoqués. Il n'en est rien. Imaginer qu'une relation puisse avoir une fin contribue à stimuler les efforts pour que ça ne s'arrête jamais... à condition bien sûr que ce soit un « vrai » partenariat.

L'ensemble des pistes d'action que nous venons de suggérer nous a été inspiré à la fois par l'examen des nombreuses recherches sur le partenariat (recherches qui ne portent pas, pour la grande majorité d'entre elles, sur les partenariats logistiques) et par l'observation des partenariats logistiques qui se développent depuis une dizaine d'années, ce qui constitue l'un des thèmes récurrents du CRET-LOG, notre organisme de recherche.

Néanmoins, force est de constater que la plupart des recherches et des observations de terrain, y compris celles dont rend compte la presse professionnelle, portent sur les dyades. Si ces résultats et ces pistes d'action nous semblent pertinents à la fois dans le contexte logistique

et dans le cas de « réseaux de partenaires », nous nous sommes interrogés sur les particularités de ces réseaux.

Un réseau de partenaires n'est-il qu'une somme de dyades ? Y a-t-il un « effet réseau » où le tout serait plus que la somme des parties ? Y a-t-il « émergence » de caractéristiques spécifiques au réseau ? Si oui, quelles actions spécifiques au réseau faut-il envisager ? Telles sont les questions auxquelles tente de répondre la première partie de notre présentation.

4. Le réseau de partenaires : quelles particularités? Quelles actions spécifiques ?

La question qui se pose à nous est la suivante : la gestion du réseau se résume-t-elle à la gestion d'une somme de dyades, ou nécessite-t-elle la mise en oeuvre de méthodes ou de compétences particulières, propres à l'interaction plus ou moins simultanée de tous les partenaires en jeu ?

Comme nous l'évoquions en introduction, le terme de « réseau de partenaires » renvoie à des réalités variées, aussi bien sur le plan juridique des modalités institutionnelles choisies, qu'en ce qui concerne le degré d'institutionnalisation du réseau, le contenu de la coopération ou des objectifs (économiques ou non) poursuivis avec ces nouveaux modes d'organisation.

L'idée de réseau renvoie selon nous à une prise en considération de :

- la complexité (au sens fort du terme) des dispositifs logistiques ;
- l'imbrication des « destinées » des multiples acteurs qui y participent ;
- l'interpénétration des multiples « chaînes » auxquelles participent les acteurs ;
- la multidimensionalité des flux concernés ;
- l'inscription du phénomène dans une temporalité et une forme d'irréversibilité.

Le réseau conduit par conséquent à une certaine imprévisibilité des phénomènes qui peuvent s'y développer par le jeu d'interactions multiples. S'il est mentalement plus confortable pour des esprits cartésiens, et conforme au discours dominant sur la « supply chain » (qui est formellement linéaire), de raisonner en somme de dyades, force est de constater que le réseau montre des phénomènes d'émergence qui dépassent cette somme de parties. Ce constat fait, que faut-il attendre au niveau de l'accélération de la performance, et que devons-nous modifier ou ajouter au constat, fait dans les deux premières parties de notre exposé, pour « gérer » ces partenariats d'un autre type ? Quelles seront les difficultés spécifiques auxquelles les partenaires devront faire face ?

Dans une perspective de dyade, le partenariat est choisi délibérément. Il peut s'agir de partenariat entre sous-traitant et donneur d'ordre (partenariat vertical), ou de partenariat entre concurrents (partenariat horizontal). Le maillage « en réseau » conduit à créer, volontairement ou non, des phénomènes d'interaction mixte. Le réseau, surtout s'il est « étendu », aboutit à la

combinaison de partenariats verticaux et horizontaux. Le mélange de relations verticales (avec des sous-traitants) et horizontales (avec des concurrents), s'associe probablement à des contraintes et à des exigences spécifiques. Néanmoins, on peut présumer d'une part un « tronc commun » de caractéristiques et d'autre part un certain nombre de différences (de nature ou de degré) qui affecteraient les conditions du « succès ». Nous ne remettons donc pas *a priori* en question les points que nous avons évoqués dans les parties 2 et 3, mais il nous semble pertinent de nuancer certains propos et d'attirer l'attention sur les sujets les plus problématiques. Pour simplifier l'exposé, nous reprendrons les points évoqués dans les parties 2 et 3, et envisagerons les ajustements nécessaires au « réseau de partenaires ».

4.1 A propos des caractéristiques du partenariat en réseau

4.1.1 Quel partage d'intention ?

Une vision gagnant-gagnant des relations et un comportement coopératif, faciles à imaginer et à réaliser dans une dyade, le sont beaucoup moins dans un réseau. On peut néanmoins admettre comme caractéristique d'un réseau de partenaires la volonté de respecter une éthique collective comportant une sorte de pacte de non-exploitation.

4.1.2 Quelles modalités opérationnelles ?

Les risques de routinisation existent, mais ils sont certainement moins fréquents dans les réseaux, qui sont par nature plus mobiles que les dyades. La définition d'objectifs à atteindre, de standard de performance et de qualité à respecter, notamment quand on touche au service client et à la qualité des produits, semble plus importante que la définition de procédures périssables par nature.

L'aspect information/communication nous semble porteur de difficultés et de risques supplémentaires dans les réseaux. Difficultés, car il faut adopter une structure d'information qui autorise l'accès sélectif à de multiples partenaires, ce qui rejoint la question de la compatibilité technologique précédemment évoquée. Risques, car s'il faut suffisamment informer les partenaires, il faut aussi limiter le risque stratégique. Il apparaît notamment des problèmes liés à la gestion des interactions entre concurrents, notamment l'existence de risques supplémentaires pour les partenaires de « captation de savoir-faire ». La complexité des interactions et l'imprévisibilité de certaines relations peut conduire en effet à des transferts non désirés d'information. Le nombre des acteurs présents dans le réseau, le maillage des relations, ainsi que les technologies support de la communication, peuvent accélérer la diffusion de certaines de compétences-clés.

Réduire la « distance » qui sépare les partenaires semble plus difficiles dans le réseau que dans la dyade. A l'instar de la gestion des ressources humaines dans les grands groupes, la navigation des individus dans le réseau semble être une action à développer. Cependant, elle peut devenir extrêmement coûteuse. En logistique, il faut heureusement compter sur le réseau des logisticiens. Les professionnels de la logistique, plus orientés sur leur environnement que leurs collègues d'autres fonctions de la firme, constituent aujourd'hui un réel réseau de professionnels,

ce qui favorise la construction de la culture collective. Les réseaux de communications électroniques qui se développent actuellement peuvent néanmoins pallier le problème des distances, à condition de développer un minimum de connaissance interpersonnelle. La « culture collective » au sein d'un réseau qui joue probablement plus sur l'imaginaire, se contente probablement de moins d'interactions interpersonnelles directes que dans le cadre d'une dyade qui demande un ajustement plus fin. Par contre, la question de la cohérence technologique se pose dans les réseaux logistiques.

4.1.3 Quels dispositifs de suivi et quel contrôle ?

Comme pour les dyades, le développement de tableaux de bord est un point crucial de succès. La définition de la performance attendue ou ciblée, la mesure de la performance effectivement obtenue, de même que la définition des responsabilités sont indispensables. Ces tableaux de bord seront plutôt propres à chaque partenaire, mais devront identifier les gains spécifiques au réseau... même si la chaîne des causes et des effets expliquant la performance devient complexe. Des « métriques » globales pourront utilement être mises en place pour juger de l'action collective, notamment pour mesurer le service client, le coût global et les délais de réponse. Un réseau de partenaires, c'est aussi la possibilité de développer un benchmarking entre membres du réseau (que ce soit avec des concurrents ou pas) qui peut être un puissant stimulant pour améliorer sa propre performance et celle du réseau dans son ensemble. Mais il convient d'être prudent et de s'assurer de la lisibilité des indicateurs choisis (comment sont-ils calculés, que veulent-ils dire... ?).

Plus que dans la dyade, la vigilance est nécessaire. Elle est cependant plus complexe à élaborer. Il ne suffit pas de « surveiller » l'environnement et les partenaires les plus proches, ceux avec lesquels un partenariat de type dyadique s'est développé, mais aussi de surveiller les partenaires de nos partenaires.

Les jeux de conflits/coopération sont plus subtils et plus nombreux dans un réseau de partenaires. De même, les structures de gestion de crise sont plus difficiles à mettre en place. Il est nécessaire d'instaurer des lieux d'échange et de négociations, sans que celles-ci concernent tous les partenaires. Les outils support de la délibération deviennent cruciaux pour traiter des conflits. Dans la mesure où les conflits ne concernent pas tous les membres du réseau, il est aussi presque toujours possible, compte tenu de la multiplicité des partenaires, de trouver des médiateurs au sein du réseau.

4.1.4 Quel pilotage stratégique ?

Les mécanismes de hiérarchie ne nous semblent plus aussi nécessaires que dans le cas d'une dyade, le réseau ayant une capacité intrinsèque semble-t-il à se hiérarchiser par les jeux d'apprentissage. Le leader, qu'il préexiste (comme dans les entreprises-réseau avec firme-pivot) ou émerge, peut jouer un rôle plus critique et probablement plus pesant. Le risque de cette prise de contrôle, au moins partielle, du réseau n'est pas à écarter. Cela incite à conseiller, plus encore que dans une dyade, la politique de vigilance. Dans le cas de réseaux étendus, on observe plutôt la cohabitation de plusieurs « leaders locaux ».

Plutôt que de parler de « structure incitative », dont il est peu probable qu'elle puisse être définie à l'échelle globale du réseau, mieux vaudrait considérer une éthique du réseau, ce qui n'exclut pas des mécanismes de régulation et d'incitation locaux. La compréhension des rôles des acteurs du réseau et de leurs responsabilités est un point-clé qui mérite l'attention.

Sortir d'un réseau nous semble être plus facile que de sortir d'une dyade, dans la mesure où l'événement ne remet pas en cause l'existence même du réseau, qui survit à la sortie d'un partenaire. Elle est cependant plus lourde de conséquences pour le partenaire qui s'en va : sortir d'un réseau, c'est s'interdire une multitude de partenaires potentiels. Mieux vaut réévaluer sa position dans le réseau que penser à en sortir. Les alliances dyadiques avec tel ou tel partenaire influent du réseau peuvent aider à cette reconfiguration des rôles et responsabilités.

4.1.5 Le nécessaire changement des « représentations »

Un changement à opérer se situe selon nous au niveau des mentalités. Il faut impérativement penser autrement le réseau, enrichir les représentations de ce qu'est un réseau de partenaires. Il s'agit, selon nous, de raisonner non seulement au niveau de chaque inter-relation, ce qui renvoie à tout ce qui a été dit précédemment dans le cadre des dyades, mais aussi globalement à l'échelle du réseau. Cela suppose qu'on prenne en compte des interactions « indirectes », c'est-à-dire qu'on envisage les répercussions de facteurs apparemment éloignés. Tous les dispositifs organisationnels susceptibles d'enrichir le champ des représentations individuelles et collectives sont à favoriser (mobilité des acteurs dans le réseau, constitution d'équipes pluridisciplinaires et mixtes, organisation de séminaires en commun, etc.). La représentation que nous avons d'un phénomène est directement liée à l'expérience que nous en avons. Elle conditionne en retour notre attitude, nos réactions, vis-à-vis de lui. La reconnaissance de la complexité du réseau, de sa capacité à nous surprendre, doit faire partie de la culture de chacun des membres du réseau, et ils doivent expérimenter personnellement cette complexité. Une attitude mentale qui va à l'encontre de tout un pan de la culture managériale !

4.1.6 L'adoption de la gestion par projet

Plus le réseau est étendu, plus il est difficile de mobiliser les énergies. Dans cette perspective, la gestion par projet nous semble devoir être développée. Elle identifie et formalise des objectifs et des échéances précis, qui orientent et dynamisent l'action collective. Ce mode de fonctionnement, instable par nature, nécessite qu'on définisse les modalités précises à chaque projet, ce qui permet d'activer les liens potentiels existant dans le réseau, liens qui ne se mettent en tension que « sous contrainte » de besoins identifiés et d'optimisation attendue. Si l'interactivité est une des caractéristiques les plus intéressantes des réseaux de partenaires, elle demande une activation qu'offre le mode projet. Celui-ci permet aussi de pratiquer l'expérimentation comme mode de gestion du changement, perspective intéressante pour favoriser l'apprentissage.

5. Conclusion

Notre étude a permis de préciser les caractéristiques du partenariat ainsi que les voies d'action susceptibles de contribuer à son succès. En considérant plus particulièrement le cas de réseaux de partenaires, les compléments et les modifications qui doivent être apportés ressortent plus d'une différence de degré que d'une véritable différence de nature. En effet, un réseau de partenaires élargit considérablement le champ de la coopération par augmentation du nombre de partenaires, par intégration de concurrents et le plus souvent par fragmentation des apports de chacun.

Comme dans les partenaires dyadiques, le réseau de partenaires ne sera accélérateur de performance que s'il est fondé sur une vision gagnant-gagnant, une volonté de coopérer et une certaine confiance entre les membres du réseau. Il doit par ailleurs se construire dans la durée. Enfin, il faut qu'il développe un apprentissage mutuel permettant aux membres du réseau d'interpénétrer leurs organisations, leurs systèmes d'information et de partager la planification et la conception du pilotage des flux.

Pour assurer le succès, ou du moins limiter les risques, il nous semble crucial de :

- stabiliser des modalités opérationnelles de fonctionnement au sein du réseau ;
- mettre en place des dispositifs de suivi et de mesure de la performance ;
- rester toujours vigilant ;
 - prévoir des mécanismes permettant de gérer les inévitables conflits.

Au niveau stratégique, il nous semble important :

- d'être clairvoyant sur les rôles et les responsabilités de chacun ;
- de s'interroger en permanence sur l'intérêt de participer au réseau (ce qu'on en attend, ce qu'on peut en attendre et ce qu'on y risque) ;
- de ne jamais s'interdire de réévaluer sa position au sein du réseau.

La complexité d'un fonctionnement en réseau nous incite à promouvoir tous les dispositifs organisationnels susceptibles d'enrichir les représentations mentales des acteurs du réseau. Ceux-ci peuvent être de puissants facteurs bloquants, ce qui nous pousse à proposer d'adopter la gestion par projet, capable selon nous de favoriser l'activation et la mise en tension des partenaires.

6. Bibliographie

Baudry B., *L'économie des relations interentreprises*, Repères, 1995.

Bidault F et Jarillo J.C, Trust and economic transaction, in *Trust and Society*, F. Bidault, P.Y. Gomez, G. Marion eds., Mac Millan Business, pp. 81-94.

- Bowersox D.J., The Strategic Benefits of Logistics Alliances, *Harvard Business Review*, July-August 1990, pp. 36-45.
- Deloitte, Touche, Tohmatsu international, La conquête des marchés passe par l'art des alliances, *L'expansion management review*, automne 1994, pp. 89-94.
- Donada C, Fournisseurs: pour déjouer les pièges du partenariat, *Revue Française de Gestion*, juin - août 1997, pp. 94-105.
- Dyer J.H., Specialized supplier networks as a source of competitive advantage : evidence from the auto industry, *Strategic management journal*, 1996, pp. 271-291.
- Fabbe-Costes N., L'intervention de la logistique dans la formulation / mise en acte de la stratégie en milieu complexe, in Avenier coord, *La stratégie "Chemin Faisant"*, Economica, Paris, 1997, pp. 239-267.
- Fabbe-Costes N., Le processus logistique : support "fécond" d'une démarche de re-engineering et lieu d'apprentissage organisationnel ?, 4èmes Rencontres Européennes du programme MCX (Modélisation de la complexité), GRASCE - Université d'Aix-Marseille III, 9 et 10 juin 1994.
- Fabbe-Costes N., Tracking and tracing : status in the logistics management and strategie stakes for companies, 8th World Conference on Transport Research (WCTR), Antwerpen, Belgium, 12-17 July, 1998.
- Fabbe-Costes N., Pilotage logistique : quel système d'information ?, in Paché coord., *Management Logistique : Une approche transversale*, LITEC / Éditions Management Société, Paris, 1997, pp. 111-144.
- Ganesan S., Determinants of long terme orientation in buyer seller relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 58, avril 1994, pp.1-19.
- Jarillo J.C., On strategie networks, *Strategie Management Journal*, Vol. 9, 1988, pp. 31-41.
- Meschi P.X. et Uligh T., Accords isolés et réseaux d'alliances : structure et performance des alliances logistiques, in *Actes des Deuxièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Marseille, Janvier 1998, Fabbe-Costes N. & Roussat C. (CRET-LOG) Editeurs.
- Mohr J. & Spekman R., Characteristics of partnership success : partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 1994, pp. 165-152.
- Moore K.R., Trust and Relationship Commitment in Logistics Alliances : A Buyer Perspective, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, January 1998, pp.24-37.
- Nishigushi T. & Anderson E., "Supplier and buyer networks", in "Redesigning the firm", E. Bowman & B. Kogut, Oxford University Press, 1995.
- Snow, C.C., Thomas, J.B., " Building networks : brokers roles and behaviors " in P. Lorange, B. Chakravarthy, J. Roos, A. Van de Ven (eds.), " Implementing Strategic Processes, Change, learning and cooperation ", Basic Blackwell Ltd. Cambridge, MA., 1993, pp. 253-272.
- Van Laarhoven P. & Sharman G., Logistics Alliances : The European Experience, *The McKinsey Quartely* 1994, Number 1. 39-49.