

VERS UN PARTENARIAT SYNERGIQUE : UNE NOUVELLE METHODOLOGIE DE MISE EN PLACE DE PARTENARIAT

Sami Sboui *, Besoa Rabenasolo **, Anne-Marie Jolly-Desodt ***

Résumé. - Dans un contexte économique empli de risques et qui change de plus en plus rapidement, où la création, la compétitivité et les nouvelles technologies font la loi, les accords de partenariat ont connu un grand essor ces derniers temps. Faire partie d'une relation interentreprises devient de plus en plus une obligation. La construction de tels partenariats n'est pas le fruit du hasard mais le fait que les intérêts des clients et des fournisseurs sont intimement liés face à une concurrence toujours accrue et à une distribution organisée, de plus en plus puissante et concentrée. Mais la mise en place de telles coopérations interentreprises n'est pas chose aisée. Au vu de l'importance prise par ce type d'organisation pour les entreprises, il nous a semblé important de livrer quelques-unes des clés nécessaires à la mise en place et au développement d'un partenariat réussi, d'autant qu'à ce jour, il n'existe aucun travail mené ni publié décrivant une méthodologie concrète permettant la mise en place d'un tel partenariat.

Mots-clés : partenariat, logistique, chaîne intégrée, outil de gestion, compétence, réseau, acteur humain, textile, transversalité, gestion de projet

1. Introduction

Le monde d'aujourd'hui a rendu les marchés infiniment plus risqués et concurrentiels qu'ils ne l'étaient il y a vingt ans. La mondialisation, le développement des technologies de l'information et de la communication (Internet, MarketPlace...), l'évolution de la demande des clients vers les notions de personnalisation, de diversification et d'innovation en continu, les

* Doctorant à l'Ecole Nationale Supérieure des Arts et Industries Textiles de Roubaix et à l'Institut Français Textile Habillement de Villeneuve d'Ascq.

** Docteur Habilité à l'Ecole Nationale Supérieure des Arts et Industries Textiles de Roubaix.

***Professeur à l'Ecole Nationale Supérieure des Arts et Industries Textiles de Roubaix

coûts élevés liés aux stocks, aux invendus et aux ventes perdues, les difficultés à dégager de réelles synergies... sont autant de phénomènes auxquels les industriels contemporains doivent faire face. Dans cet univers empli de risques et qui change de plus en plus rapidement, où la création, la compétitivité et les nouvelles technologies font la loi, les accords de coopération interentreprises ont connu un grand essor ces derniers temps [Mintzberg, 1982][Giget, 1999][Quinn, 1994][Jagou, 1993]. Depuis le début des années 1980, faire partie d'une relation interentreprises devient de plus en plus une obligation. D'après les statistiques ministérielles en France, 80 % [Sessi, 1998] des entreprises industrielles entrent dans des relations de partenariat afin d'établir des relations d'interdépendance génératrices de valeur, de dégager de considérables synergies et d'être flexibles [Porter, 1985][Hamel et al., 1995]. La construction de tels partenariats n'est pas le fruit du hasard, mais le fait que les intérêts des clients et des fournisseurs sont intimement liés, comme en témoignent le fait que les dépenses effectuées chez les fournisseurs représentent jusqu'à 70 %, voire 85% [Girin, 1998] des dépenses totales d'une entreprise industrielle, et que les entreprises industrielles françaises réalisent 20 % [Sessi, 1996] de leur chiffre d'affaires en production déléguée.

Au vu de l'importance prise par ce type d'organisation pour les entreprises et des difficultés inhérentes à leur mise en place, il nous a semblé important de livrer quelques-unes des clés nécessaires à la construction et au développement d'un partenariat réussi, d'autant qu'à ce jour, il n'existe aucun travail mené ni publié décrivant une méthodologie globale et concrète permettant la mise en place d'un tel partenariat. Parmi les publications de génie industriel, de recherche opérationnelle, automatique et d'informatique les plus récentes, nombreuses sont celles qui consacrent des développements ponctuels à l'élaboration de partenariats et leur confèrent ainsi un regain d'intérêt. Un reproche commun peut toutefois être formulé à leur rencontre, celui de n'envisager ledit partenariat que de façon parcellaire : le choix stratégique de faire ou de faire-faire [Akbari Jokar, 2001][Bouchriha, 2002], la conception de la chaîne logistique [Vidal et al., 1997][Beamon, 1998], la négociation [Monteiro, 2001], l'externalisation [Nam et al., 1995], le pilotage [Theroude, 2002], la sélection des fournisseurs et la conception de la Supply Chain [Narasimhan, 1983][Harbi, 2001][Rota, 1998]. Une vision plus exhaustive des caractéristiques d'un partenariat et de la chaîne logistique est toutefois disponible dans [Tayur et al., 2000], premier ouvrage à regrouper différents articles ayant traité ses aspects. Aussi, pour élaborer notre méthodologie, nous sommes-nous inspirés de travaux adoptant une acception plus globale menés en d'autres domaines, notamment en matière de construction d'indicateurs de performance [Berrah, 1997][Sboui, 1999] et de démarche de re-engineering [Harzallah, 2000].

2. Partenariat-Réseau d'entreprise

Les relations interentreprises revêtent des formes multiples selon leur nature, leur structure (horizontale ou verticale), leurs formes juridiques ou les objectifs à atteindre [Baudry,

1995][Baglin et al., 1990]. Les stratégies adoptées par les entreprises transparaissent dans la structure des schémas relationnels qu'elles choisissent :

- dans le cadre d'une orientation « horizontale », l'entreprise s'inscrit dans une relation de type association d'éléments complémentaires entre partenaires non concurrents ou mises en commun partielles de moyens et de compétences entre concurrents (contrat de production en commun, co-traitance, alliance R&D, joint-venture, fusion, acquisition, alliance...). Une entreprise optera pour une orientation horizontale lorsque, par exemple, elle cherche à accéder à un nouveau marché ;
- dans le cadre d'une orientation « verticale », l'entreprise choisit une démarche marquée par des choix stratégiques allant de l'intégration à l'externalisation complète de certaines fonctions. Une telle relation peut prendre la forme d'une sous-traitance, d'une franchise, d'une concession commerciale... Elle est destinée, dans la majorité des cas, à participer verticalement (soit vers l'amont du domaine d'activité stratégique actuel, soit vers l'aval d'une position d'origine dans un réseau), à la réalisation du produit ou du service, à créer une capacité technologique...

Avec les relations de partenariat et l'intégration des entreprises dans des « réseaux » (filière, grappes industrielles, entreprise étendue ou virtuelle...) [Paché et al., 1993][Poulin et al., 1994][Lakhal et al., 1998][Hammami et al., 2001] qu'ils développent, les entrepreneurs s'éloignent du schéma traditionnel de la relation donneurs d'ordres / fournisseurs où la relation interentreprises se réduit à un rapport de force et à une négociation achats - ventes en bout de chaîne. Le partenariat se différencie notamment de la sous-traitance [Chaillou, 1979][Capet et al., 1978][Mulkens, 1998] par la composante stratégique (coopération, interaction...) des décisions prises par les partenaires [Alterson, 1992], par une longue durée et par le partage des gains et des risques qui rythment l'évolution de la relation. Au-delà de ces différences entre partenariat et sous-traitance, il existe dans le partenariat quelques éléments fondamentaux tels que la confiance [Fabbe-Coste et al., 1999], le partage, les complémentarités synergiques et l'apprentissage mutuel.

Partenariat, chaîne intégrée (Supply Chain) et intégration dans un réseau permettent aux entreprises engagées de se concentrer sur leurs savoir-faire fondamentaux et de profiter de l'expertise de pointe des partenaires. Ceci leur permet d'alléger leurs structures internes et de rentabiliser au mieux leurs investissements, de mieux coordonner leurs processus, d'innover, de garantir leur flexibilité et leur agilité, de partager leurs risques et leurs gains, de minimiser leurs dépenses, d'anticiper et de développer des compétences, d'élargir leur vision des marchés, leur apprentissage et le métissage collectif de compétences...

Confrontés à des aléas qui affectent les approvisionnements et la logistique dans tous les milieux industriels et économiques, mais qui se manifestent avec une acuité toute particulière dans le secteur textile qui figure parmi les plus longues, les plus étendues géographiquement et

les plus fragmentées des chaînes industrielles, les acteurs textiles sont particulièrement motivés par de telles perspectives. Ainsi, nombre d'acteurs du secteur textile misent d'ores et déjà sur des stratégies impliquant pour l'ensemble de la filière textile le développement de réseaux de communication et d'échanges de tout premier ordre et de partenariats équilibrés : cycles de commande et d'approvisionnement de plus en plus courts, zones d'approvisionnement géographiquement proches (Circuit Court)... Dans le secteur textile, les partenariats prennent des formes multiples [Sboui, 1999] dont entre autres : partenariat de fonction ou de spécialité, partenariat de capacité, partenariat occasionnel pour un objectif, partenariat de pouvoir.

2.1 Partenariat de fonction ou de spécialité

L'entreprise donneuse d'ordres, pour des raisons relevant de sa stratégie propre (parce qu'elle ne peut ou ne souhaite pas exécuter une tâche, ou par volonté de se recentrer sur son métier d'origine, le cœur de métier), décide de faire appel à un spécialiste disposant des équipements et de la compétence adaptés à ses besoins. On distingue ici les partenariats industriels (processus de production), les partenariats de prestataires de service (logistique, administratif...), les partenariats de distribution (pour avoir un accès large aux canaux de distribution) et les partenariats financiers. Le partenaire - fournisseur réalise la tâche qui lui a été déléguée selon un certain cahier des charges préétabli. A titre d'exemple, ce sont de tels partenariats qui unissent aujourd'hui Kindy et Carrefour pour la distribution et l'internationalisation des produits Kindy à travers les circuits de distribution nationaux et étrangers, ou encore la créatrice allemande JIL Sander et le groupe de luxe italien Prada.

2.2 Partenariat de capacité

L'entreprise donneuse d'ordres, équipée elle-même pour exécuter un produit, a recours à une autre entreprise soit occasionnellement en raison d'une pointe momentanée dans sa production ou d'un incident technique, soit de façon plus ou moins habituelle parce que, désireuse de conserver une capacité propre dans une fabrication déterminée, elle entend utiliser des capacités de production disponibles à l'extérieur. Il y a ainsi plusieurs réseaux de façonniers en France qui se constituent afin de pouvoir réagir très vite à des pics de demande. A titre d'exemple, nous pouvons évoquer les partenariats établis entre : Chrismatex et les Soieries du Limony pour doubler leurs capacités respectives afin de suivre le marché, Chamatex et Chaîne et Trame pour faire face et mieux profiter d'une forte reprise de l'imprimé, les industriels de la filière textile dans la région de Prato en Italie pour accroître entre eux les synergies et pour optimiser leurs approvisionnements...

2.3 Partenariat occasionnel pour un objectif

Il s'agit ici de mettre en place des structures d'alliances qui visent une action commune à court ou à moyen terme (pénétration du marché, développement de produits, développement

de nouveaux marchés, diversification...). Si l'on souhaite donner quelques exemples de tels partenariats, peuvent être évoquées ici les alliances établies entre Nylstar et Nero su Nero pour lancer une nouvelle ligne de tissu en fibre creuse « Hollow Line », entre Ciba, Aprion et Reggiani pour développer de nouvelles techniques d'impression à jet d'encre, entre Zannier et Rica Lewis pour lancer une ligne de produits junior, entre trois grands chimistes européens (BASF, BAYER et HOECHST) qui regroupent leurs colorants textiles pour contrer la concurrence asiatique de plus en plus agressive, entre le catalogue allemand de vente Helline et les 3 Suisses afin de permettre à Helline de s'imposer en France (accès à un marché), entre les SPL¹ et le Club TMV qui regroupe des industriels du Nord Pas-de-Calais spécialisés dans la maison afin de proposer une offre globale aux donneurs d'ordres, ou encore la marque TEX (Carrefour) et les produits Ariel pour accroître la notoriété de la marque précitée.

2.4 Partenariat de pouvoir

Les partenariats de pouvoir sont érigés dans l'objectif de former un géant, de donner une image des entreprises le composant qui favorise l'investissement, de satisfaire les actionnaires, de favoriser la réalisation de synergies et d'économies d'échelle. C'est dans cet objectif que se sont noués les partenariats existant actuellement entre les producteurs de gants Ganterie Agnelle, Gants Rigaudy et Atlantique Accessoire Diffusion qui ont ainsi créé Agnelle afin de dominer le marché du gant, entre Rallye-Casino-GoSport-Courir, Stadium-Cora, La Halle aux Vêtements-Spot, Carrefour-Promodès... pour la distribution classique, ces entreprises ayant pour objectif commun de faire face à la distribution étrangère (Wal Mart, H&M, Zara) et de conquérir rapidement une position dominante sur le marché ; entre LVMH, Groupe Vendôme, GUCCI et Pinault-Printemps-Redoute (PPR), sociétés implantées sur le marché de produits de luxe, qui développent des relations avec des marques émergentes afin de former des groupes multimarques à dimension mondiale et de conquérir ainsi le marché mondial de la grande distribution.

¹ Les Systèmes Productifs Localisés « SPL », qui sont des regroupements (subventionné) géographiques d'entreprises autour d'un produit, d'un métier ou d'une marque.

3. Démarche de mise en œuvre d'un partenariat

Si la démarche de partenariat est riche en potentialités et en opportunités de gains, la mise en place d'une telle coopération inter-entreprises n'est pas chose aisée. A défaut d'adopter une démarche globale dans l'élaboration de telles relations, les risques d'inertie ou d'éclatement d'un partenariat peuvent être importants [Brosset, 1999]. La construction d'un partenariat doit au contraire être un processus cumulatif : il doit être progressif, il nécessite des implications significatives et une influence mutuelle de chacun des partenaires. A défaut, comme 75%² des alliances mises en place à ce jour, le partenariat échouera pour cause de précipitation ou d'absence de préparation. Les étapes et les démarches qui nous apparaissent nécessaires pour la conception d'un « réseaux de partenaires » viable et performant peuvent être schématisées comme suit (Figure. 1).



Figure.1 - Démarche de mise en œuvre d'un partenariat.

3.1 Analyse préalable

Toute démarche de mise en œuvre d'un partenariat débute par une phase d'analyse tournée vers la détermination des compétences de l'entreprise (i.). Une fois ces compétences identifiées, il est important qu'une sélection soit faite parmi elles pour isoler le noyau de compétences et en faire une clef des décisions stratégiques de l'entreprise. Reste alors à identifier

² Source cabinet Ernst et Young (1996), cahiers industriels Industries N°17, Mai.

les partenaires qui assureront le développement du réseau et en feront une démarche stratégique plus intéressante qu'une acquisition classique.

3.1.1 Compétence et réflexion stratégique

Pour les biologistes, la vie est l'art de s'adapter ; de même, pour les entreprises, l'avantage concurrentiel et la compétitivité sont l'art de s'adapter. Ils ne se défendent pas, ils se reconquièrent. Les entreprises industrielles se rendent de plus en plus compte que la compétence peut être une ressource déterminante dans les choix et les orientations stratégiques. L'objectif d'un partenariat est de réaliser une chaîne de compétences complémentaires articulées en vue de renforcer l'avantage compétitif, d'anticiper, et d'apporter des réponses nouvelles aux marchés.

Les entreprises doivent continuellement situer les compétences au cœur de la réflexion stratégique et chercher à créer et à développer celles qui sont orientées vers l'innovation et la compétitivité. Dans ce but, elles doivent identifier leurs compétences de la manière la plus complète possible pour être ensuite en mesure de déterminer les manœuvres stratégiques les plus opportunes, d'identifier les compétences qui méritent de faire l'objet d'un tel partenariat, de segmenter l'activité des partenaires potentiels et d'imaginer quelles seront les évolutions et les axes stratégiques possibles : démarche de cession (externalisation), de développement et/ou d'acquisition de nouveaux savoir-faire et de compétences complémentaires.

3.1.2 Diagnostic, cartographie des compétences : noyau de compétences

Le partenariat en réseau doit être une relation de complémentarité, d'égal à égal et d'interdépendance unissant des entreprises ayant les mêmes objectifs stratégiques. Pour garantir le succès d'une telle relation, il est nécessaire que chaque entreprise s'organise en interne (inventaire et audit) et se recentre sur ses activités à forte valeur ajoutée qui constituent son « noyau » ou « cœur de compétences ». Cette réflexion permet à l'entreprise de rénover, de valoriser ses compétences fondamentales afin qu'elle les utilise avec efficacité et efficience, qu'elle les concentre et les focalise autour de différentes fonctions traditionnelles, voire de différentes lignes d'activité-produit, afin d'atteindre un même objectif. En substance, cette réflexion lui permettra de défendre la prééminence acquise dans tel ou tel domaine, et *a contrario* d'identifier les compétences manquantes qui méritent de faire l'objet d'un tel partenariat.

Afin de réagir à l'incapacité à dégager de réelles synergies, plusieurs entreprises dans la filière textile cherchent ainsi à se recentrer sur leurs propres métiers et sur leurs propres compétences. Pour ce faire, elles vont choisir de se recentrer sur quelques-unes de leurs marques, sur des segments de marché, sur des activités à forte valeur ajoutée, sur un produit, sur un matériau textile, sur un secteur ou une famille de produits... à l'instar de Dim qui se recentre sur ses propres marques Dim en cédant Rosy, Antinéa, Rien, du lainier nordiste Dewavrin qui a recentré ses activités sur le cachemire, du groupe textile Michel Thierry qui

concentre désormais ses activités sur les tissus automobiles, du groupe anglais Coats Viyella qui a recentré ses activités sur les marchés du fil industriel, de la marque ARENA qui se recentre sur les maillots de bain ou encore de la griffe Marque qui se recentre sur l'élégance et la très haute qualité.

Une telle stratégie peut être douloureuse pour l'entreprise mais se révèle à long terme bénéfique puisque qu'elle contribue à sa survie. Le fait, par exemple, pour le Groupe Devanlay implanté à Troyes de s'être concentré sur la marque Lacoste en cédant Jil, Orly, Scandale, Scandy... lui a permis de renouer avec les bénéfices et le dynamisme. De même, le renouveau de la marque Lacoste a suffi à lui seul à propulser le chiffre d'affaires de l'habillement troyen en 1998. Un autre exemple intéressant est celui du groupe textile Chargeurs : ce dernier a optimisé sa politique de recentrage en externalisant ses outils de production qu'il loue désormais. Cette orientation stratégique a amélioré la rentabilité des capitaux investis, a généré des liquidités et apporté des partenaires boursiers. Faute d'avoir davantage recentré ses activités, le secteur textile a connu les démantèlements et la disparition des géants textiles d'hier comme DMC (dont la complexité et l'étendue de leurs activités induisent une incapacité à s'adapter rapidement à des demandes en plein changement) qui laissent progressivement la place à de petits et nouveaux acteurs comme Chamatex et Deveaux, plus proches du marché et capables de développer une culture de forte réactivité. L'avenir appartiendrait ainsi aux petites et moyennes entreprises³.

3.1.3 Réflexion stratégique

Après avoir élaboré une cartographie de ses compétences et recentré celles-ci, l'entreprise doit identifier les leviers sur lesquels elle peut agir et les objectifs stratégiques qu'elle peut tenter de réaliser.

La notion d'« arbre de compétences » [Giget 1999][Hamel et al., 1995] permet de formuler un diagnostic d'évaluation complet de l'entreprise, d'identifier des scénarii stratégiques, d'analyser le relationnel des axes majeurs d'innovation et, en conséquence, de déterminer les manœuvres stratégiques les plus opportunes pour innover, réduire les risques des choix stratégiques et faire face aux incertitudes concernant la demande et les actions des concurrents. D'un bon réflexe stratégique basé sur les compétences dépend l'efficacité et le bon fonctionnement du partenariat.

Une fois ces préalables réalisés et au vu des constats opérés, les entreprises se trouvent amenées à choisir, pour leurs activités, une logique entre « faire » (faire cavalier seul), « ne pas faire » (acheter sur un marché), « faire-faire » (déléguer, externaliser) ou « faire ensemble » (collaborer).

³ L'ère des entreprises-réseaux, Dossier « le nouveau pouvoir économique ». Alternatives économiques n°162 (Septembre 1998) pp.33-37.

D'un bon réflexe stratégique basé sur les compétences dépend l'efficacité et le bon fonctionnement du partenariat. A ce stade, le secteur textile nous fournit divers exemples : tandis que l'entreprise Vestra, après avoir tissé des partenariats et constitué une offre élargie et riche de produits, a décidé de céder ses activités industrielles afin de se recentrer sur les activités commerciales avec ses portefeuilles de marques, Courir et Moviesport se recentrent de plus en plus sur leurs activités commerciales en externalisant leur logistique auprès de Stockexpress. La Redoute, quant à elle, sous-traite ses achats de fournitures destinées à ses façonniers. Armen-Charpentier se recentre sur la création en délocalisant la production. Le Groupe MVF cherchent à acquérir des compétences en logistique et en service afin de décharger ses donneurs d'ordres de tous les aspects industriels. Enfin, Lacoste cède ses unités de production pour se recentrer sur ses activités commerciales, marketing et distribution, afin de faire face à la concurrence et en particulier à Ralph Lauren.

Au demeurant, dans un environnement commercial qui évolue sans cesse, le succès de toute relation interentreprises repose principalement sur la capacité de celle-ci à anticiper très précisément la demande en élaborant rapidement des plans précis et étendus. Fidéliser le client devient la nouvelle obsession et la mise en place de relations étroites avec ce dernier est devenu un enjeu stratégique. C'est à tout le réseau de partenaires de se préparer à segmenter la clientèle et à satisfaire un client de moins en moins fidèle, de plus en plus informé et de plus en plus exigeant (le consommateur est mort, vive le client intelligent⁴) réclamant de plus en plus de personnalisation (diversification, créativité...) dans des délais de plus en plus courts. Mais paradoxalement, c'est ce même client qui n'a pas d'idée précise quant à ses critères de choix et qui sollicite sans cesse une offre plus large. Dans le secteur textile, pour valoriser le capital client, les collections vont se multiplier de façon à renouveler plus fréquemment l'offre des magasins et à cibler différentes catégories de style de vie et d'âge. Ainsi, certains leaders de la distribution vont aujourd'hui jusqu'à planifier une nouvelle collection par semaine. Cette évolution liée à la demande est très intéressante pour le secteur textile européen en ce qu'elle peut contribuer à faire revivre quelques entreprises ciblées de production. Ainsi, parce qu'ils privilégient cette stratégie, le secteur textile allemand recrute de nouveau et les secteurs textiles italien et belge enregistrent de bons résultats. A l'inverse, des distributeurs tels que Marks Spencer, C&A ou H&M, qui ont choisi des approvisionnements lointains en Asie, se trouvent actuellement en grandes difficultés pour gérer leurs stocks, répondre aux besoins de leurs clients et assurer la disponibilité de leurs articles.

3.1.4 Critères de choix de partenaires

Comme nous venons de le souligner, après avoir identifié de la manière la plus complète possible les compétences essentielles existantes, les avoir évaluées, confrontées au marché et

⁴ « Une mutation radicale des comportements, le consommateur frénétique des années quatre-vingt est brutalement devenu très méfiant et il le reste malgré le début de reprise ... Chacun se détermine par rapport à lui-même pour acheter » Jacques Païtra, Cofremaca-Sociovision.

comparées à celles des concurrents, l'entreprise sera capable d'imaginer efficacement quelles sont les évolutions stratégiques possibles : protéger, renforcer, se préparer ou inventer. Les compétences manquantes pour atteindre ces objectifs peuvent être dispersées entre plusieurs segments stratégiques, se trouver chez d'autres entreprises, voire dans d'autres pays [Hamel et al., 1995]. Certes, l'acquisition d'une compétence complémentaire pourrait *a priori* se faire rapidement et facilement via l'acquisition d'entreprises (achat-OPA, fusion-acquisition...) mais de telles opérations posent inévitablement des problèmes d'harmonisation et d'adaptation des orientations générales, des cultures et des identités des entreprises concernées. Ces difficultés ne se présentent guère dans le cadre d'un partenariat. Preuve en est donnée par quelques grands groupes de lingerie comme Sara Lee avec les marques Dim, Playtex... qui éprouvent des difficultés à dynamiser l'image de leurs portefeuilles de marques. Au contraire, les petites structures comme Chantelle, avec des marques indépendantes Chantelle et Passionata, se révèlent très dynamiques et en tirent mieux profit que les grands groupes. La plupart des acquisitions dans le secteur textile français ne permettent que de masquer une croissance médiocre et détruisent plus de richesses qu'elles n'en créent.

C'est à partir de ces considérations que seront étudiés les critères de choix des partenaires (Tableau. 1). Le partenariat en réseau doit être une relation de complémentarité durable, fiable, d'interdépendance et d'égal à égal. Le choix portera donc sur un partenaire complémentaire, flexible, réactif et avec lequel les intérêts de l'entreprise convergent. Pour démarrer leur démarche de recherche de partenaires, puis de sélection et de négociation, les entreprises disposent de plusieurs moyens : salons, annuaires, forums, organismes institutionnels...

Critères d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - accès et connaissance du marché, emplacement, - capacités de fabrication (installations, technologies), - canaux de distribution et présence mondiale, - capacités et nouveautés technologiques, - ressources financières et humaines (compétence distinctive),
Éléments clés	<ul style="list-style-type: none"> - confiance, transparence et partage des risques et des bénéfices, - échange transparent et symétrique de données, - échange des effectifs, mobilisation des compétences, apprentissage mutuel, - engagement et coopération dans les démarches de réorganisation, - relations et engagements sur le long terme vis-à-vis des autres, - développement de visions communes, de stratégies à long terme à mener,
Déroulement	<ul style="list-style-type: none"> - ajustement mutuel (objectif commun), - hiérarchie, supervision, direction, - groupe pluridisciplinaire de différents partenaires, - plate-forme de travail, de stratégie, de conception, d'approvisionnement, - interface, animateur, conciliateur, - contrats et procédures de suivi et d'innovation, - formation, langages, valeurs communes, normes culturelles et sociales,
Points de négociation	<ul style="list-style-type: none"> - complémentarité, coopération, - compatibilité organisationnelle, déploiement des ressources humaines, - mesures de mise en confiance, - services à la clientèle, - apport financier, degré de risque accepté, critères de réinvestissement.

Tableau 1 - Exemple de critères et caractéristiques d'un réseau d'entreprises textiles.

Parvenue au terme de cette analyse préalable, l'entreprise semble disposer de tous les atouts nécessaires à la réussite d'une relation interentreprises : ses stratégies ont été adaptées, voire redéfinies, son cœur de compétences a été isolé et ses partenaires choisis. Il lui reste plus maintenant qu'à concrétiser et à pérenniser cette relation, ce qui, nous allons le démontrer, n'est pas chose si aisée.

3.2 Démarche de conception et suivi du partenariat

Nous l'avons souligné dans le paragraphe précédent, pour toute entreprise, le seul fait de vouloir intégrer une relation interentreprises implique une lourde préparation et de profonds changements en son sein. Mais si cette phase d'analyse préalable est indispensable, c'est avant tout parce qu'une entreprise ne saurait s'engager à la légère dans une démarche de conception et de suivi d'un partenariat qui n'est pas sans risque, ni sans contraintes pour elle.

En effet, cette démarche de partenariat n'en reste pas moins une alliance constituée entre entreprises potentiellement concurrentes. Ce faisant, elle doit prendre racine dans un rassemblement des partenaires autour d'éléments fédérateurs sur la base desquels les entreprises impliquées reconfigurent leur processus communs. Par la suite, ils leur faut négocier et contractualiser la relation ainsi établie et en suivre le développement en accordant une attention toute particulière à la dimension humaine et informatique-outils de gestion de la relation interentreprises ainsi constituée.

3.2.1 Les éléments de base d'un partenariat

Le partenariat est avant tout un engagement réciproque destiné à satisfaire le client final et à maximiser la valeur ajoutée de chaque entreprise-partenaire. Pour mener à long terme des actions communes, il est nécessaire que les partenaires, motivés par l'acquisition d'un avantage concurrentiel, adoptent une coopération dynamique, sans pour autant que les négociations commerciales disparaissent entre eux.

Mais l'interdépendance n'est pas nécessairement équilibrée. Le partenariat est une compétition sous une forme déguisée où existe un risque de comportements opportunistes : un partenaire pourrait être tenté d'entreprendre des actions tendant à profiter de la situation sans tenir compte de l'intérêt de l'autre. Dans cette mesure, le partenariat contient en germe la concurrence.

Pour parer ces dangers, la démarche vers le partenariat doit s'inscrire dans une démarche de projet spécifique afin d'anticiper, de préparer et de gérer les coalitions, les bouleversements et les changements. Ainsi, le partenariat suppose dès le départ : un minimum d'investissement et une volonté réelle de tous les acteurs, une confiance réciproque et une éthique commune, un processus collectif de pilotage et d'amélioration continue, un équilibrage permanent des dimensions concurrentielles et coopératives des rapports entre les parties prenantes...

3.2.2 Reconfiguration ou reconception des processus

Une fois le dispositif en place, une adaptation permanente et une amélioration continue sont nécessaires afin d'identifier les actions de progrès et de définir en permanence de nouveaux processus-clés plus pertinents et des variables d'action plus efficaces. Il faut laisser aux partenaires une marge de sécurité et de manœuvre. Il faut aussi encourager l'innovation (moyens, droit à l'erreur⁵ ...) et les échanges d'idées afin de repérer et de comprendre les opportunités de demain.

a. Réorganisation ; reengineering axé sur le client

L'entreprise doit être capable, sans compromettre sa rentabilité, de connaître et de maîtriser les attentes de ses partenaires pour produire le bon produit, au bon moment et au bon endroit. Atteindre un tel objectif suppose l'enchaînement et la synchronisation optimale des processus tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. C'est désormais l'entreprise tout entière qui doit aligner sa structure sur celle du partenaire, multipliant ainsi les passerelles de contact pour que tous deux deviennent collectivement responsables de l'efficacité de la performance globale. D'où l'importance d'avoir un processus global et une organisation étendue avec une gestion commune de conception-innovation, de production, d'approvisionnement et de recyclage. Pour se préparer aux synchronisations et aux interpénétrations de processus et d'organisation, les flux doivent être flexibles, synchronisés et pilotés par la demande du marché. Il faut que les entreprises passent d'une vision statique, cloisonnée et hiérarchique, à une vision transversale, autonome et dynamique (planification simultanée plutôt que séquentielle). Il leur faut faire appel à des principes organisationnels de type planification dynamique, optimisation-lissage, harmonisation et synchronisation des flux, des moyens, des organisations (Kanban, Juste-A-Temps, MRP, Kaizen) et agir avant tout aux passages de relais (interfaces) où se créent les plus grands dysfonctionnements et où, corrélativement, se trouvent les plus grands gisements d'amélioration. A titre indicatif, on estime que 60 à 70% du temps de travail dans le textile est improductif et qu'une réorganisation bien pensée peut réduire les coûts de 5 à 25 %⁶.

b. Standardisation et normalisation des pratiques ; pratiques en commun

Pour rendre cohérentes les pratiques et harmoniser les flux, il est important de canaliser les flux et d'adopter des standards (linguistiques, techniques...), des modèles et des normes. Le fait d'avoir structuré, certifié les processus et les produits permet de formaliser et de partager la vision du projet et de réduire les coûts liés à la qualité⁷. La normalisation permet donc d'atteindre efficacement et collectivement un objectif précis, d'installer la confiance et d'atteindre une institutionnalisation de la relation, source de fiabilité et de durabilité.

⁵ Dans quelques grands groupes tels que Alstom et Snecma, existent des chartes soutenant les prises de risques et acceptant l'erreur pour ne pas y freiner la créativité et encourager la concrétisation de toutes les idées.

⁶ <http://www.ortec.com/etude.html>.

⁷ 90 % des problèmes de qualité dans le textile sont liés à la compréhension des données techniques.

c. Amélioration continue et innovation

Les entreprises partenaires doivent se préparer à aborder l'avenir, redéfinir les stratégies et innover afin de ne pas être un jour surprises et de ne pas subir les brusques récessions des marchés. L'innovation représente un enjeu majeur pour la compétitivité des entreprises. Innover, c'est identifier les nouvelles occasions à saisir, prendre les devants en anticipant l'évolution de la demande (marchés, secteurs et produits de demain, nouvelles opportunités...), isoler les compétences du futur, mais aussi être présent dans l'imaginaire des clients (étonnement permanent des clients par des prototypes futuristes...) afin de préparer la clientèle à accepter les nouvelles offres. L'innovation nécessite échange et coopération entre les différents métiers de chaque partenaire (conception distribuée et intégrée ou ingénierie simultanée).

3.2.3 Suivi et négociation

a. Contraintes et précautions ; le partenariat contient en germe la concurrence

La démarche vers le partenariat pourra avoir, entre autres, deux points d'achoppement dont il faut se préparer à déjouer et/ou à minimiser les effets. D'une part, l'entreprise est unique par sa personnalité, ses compétences, ses habitudes et l'ensemble de ses politiques. Elle est considérée comme individualiste. Il faut donc favoriser les conditions amenant les entreprises partenaires à ne pas suivre leurs rationalités individuelles et l'opportunisme afin d'aboutir à une solution collective plus intéressante. A l'inverse, un réseau fondé sur des liens de dépendance trop grands est voué à l'entropie, caractéristique des systèmes fermés. Dans la perspective d'un réseau, il faut être à la recherche systématique d'une meilleure compétitivité et donc mettre de temps en temps les partenaires en concurrence. Nous parlons alors entre autres d'« intégration modulée » [Hollard, 1994]. Au vu de ce qui précède, il est évident qu'il faut savoir gérer le cycle de vie de la relation de partenariat, instaurer un climat de partage, tant des sacrifices, des gains et des fruits de l'apprentissage, que des économies, et prendre les précautions nécessaires (processus d'anticipation, mécanismes conjoints de résolution des conflits...). La confiance, en réalité, est une relation asymétrique, déséquilibrée et qui prend du temps et n'exclut pas la rationalité limitée et l'opportunisme bien tempéré (opportunisme clandestin/vigilant). Tout cela pour veiller à freiner les instincts opportunistes et compétitifs de chacun des partenaires et à gérer les jeux de pouvoir [Munson et al., 1999].

b. Cadre contractuel d'accord

Pour minimiser les effets négatifs liés à la mise en place d'un réseau de partenaires, mais aussi pour accélérer la démarche engagée et établir rapidement la confiance entre ces derniers, il est nécessaire de définir un système de contrôle et d'incitation (théorie de l'agence) permettant de sauvegarder les intérêts majeurs des entreprises impliquées. Il est également important de contractualiser les relations [Roy et al., 2000] mises en place et de les préinscrire dans un cadre juridique évolutif et négociable, de procéder à la rédaction d'un cahier des charges, d'un

protocole d'accord, d'un contrat ou de statuts (groupement d'intérêt économique, société en participation, *joint venture*, groupement ou consortium d'entreprises...) gages de la sauvegarde des intérêts majeurs des entreprises partenaires, de la formalisation claire et détaillée des obligations, des droits et des responsabilités de ces derniers. Cette étape de contractualisation est importante, sachant qu'il arrivera tôt ou tard que certaines décisions déplaisent à quelques membres du réseau. Il existe un cadre légal mais celui-ci reste limité et trop peu spécifique pour qu'il corresponde au statut juridique idéal adapté à tout partenariat, ni même à toute la durée d'un partenariat, pour la simple raison qu'il est impossible de recenser *a priori* tous les détails et de prévoir toutes les possibilités que recouvre l'évolution d'une telle situation. Quel que soit le statut juridique choisi, il est impératif d'y laisser subsister une souplesse d'interprétation minimale et de mener des renégociations tout au long de la vie du partenariat afin de faire face aux imprévus et de préserver l'agilité du réseau.

c. Négociations évolutives ; dynamique de changement dans le réseau

Le partenariat est un engagement, un investissement mutuel et équilibré qui a vocation à s'inscrire dans la durée. Il est important d'y préserver des créneaux permettant l'équilibrage permanent des composantes concurrentielles et coopératives de l'entreprise, la remise en question des modes de fonctionnement et des ressources disponibles, afin de faire évoluer les pratiques et d'anticiper les évolutions de l'environnement. Tout au long de la coopération, une évaluation périodique de ces éléments doit être assurée. Parallèlement, il est nécessaire de développer un processus continu de suivi des performances, d'analyse du marché et de la concurrence, d'ajustement, et des négociations évolutives. Tout au long de la vie de l'entreprise, certaines compétences perdent leur importance antérieure, tandis que d'autres deviennent décisives. Il faut penser à réinventer le secteur d'activité et faire en sorte que chaque partenaire trouve en permanence un intérêt à la poursuite de la relation.

d. Hiérarchiser le partenariat, un projet dirigé (animation tournante)

Très vite, le réseau des partenaires doit adopter une démarche d'implication collective. Il faut spécifier les rôles de chaque partenaire dans la relation, ses domaines, ses responsabilités, et élaborer un projet dirigé. Le plus souvent, l'un des partenaires a un engagement plus intense, une vision du marché plus développée et plus entraînante que les autres. Il est judicieux qu'il soit l'entreprise pivot ou le leader de la relation, car c'est lui qui comprend le mieux l'évolution des technologies et des modes manageriaux. Il est donc le mieux placé, dans la coalition, pour agir sur les évolutions futures du secteur d'activité. Il lui reviendra aussi de prendre les rênes de la coalition en cas de blocage afin de faire avancer les choses. L'entreprise pivot doit accepter le fait que tous ses partenaires ne s'investissent pas forcément avec la même intensité dans le réseau, les intérêts et les visions de chacun étant rarement totalement convergents vers le même objectif. Elle doit saisir et évaluer les motivations, les orientations, les rapports de forces entre les partenaires [Hamel et al., 1995].

e. Evaluation périodique de performances et d'avancement

Nous l'avons vu précédemment, la performance du partenariat dépend de facteurs que les entreprises partenaires contrôlent, mais elle dépend également de facteurs environnementaux (situation socio-économique, concurrence) difficilement maîtrisables. Un diagnostic à grands traits est donc nécessaire afin de relever les points forts et les points faibles du partenariat à partir d'investigations et d'observations extérieures : concurrence, fournisseurs, situation macro-économique. Pour mener à bien ces diagnostics, il faut constituer un groupe d'experts composé d'une équipe interne et d'intervenants extérieurs (consultants...) qui apporteront une vision neuve et extérieure et des éléments de comparaison. Il leur appartient de mesurer l'adéquation des actions et des objectifs poursuivis et de procéder à une auto-évaluation tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau du partenariat dans son ensemble, au moyen d'indicateurs de performances, de tableaux de bord...

3.2.4 Triptyque : acteur humain, outils de gestion, stratégie

Comme nous avons pu le constater, un partenariat est un processus compliqué et difficile tant à décider, qu'à mettre en place ou à pérenniser. Pour atteindre ce dernier objectif et assurer le succès du partenariat dans la durée, les entreprises doivent impérativement se baser sur le triptyque : Acteur (a), Stratégie-Organisation (b) et Outil de Gestion (c).

a. Acteur humain

Pour assurer le succès d'une démarche vers le partenariat, il faut devancer l'apparition de bouleversements radicaux dans les entreprises concernées (transition d'un modèle pyramidal avec un système décisionnel centralisé vers un modèle horizontal avec un système décentralisé) et se tenir prêt à les affronter afin de minimiser les effets néfastes de la résistance au changement organisationnel : la précarisation, l'épuisement professionnel, la démotivation, la méfiance et le stress⁸ des salariés. Il faut donc réserver une attention toute particulière à l'acteur humain et ce à trois niveaux :

a.1) Une implication collective : la démarche vers le partenariat étant avant tout un travail de collaboration, elle doit résulter d'une volonté explicite de l'entreprise et tenir compte de la participation et des avis de tous les acteurs. L'implication et l'appropriation de la démarche doivent se propager à l'ensemble du personnel. Le projet doit être avalisé par la direction générale, traduire clairement une volonté politique et être affirmé dans les missions et les valeurs de l'entreprise. Il est essentiel de prévoir une phase de communication et de sensibilisation à la démarche, et ce, à tous les niveaux. Après avoir fixé une stratégie globale, il faut, dans un second temps, décliner cette politique en objectifs clairs, adaptés à chaque entreprise, à chaque service et à chaque acteur afin qu'elle soit poursuivie par tous. Les acteurs,

⁸ 57% des Français estiment travailler dans des conditions stressantes selon l'émission télévisée « La marche du siècle » du mardi 02.02.2000 sur France 3.

quel que soit leur niveau dans l'entreprise, doivent avoir conscience de l'importance de leur contribution et de leur rôle respectif et raisonner en termes de performance globale de l'entreprise et non d'optima locaux. Ils doivent avoir conscience qu'ils apportent leur pierre à l'édifice.

a.2) Préparation aux changements : le processus vers le partenariat entraîne des conséquences non négligeables au niveau des acteurs humains, telles que : une remise en cause de l'existant, un changement important des habitudes (perte d'autonomie et d'indépendance...), un bouleversement des mentalités, des organisations (structures traditionnelles et culturelles) et des organigrammes vers la structure synergique par client, au détriment des organisations individuelles. Tous ces changements ne se feront pas sans difficulté pour les individus. Ils peuvent aller à l'encontre de certaines habitudes et de pouvoirs établis et peuvent donc naturellement provoquer des réactions de résistance aux changements. Ils nécessitent pourtant l'adhésion du plus grand nombre. Il faut créer de la fierté, de l'enthousiasme et un sentiment d'appartenance parmi les personnels concernés. Le suivi psychologique, les actions d'information, de sensibilisation et de formation sont donc indispensables dès l'initialisation du projet. Elles permettront de dégager un consensus indispensable sur la direction, la nature et la conduite du changement.

a.3) Formation, savoir-faire, savoir-être, savoir apprendre : devenir un acteur efficace d'un partenariat suppose l'acquisition de connaissances sur les métiers des autres en vue d'une meilleure compréhension et d'une complémentarité optimale entre les partenaires. Il faut en outre responsabiliser les acteurs et les rendre autonomes si l'on veut atteindre les résultats escomptés. Il est important de préciser les rôles : faire comprendre à tous qui fait quoi, quand, comment et avec qui, coordonner les actions, contractualiser et définir les relations d'échange. Ce faisant, le partenariat conduit parfois à réorganiser la configuration des ressources humaines, soit en exploitant les ressources internes (évolution de postes), soit en réalisant de nouveaux recrutements, (nouveaux postes, nouvelles compétences et nouvelles ressources).

a.4) Equipe projet, organisation et ressources humaines : dans un réseau, les actions de progrès doivent être conduites par une équipe pluridisciplinaire de pilotage, correspondant à des actions transversales et incluant les acteurs des différents niveaux hiérarchiques. C'est ce groupe décisionnel qui se chargera, tout au long de la vie du partenariat, d'en suivre, d'en contrôler et d'en synchroniser l'évolution, en innovant, en mobilisant tous les acteurs autour d'objectifs communs, en collectant informations et propositions...

b. Outils de gestion et flux d'informations

Il est entendu que toute forme de relation interentreprises repose sur la levée des contraintes liées à la distance et au temps, contraintes qui d'ordinaire éloignent participants et partenaires au lieu de les rapprocher. Ces difficultés sont aujourd'hui atténuées grâce aux

Ce faisant, le partenariat conduit parfois à réorganiser la configuration des ressources humaines, soit en exploitant les ressources internes (évolution de postes), soit en réalisant de nouveaux recrutements, (nouveaux postes, nouvelles compétences et nouvelles ressources).

a.4) Equipe projet, organisation et ressources humaines : dans un réseau, les actions de progrès doivent être conduites par une équipe pluridisciplinaire de pilotage, correspondant à des actions transversales et incluant les acteurs des différents niveaux hiérarchiques. C'est ce groupe décisionnel qui se chargera, tout au long de la vie du partenariat, d'en suivre, d'en contrôler et d'en synchroniser l'évolution, en innovant, en mobilisant tous les acteurs autour d'objectifs communs, en collectant informations et propositions...

b. Outils de gestion et flux d'informations

Il est entendu que toute forme de relation interentreprises repose sur la levée des contraintes liées à la distance et au temps, contraintes qui d'ordinaire éloignent participants et partenaires au lieu de les rapprocher. Ces difficultés sont aujourd'hui atténuées grâce aux fulgurantes avancées technologiques opérées dans les domaines du transport et des systèmes d'information et de communication [Briffaut, 2000]. L'échange d'informations entre les partenaires est capital pour établir la confiance, améliorer la circulation symétrique des flux et y synchroniser la production. L'information est un facteur de confiance (Figure. 2), de réussite, de coopération et de performance.

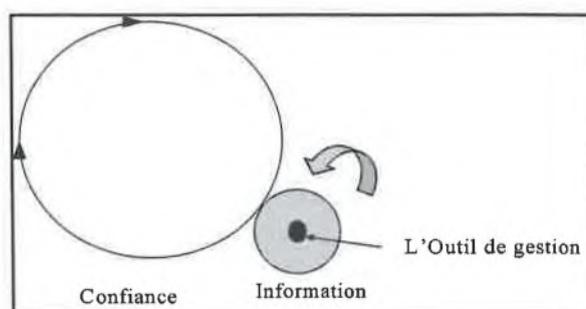


Figure. 2 - L'outil de gestion et la confiance.

Les échanges doivent être basés sur une information structurée, symétrique (réciproque), pertinente, obtenue en temps réel et fiable, sur une confiance formelle, informelle ou interpersonnelle entre les partenaires, sur un processus décisionnel collectif, négocié et consensuel (vision globale) et sur un courant compréhensif, cohérent, structurant (coordination) et coopératif entre les fonctions-partenaires. Compte tenu de la complexité et de l'intensité des échanges, la communication entre les acteurs nécessite le recours à des outils intégrés et à des systèmes d'information spécifiques. L'outil, qui peut prendre différentes formes (support

c. Stratégie : gérer le cycle de vie et la continuité

Pour finir, il est tout aussi important de bien gérer les conditions de réussite que les circonstances entourant l'échec d'une relation de partenariat [Hamel et al., 1995]. Tout partenaire, en œuvrant pour la réussite du réseau dont il est partie prenante, doit se préparer à gérer l'avenir après un échec ou la fin de la collaboration. A partir de l'expérience acquise et de l'analyse des succès et des échecs vécus, la méthodologie sera améliorée, ce qui permettra l'extension du partenariat.

4. Conclusion

Pour toute entreprise, la capacité à rassembler et à réorganiser son portefeuille de compétences et ses réseaux de partenaires constitue la clé d'un avantage concurrentiel non négligeable. Actuellement, la mise en place de partenariats semble devenir incontournable pour toute entreprise qui se veut performante et innovatrice. Le partenariat centré sur le client est la condition *sine qua non* d'un savoir-faire riche et d'une croissance soutenue. Il permet à toute entreprise impliquée de profiter de l'expertise de ses partenaires, d'alléger sa structure interne, d'accroître sa flexibilité face aux incertitudes et de réduire ses coûts. La mise en place d'un partenariat efficient est enfin le préalable indispensable à l'enclenchement d'une démarche de Supply Chain Management réussie [Sboui, 2001] : nombre d'entreprises ayant jusqu'à ce jour engagé de telles démarches se sont concentrées sur la seule acquisition de progiciels et de systèmes d'informations performants. Force est de constater que plusieurs de ces démarches se sont soldées par des échecs.

Mais une relation de partenariat ne naît pas d'une configuration idéale à un moment donné. Le progrès vers le partenariat doit se faire objet par objet, étape par étape suivant la technique des « petits pas », fait de reculs et d'avancées suivant une démarche quasi ordonnée avec l'aide d'indicateurs de performance, d'outils de gestion et d'aide à la décision. L'entreprise doit adopter une méthodologie et une démarche de projet globale, structurante, qui remette en cause de façon profonde et irréversible les organisations. Mais il faut être conscient du fait que si le partenariat est un facteur de réussite, il n'est pas pour autant une garantie de succès. Les entreprises partenaires doivent faire preuve de réalisme et de patience afin de faire de la relation interentreprises ainsi érigée un véritable avantage concurrentiel. La démarche vers le partenariat doit être méticuleusement respectée et suppose une gestion précise, simple et étendue, un suivi rigoureux afin de faire croître les enjeux dans la relation, une information claire et l'implication de tous les acteurs. Les objectifs et la manière d'y parvenir doivent donc être négociés (et non imposés) et les partenaires devront mettre en place les moyens financiers et humains nécessaires pour atteindre les performances et les progrès escomptés. Lorsque les termes de la collaboration disparaissent et qu'il n'y a plus de perspective de redéfinition du cadre relationnel, il faut savoir extraire les enseignements des expériences acquises (succès, échecs) et assimiler les leçons tirées

afin d'améliorer les partenariats à venir (extension et démultiplication). Abandonner et refuser d'extraire les leçons de l'échec revient à aggraver la situation et à donner aux concurrents une leçon précieuse qui les aidera par la suite à rectifier leurs stratégies [Hamel et al., 1995]. L'échec nourrit les nouvelles solutions. Il est le prix que doit payer tout leader.

5. Bibliographie

- [Akbari Jokar, 2001] Akbari Jokar, R., (2001), Sur la conception d'un système logistique industriel, Thèse de doctorat, Institut Nationale Polytechnique de Grenoble.
- [Altersohn, 1992] Altersohn, C., (1992), De la sous-traitance au partenariat industriel, édition Harmattan.
- [Baglin et al., 1990] Baglin, G., Bruel, O., Garreau, A., Grief, M., (1990), Management Industriel et Logistique, Collection Gestion, Série : Production et techniques quantitatives appliquées à la gestion, Edition Economica.
- [Baudry, 1995] Baudry, B., (1995), L'économie des relations interentreprises, La découverte.
- [Beamon, 1998] Beamon, B. M., (1998), Supply Chain Design and Analysis: Models and Methods, International Journal of Production Economics, Vol. 55, No. 3, pp. 281-294
- [Berrah, 1997] Berrah, L., (1997), Une approche d'évaluation de la performance industrielle : Modèle d'indicateur et techniques floues pour un pilotage réactif, thèse de doctorat en génie industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble.
- [Bouchriha, 2002] Bouchriha H., (2002), Faire ou faire-faire dans la conception d'une chaîne logistique : un outil d'aide à la décision, Thèse de doctorat, Institut Nationale Polytechnique de Grenoble, Grenoble.
- [Briffaut, 2000] Briffaut J.P., (2000), Systèmes d'information en gestion industrielle, Hermes Science Publications.
- [Brosset, 1999] Brosset P., (1999), Les vices cachés des « Supply Chain », L'Expansion Management Review, septembre, pp 90 - 93
- [Capet et al., 1978] Capet, M. et Hoflack, J., (1978), Gestion de l'entreprise Sous-traitante, Economica.
- [Chaillou, 1979] Chaillou, B., (1979) Définition et typologie de la sous-traitance, Revue économique.
- [Fabbe-Coste et al., 1999] Fabbe-Coste N. et Brulhart F., (1999), Fonctionnement en réseau des partenaires : conditions de réussite, Revue Française de Gestion Industrielle, Vol 18 – N° 1, AFGI.
- [Giget 1999] Giget M., (1999), La Dynamique Stratégique de l'Entreprise, Dunod, Paris.
- [Girin, 1998] Girin, J., (1998), Performance et coopération. Les cahiers du changement N° 3 – Pour une approche plurielle de la performance des entreprises – Ecole Polytechnique - Décembre.
- [Hamel et al., 1995] Hamel G. et Prahalad C.K., (1995), La Conquête du Futur, Intereditions, Paris.
- [Hammami et al., 2001] Hammami, A., Burlat, P. et Campagne, J-P., (2001), Contribution à la conception et au pilotage d'une entreprise réseau, 3ème Conférence Francophone de Modélisation et SIMulation « MOSIM'02 » "Conception, Analyse et Gestion des Systèmes Industriels".

- [Harbi, 2001] Harbi, S., (2001), *Le pilotage des partenariats Donneurs d'ordres/Fournisseurs : une approche exploratoire et conceptuelle*. Thèse de doctorat en génie industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble.
- [Harzallah, 2000] Harzallah, M., (2000), *Modélisation des aspects organisationnels et des compétences pour la réorganisation d'entreprise industrielles*, Thèse de doctorat, Université de Metz.
- [Hollard, 1994] Hollard M., (1994), *Génie industriel : les enjeux économiques*, Presses Universitaires de Grenoble.
- [Jagou, 1993] Jagou P., (1993), *Concurrent Engineering (French Version)*, Hermès, Paris.
- [Lakhal et al., 1998] Lakhal, S., Martel, A., Kettani, O. et Oral, M., (1998), *Un modèle mathématique de réseautage des activités de l'entreprise réseau*, Document de travail 1998-012, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval.
- [Mintzberg, 1982] Mintzberg H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- [Monteiro, 2001] Monteiro, T., (2001), *Conduite distribuée d'une coopération entre entreprises : le cas d'une relation donneur d'ordres-fournisseur*, Thèse de doctorat, Institut Nationale Polytechnique de Grenoble.
- [Mulkens, 1998] Mulkens, H., (1998), *Les particularités de la gestion de la production pour sous-traitance*, *Revue française de gestion industrielle*, vol. 14, n°3 et 4.
- [Munson et al., 1999] Munson C.L., Rosenblatt M.J. et Rosenblatt Z., (1999), *Gérer les enjeux de pouvoir au sein d'une filière*, *L'Expansion Management Review*, septembre, pp 78 – 88.
- [Nam et al., 1995] Nam, K., A. Chaudhury et Rao, H., (1995), *A mixed integer model of bidding strategies for outsourcing*, *European Journal of Operational Research*, N° 87, pp 257- 273.
- [Narasimhan, 1983] Narasimhan, R., (1983), *An analytical approach to supplier selection*, *Journal of purchasing et material management*, vol. 19, n°1, pp 27-32, winter.
- [Paché et al., 1993] Paché, G. et Claude Paraponaris, C., (1993), *L'entreprise en réseau, Que sais-je ?*, Presse Universitaire de France.
- [Porter, 1985] Porter, M. (1985), *The Competitive advantage of nations*, Free Press, New York.
- [Poulin et al., 1994] Poulin, D., Montreuil, B. et Gauvin, S., (1994), *L'entreprise réseau. Bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Publi-Relais, Montréal.
- [Quinn, 1994] Quinn J. B., (1994), *L'entreprise Intelligente*, Dunod, Paris.
- [Rota, 1998] Rota, K., (1998), *Coordination temporelle de centres gérant de façon autonome des ressources - application aux chaînes logistiques intégrées en aéronautique*, Thèse de doctorat, Université Paul Sabatier et ONERA, Toulouse.
- [Roy et al., 2000] Roy, J. et Bigras, Y., (2000), *Le partenariat : un élément clé de la chaîne logistique*. Les troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, Trois-Rivières, 9, 10 et 11 Mai.

- [Sboui, 1999] Sboui, S., (1999), Modélisation d'une relation Donneur d'Ordre/Fournisseur "Pilotage de la performance de la chaîne logistique, DEA, LLP-CESAP Annecy, Institut National Polytechnique de Grenoble.
- [Sboui, 2001] Sboui S., (2001), Guide pour un partenariat efficace : D'un partenariat performant dépend l'efficacité, l'efficience d'une chaîne logistique d'approvisionnement optimale, www.supplychaincenter.com, Avril.
- [Sessi, 1996] Sessi (1996), De la sous-traitance au partenariat, une approche nouvelle des relations interindustrielles, Les 4 pages des statistiques industrielles - SESSI N° 65, Paris, mai.
- [Sessi, 1998] Sessi (1998), Sous-traitance confiée, Sous-traitance reçue, Les 4 pages des statistiques industrielles - SESSI N° 102, Paris, Décembre.
- [Tayur et al., 2000] Tayur, S., Ganeshan, R., et Magazine, M. (2000), Quantitative models for supply chain management, Kluwer Academic Publishers.
- [Theroude, 2002] Theroude, F., (2002), Formalisme et système pour la représentation et la mise en œuvre des processus de pilotage des relations entre donneurs d'ordres et fournisseurs, Thèse de doctorat, Institut Nationale Polytechnique de Grenoble.
- [Vidal, 1997] Vidal, C., M. Goetschalckx, (1997), Strategic production-distribution models : a critical review with emphasis on global supply chain models, European Journal of Operational Research, N°98, pp 1-18.

