

Chapitre 1

IMPARTITION ET MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Alain Charles Martinet

Professeur à l'université Jean Moulin Lyon 3

La sous-traitance est restée longtemps une question peu traitée par le corpus il est vrai naissant, de la stratégie. Vue tantôt sous l'angle économique en privilégiant les calculs de prix de revient et de marges, tantôt sous l'angle des capacités de production, notamment lors des sous-traitances conjoncturelles, tantôt sous l'aspect technico-organisationnel, avec des sous-traitances de spécialités ou d'activités périphériques, elle fut surtout considérée par les stratèges comme le symétrique de l'intégration verticale qui jouissait d'un *a priori* favorable.

À la fin des années soixante, son statut stratégique commença à être mis en évidence, grâce notamment au concept d'impartition dont il est intéressant de révéler le caractère précurseur. La désintégration verticale et la montée des réseaux depuis cette époque, la «nouvelle» économie informationnelle aujourd'hui, font que l'impartition est désormais partout.

Parallèlement le corpus du management stratégique a redécouvert, depuis une quinzaine d'années, les ressources et les compétences propres à l'entreprise sur lesquelles Édith Penrose avait fondé sa théorie de la croissance. La convergence de ce type d'approche avec l'impartition permet de resituer cette dernière au cœur du management stratégique et d'esquisser les grandes dimensions d'un modèle intégrateur compétences propres/impartitions.

1. L'impartition, un concept précurseur

Soucieux, avec nos amis québécois, de trouver un équivalent français à l'expression américaine alors émergente de *make or buy*, P.-Y. Barreyre proposait dès 1968 le vocable d'impartition et son étymologie latine (Barreyre, 1968).

Bien au-delà des pratiques et de l'état d'esprit de la sous-traitance d'alors, mieux que la simple alternative produire ou acheter, l'impartition se voulait d'emblée une politique conduisant à des sous-traitances et engendrant des relations de partenariat inscrites dans la durée, la confiance et le partage de la valeur.

Cette conceptualisation put laisser certains indifférents ou, au contraire, apparaître anachronique à beaucoup, figés dans une perception strictement comptable et ponctuelle de la sous-traitance, qui n'en voyaient ni le caractère stratégique, ni l'amplification qu'elle allait enregistrer. On ne dira sans doute jamais assez

combien cette construction conceptuelle vit juste, et avec près de vingt ans d'avance¹, ou plutôt qu'elle saisit fort bien que l'entreprise intégrée, alors dominante, était davantage une réponse industriellement contingente et historiquement datée qu'un modèle définitif.

1.1. La montée de la grande entreprise intégrée (1870-1970)

Ce que les historiens ont appelé la seconde révolution industrielle à partir de 1870 va tout à la fois consacrer la grande entreprise intégrée, l'organisation bureaucratique centralisée et hiérarchisée, les managers professionnels et leur «main visible» selon l'expression de Chandler (Chandler, 1977) dont la première révolution industrielle avait mis en place les fondements. Rappelons que cette dernière était intervenue dans un contexte où prévalaient depuis des siècles des formes diverses de sous-traitance dans lesquelles le donneur d'ouvrage et le travailleur à domicile constituaient une structure dominante et stable.

Chacun s'accorde à reconnaître le rôle décisif joué à cet égard par les compagnies de chemin de fer américaines à partir de 1840-1850 pour imposer l'unicité de la ligne hiérarchique, l'intégration de la gestion, le *reporting* systématique, la surveillance généralisée, la division scientifique du travail de Taylor, la production de masse à la chaîne... (Hoskin, 1990). La plupart des secteurs industriels vont suivre la même évolution; la sidérurgie, les compagnies pétrolières, les constructeurs automobiles, la chimie vont tout à tour adopter les structures administratives, le *staff and line*, les techniques de contrôle... qui vont être considérées pendant longtemps comme les «principes universels» du management moderne.

Notons d'ailleurs avec J.-J. Rosa (Rosa, 2000), de façon plus éloignée pour le propos, que l'administration publique subit un mouvement voisin donnant aux capitalismes et aux socialismes du «premier xx^e siècle» des caractéristiques analysées selon des perspectives diverses par Marx, Weber, Schumpeter, Burnham, Berle et Means, Galbraith, Chandler ou, de façon plus artistique, par Orwell ou Huxley.

1.2. La désintégration et la montée des réseaux (1970-1990)

P.-Y. Barreyre publie son ouvrage au 2^e trimestre 1968! L'époque restera célèbre... sans doute pour d'autres événements. Mais ne nous y trompons pas. Là commencent vraiment les mouvements décentralisateurs, démocratiques et individualistes qui vont, en interaction avec les évolutions technologiques, saper la légitimité, l'efficacité et la nécessité mêmes de la grande organisation hiérarchique intégrée, jusqu'à l'implosion du système soviétique en 1989.

1. En témoigne, par exemple, l'article de bons spécialistes, David Ford et David Farmer, «Make or buy – a key strategic issue», publié in *Long Range Planning*, en 1986 seulement (vol. 19, n° 5, p.54-62).

Laissons aux spécialistes le soin de se prononcer. Mais des évolutions de l'actionnariat et des marchés financiers s'opèrent en interaction avec les changements majeurs de stratégie, d'organisation et de frontières des firmes.

Les NTIC, la déréglementation et l'internationalisation des marchés financiers vont rendre ces derniers plus efficaces que la gestion interne des flux de *cash-flows* au sein des grands ensembles congloméraux ou excessivement diversifiés du monde occidental. Les formes de marché interne vont perdurer davantage au Japon, en Corée ou en Allemagne alors que les effets de ces changements sont particulièrement visibles en France. S'agissant des grands groupes, l'efficacité relative des marchés internes et externes de capitaux joue donc un rôle essentiel dans la dialectique diversifications non liées/recentrage (Hubbard, 1999; Porter, 1999).

La période, et spécialement les années 80 et 90, voit donc se multiplier les fusions, acquisitions, cessions qui recentrent, respecialisent et reconstruisent des groupes autour d'un nombre réduit de métiers de base, accomplissant ainsi un mouvement symétrique à celui de la période antérieure.

La miniaturisation de nombre d'équipements permise par l'électronique et, au premier chef, la micro-informatique, permet à de (toutes) petites entités de disposer d'une puissance informationnelle, de calcul et de connexion jusque-là réservée aux grandes organisations. Les économies d'échelle et d'envergure se trouvent largement remises en cause dans de nombreux secteurs; cette dernière notion même, produite par les comptabilités nationales et les tableaux d'échanges interindustriels de l'immédiat après-guerre, en Occident comme en URSS, perd même sa pertinence.

J.-J. Rosa parle de désintégration créatrice, en clin d'œil à la destruction créatrice de Schumpeter, pour qualifier cette résurgence de petites entités qui, loin de rester isolées, vont établir des liens dans des réseaux de plus en plus nombreux et ramifiés (Castells, 1998).

1.3. La «nouvelle» économie informationnelle et l'impartition

Cette période qui s'ouvre probablement au début des années 90 et qui marque, sinon la fin de l'économie industrielle, tout au moins sa transformation profonde, ne se résume pas à *la net economy* même si elle en partage certains déterminants. Les échanges électroniques de données et l'explosion des télécommunications jouent en effet un rôle fondamental dans la mutation des processus de production de biens et services marqués désormais par la flexibilité, la fluidité, la rapidité, l'évolutivité. Il n'est sûrement pas question de déclin de la très grande entreprise mondiale, bien au contraire. Il est en revanche certain que la crise profonde de l'intégration verticale et de l'organisation hiérarchique et fonctionnelle engendre, *ipso facto*, un prodigieux essor des sous-traitances, cotraitances, collaborations, alliances... bref des multiples formes de l'impartition.

C'est bien «l'entreprise en réseau» qui devient la forme organisationnelle dominante, en tous les cas la mieux adaptée à l'économie informationnelle. Comme le résume M. Castells, «les organisations qui réussissent sont celles qui peuvent générer du savoir et traiter l'information; s'adapter à la géométrie variable de l'économie globale; être assez souples pour changer leurs moyens aussi vite que les objectifs évoluent, sous l'impact des rapides transformations culturelles, technologiques et institutionnelles; et innover, l'innovation devenant l'arme clé de la concurrence» (Castells, 1998, p. 208).

J. Rifkin caractérise ainsi «l'économie en apesanteur» de ce début du *xxi*^e siècle: le déclin de l'immobilier et son corollaire, les bureaux nomades ou en «hôtellerie»; la disparition des stocks – au Japon, le client qui entre chez un concessionnaire de National Bicycle Company, conçoit, compose, personnalise sur ordinateur le vélo de son choix qui est ensuite fabriqué, assemblé et livré en trois heures –; la dématérialisation de l'argent et le déclin du capital fixe et l'explosion de la location, de la *vente-leasing*. Tout ceci converge, selon lui, vers la sous-traitance généralisée dont de nombreuses enquêtes montrent l'expansion. Aux États-Unis, 30 % des entreprises industrielles sous-traiteraient plus de la moitié de leurs activités de production alors que 60 % des entreprises japonaises auraient recours à la sous-traitance pour au moins une de leurs activités fondamentales. Désormais, certaines entreprises de sous-traitance sont de très grande taille comme Ingram qui produit des ordinateurs pour IBM et Compaq, les livre au consommateur final et gère le site Web des détaillants (Rifkin, 2000).

2. L'impartition et le management stratégique actuel

Après l'ampleur de vue des «pères re-fondateurs» au début des années soixante – Andrews, Ansoff, Chandler... –, la stratégie s'est focalisée durant deux décennies sur l'analyse concurrentielle avec les approches matricielles d'abord (BCG, ADL, McKinsey), le cadre conceptuel proposé par Porter ensuite, directement issu de l'économie industrielle et de son triptyque «structures industrielles – comportements compétitifs – performances économiques et financières».

De ce fait, le corpus stratégique n'eut qu'un lien indirect mais asymétrique avec l'impartition: les avantages de cette dernière purent être présentés comme les inconvénients de l'intégration verticale. Toutefois, celle-ci reçut le plus souvent un *a priori* favorable, soit qu'elle parût aller de soi dans la recherche de la plus grande taille et des coûts les plus faibles (économies d'échelle et d'expérience du BCG), soit qu'elle fût assimilée à des barrières à l'entrée et à un fort pouvoir de négociation dans le modèle de Porter.

D'ailleurs, ce dernier ne consacre que trois pages à la stratégie d'achat alors que vingt-trois sont dédiées à l'analyse stratégique de l'intégration verticale dans son ouvrage de référence (Porter, 1980).

Ce n'est qu'à partir du milieu des années quatre-vingt que le corpus du management stratégique permet une articulation directe avec l'analyse de l'impartition.

2.1. Les approches fondées sur les ressources et la problématique de l'impartition

Renouant avec l'école de Harvard (avant Porter) d'une part, et les travaux pionniers d'Édith Penrose sur la théorie de la croissance de la firme (Penrose, 1959) dans une filiation schumpeterienne d'autre part, tout un courant de recherche centré sur les ressources, les capacités et les compétences va se développer, ramenant ainsi le centre de gravité du management stratégique au cœur des spécificités de l'entreprise et ce faisant, lui donnant à traiter de façon directe et explicite la question de leur internalisation ou de leur externalisation. C'est ainsi que vont converger la réflexion théorique ancrée sur les ressources et les pratiques de l'*outsourcing* largement pilotées par les cabinets de conseil. Que ce dernier vocable, à leurs yeux plus vendeur, tende à supplanter celui d'impartition, est sans doute regrettable dans le monde francophone mais ne change rien sur le fond.

Avec quelques autres, G. Koenig (Koenig, 1999) a bien recensé et synthétisé les multiples travaux de ce courant du management stratégique dont on peut distinguer les deux affluents intéressants pour notre propos.

2.1.1. La *resource-based view*, développée par Wernerfelt et Barney

Cette optique cherche initialement à rééquilibrer le cadre de Porter et à enrichir le fameux modèle de Harvard – forces, faiblesses/opportunités, menaces – mais reste trop analytique et statique: les ressources, assimilées aux forces, sont listées davantage qu'elles ne sont vues comme faisant système.

2.1.2. Les approches fondées sur les compétences centrales et les capacités dynamiques

Elles prétendent pallier ces lacunes. La notion de *core competence* introduite par Hamel et Prahalad en 1990 désigne l'ensemble de savoirs, d'aptitudes et de techniques transversales aux activités de l'entreprise qui constitue la matrice des produits, évolue de façon plus lente et se trouve soumis à d'importants phénomènes d'apprentissage collectif. L'idée rejoint, par de nombreux aspects, la notion de grappes technologiques qui avait été développée en France à l'observation du management japonais (GEST, 1986). L'ambition stratégique (*strategic intent*), la construction opiniâtre des compétences dans la durée et le souci de jouer sur des leviers pour amplifier et accélérer le processus de transformation des aptitudes en produits rentables forment un système censé construire le futur (Hamel, Prahalad, 1994).

La notion de capacités dynamiques a été proposée par Teece *et alii* et privilégie la création de richesse par l'entreprise qui s'efforce de cultiver ses processus distinctifs, ses actifs et savoirs spécifiques et ses sentiers de cheminement (Teece, 1997).

Au-delà des querelles d'école, l'intérêt principal de ces approches est de se dégager de l'inspiration excessivement conflictuelle et de l'analogie militaire qui colorent la plupart des travaux sur l'analyse concurrentielle. Au contraire de ces derniers, le jeu économique y est vu comme à somme positive chacun s'efforçant de se distinguer et de se différencier des concurrents plutôt que de les affronter avec les mêmes armes. De façon plus directe pour notre propos, elles donnent à l'identification, à la conceptualisation, au développement et à l'exploitation des ressources et compétences, le rôle clé dans le renouvellement, sur la durée, d'avantages distinctifs significatifs.

De ce fait, la dialectique entre la détention de ressources et de compétences propres et leur obtention par le partenariat devient centrale. C'est bien dans le même mouvement, réputé profondément stratégique que les directions d'entreprise sont invitées à se concentrer sur un petit nombre de compétences centrales portant sur les contributions distinctives des offres, les modes de mise en marché et les qualités des processus productifs (efficience, qualité, délai, flexibilité...), et, d'autre part, à rechercher et à tirer le maximum des collaborations qu'il convient de nouer dans un souci d'enrichissement économique et organisationnel conjoint. Dans cette optique, l'impartition n'est donc plus une simple alternative technique – faire ou faire faire. Elle devient un processus stratégique de coconstruction, dans la durée, de l'identité de l'entreprise, de ses frontières, des réseaux privilégiés de partenaires dans lesquels elle choisit de s'insérer et de faire évoluer.

2.2. Activités imparties, compétences centrales et périphériques

En vingt ou trente ans, un double mouvement s'est donc opéré, du côté de la sous-traitance et du côté de la stratégie, pour passer d'une attitude généralement réticente et ponctuelle vis-à-vis de l'option de confier à un partenaire une tâche, à l'acceptation *quasi* généralisée qu'on ne peut faire bien qu'un nombre limité d'activités et qu'il convient donc de mobiliser un nombre croissant de ressources extérieures, faisant d'ailleurs des tissus industriels modernes des réseaux complexes, extrêmement ramifiés et interdépendants.

Si la plupart des entreprises, quelle que soit leur taille, sont dès lors acquises à l'intérêt et à la nécessité d'impartir, le débat se déplace sur le critère de démarcation entre les activités que l'on peut externaliser et celles qu'il est impératif de conserver.

2.2.1. L'impartition des activités périphériques

Soucieuses de faire baisser leurs charges de structure et leur seuil de rentabilité, invitées à mieux tenir compte du coût du capital et, en conséquence, à être davantage sensibles aux coûts d'opportunité de leurs investissements, les entreprises ont massivement fait appel à des services extérieurs: nettoyage, gardiennage, recouvrement des factures, entretien... Dans de nombreux cas de figure, cela ne dépassait pas les services généraux nécessaires au fonctionnement de l'entreprise mais sans impact réel sur ses savoir-faire et ses compétences.

Un pas important est franchi lorsque l'entreprise n'hésite pas à acquérir de l'intelligence, matérialisée par des services supérieurs et surtout par des composants et des sous-ensembles industriels complexes confiés et codéveloppés avec des partenaires.

Les spécialistes ont depuis longtemps déjà proposé les critères à prendre en compte pour décider et choisir les partenaires (Barreyre et Bouche, 1982, Barreyre, 1991) susceptibles d'être impliqués notamment dans le «mix stratégique achats logistique» (Barreyre, 1997).

Mais ces choix ne sauraient être effectués dans une optique statique: quand bien même l'on pourrait distinguer clairement les activités centrales des activités périphériques et recourir à l'extérieur en conséquence, c'est bien dans une dynamique de collaboration et d'interaction que l'on s'engage où l'on recherche, dans le temps, une valeur accrue et des services plus flexibles, une capacité d'innovation par l'émulation extérieure, une multiplication des contacts et des sources de connaissance... Dès lors que l'impartition est reconnue comme une politique, les personnels tendent à interagir avec l'extérieur de façon autonome, en s'affranchissant partiellement des structures de l'entreprise, de l'autorité formelle, ou des stricts liens de propriété (Quinn, 1999), aidés en cela par les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Se trouvent ainsi favorisées les initiatives, les émergences (Mintzberg et Waters, 1985) qu'il appartient aux directions générales d'intégrer ou non dans les stratégies délibérées.

L'une des vertus majeures de l'impartition, conçue de façon ambitieuse, réside dans les possibilités accrues qu'elle offre d'apprentissages «en double boucle» au sens d'Argyris (Argyris, 1995), en remettant en cause, par l'exposition à des connaissances, des savoirs, des pratiques autres, les routines de l'entreprise ou ses apprentissages limités en simple boucle. Dès lors l'impartition se déplace obligatoirement de la seule réalisation plus efficiente d'une fonction à un processus ouvert de reconfigurations et de réassemblages fréquents. Comme dans la plupart des domaines du management, l'on passe ainsi d'une rationalité en substance à une rationalité en procédure au sens de Simon où il s'agit de concevoir, d'animer, de surveiller des processus en perpétuelle reconstruction plutôt que de fixer «une fois pour toutes» des critères à respecter *a priori*. Il en va de même de la distinction entre le cœur et la périphérie.

2.2.2. L'impartition peut-elle toucher le cœur de compétences ?

En convergence avec les propositions de certains consultants à partir du milieu des années quatre-vingt, centrées sur le patrimoine technologique (Martinet, 1988), les tenants du «modèle ressources-compétences» (Tywoniak, 1998) concluent volontiers à la nécessité d'impartir les activités non centrales. C'est ainsi que J. B. Quinn prône des stratégies fondées sur les compétences centrales couplées à une impartition active de trois domaines: des spécialités fonctionnelles (la gestion des plans de retraite par exemple); des activités dispersées dans plusieurs divisions et qu'il est possible de confier à un tiers (ainsi que l'a fait BP en confiant à Price Waterhouse Coopers la gestion européenne de ses régimes fiscaux); et enfin des expertises qu'il est nécessaire de réunir rapidement dans le cadre d'un projet novateur.

La démarche proposée par Quinn consiste à créer des *best-in-world capabilities* qui poussent l'entreprise à réfléchir clairement et explicitement à la source des avantages concurrentiels, tout en acquérant les autres compétences intellectuelles et les services nécessaires auprès de sources extérieures également les meilleures dans leur propre domaine (*design*, maintenance...). Pour ce faire, il conseille, classiquement, de situer les compétences nécessaires selon deux dimensions: leur contribution potentielle à l'avantage concurrentiel et le risque de l'impartition. Seront dès lors effectuées au sein de l'entreprise les activités classées «fort» sur les deux dimensions et qui reposent sur, et en retour, enrichissent les compétences centrales (Quinn, 1999).

Jusqu'à ces derniers temps, rares étaient les spécialistes à évoquer la possibilité d'impartir certains éléments du cœur de métier. Une recherche récente conduite par C. Baden-Fuller sur la base d'études de cas, considère souhaitable de le faire dans quatre situations (Baden-Fuller *et alii*, 2000).

a. Lorsque l'entreprise se trouve technologiquement distancée par rapport à la concurrence et qu'il s'agit de reconstruire des compétences centrales. C'est ainsi que l'on peut interpréter le redressement remarquable de Chrysler aux États-Unis à partir de 1995 alors que sa situation était très précaire. En sélectionnant et en impliquant fortement ses fournisseurs dans les activités de conception, en les évaluant quant à leur contribution à l'amélioration des produits, de la qualité, des coûts, de la fiabilité, de la flexibilité et de l'innovation (procédure SCORE), la firme automobile a pratiquement dessiné un modèle de «Keiretsu» américain (Dyer, 1996).

b. Lorsque les sources des profits se modifient tout au long de la chaîne de la valeur et que s'inverse le caractère central ou périphérique des compétences. C'est ainsi que dans la distribution de l'eau au Royaume-Uni, la gestion de l'approvisionnement par l'intégration verticale, qui était centrale, devient moins importante que la «gestion» des jeux de régulation. Il en va sans doute ainsi dans l'industrie des télécommunications.

c. Lorsque la technologie clé de l'industrie change, les firmes établies peuvent avoir du mal à adopter, à elles seules, les nouvelles compétences du fait des iner-

ties usuelles. Ainsi, dans la pharmacie, la recherche se déplace de la chimie vers la biologie et doit souvent s'opérer grâce à des partenariats dont le choix est crucial et dont il faut accompagner, financièrement, le développement.

d. Lorsque l'on a affaire à des marchés émergents pour lesquels personne ne possède simultanément la technologie et les voies d'accès aux clients. Il s'agit alors de former des *joint ventures* avec des partenaires suffisamment entrepreneurs et aptes à collaborer pour prétendre à des innovations de préemption (*fast track*).

Dans tous les cas, cela nécessite une forte clarification des objectifs – construire une nouvelle compétence, baisser les coûts, ouvrir un marché... –, une ferme intention de bousculer les conditions de marché et une volonté réelle d'obtenir un jeu à somme positive avec les partenaires (Martinet, 1998).

3. Vers un modèle procédural intégrateur

Les approches fondées sur les ressources ont fait l'objet de nombreuses publications depuis une dizaine d'années mais les développements théoriques l'ont largement emporté sur l'opérationnalisation du cadre conceptuel. Les travaux sur l'impartition ont, d'un certain point de vue, explosé avec un centrage sur les alliances, les partenariats et les réseaux. Là aussi les considérations opératoires sont minoritaires et plutôt le fait des spécialistes des achats. Les efforts prioritaires nous semblent donc devoir se situer dans une perspective ingénierique ou de conception qui, malgré les critiques souvent excessives d'un Mintzberg, constitue le centre de gravité de la pensée stratégique (Martinet, 1997; Liedtka, 2000).

Nous ne pouvons, dans les limites de ce chapitre, qu'esquisser les linéaments d'un modèle procédural destiné au premier chef à aider la réflexion de ceux qui sont engagés dans ce type de décision.

3.1. L'économie générale du modèle

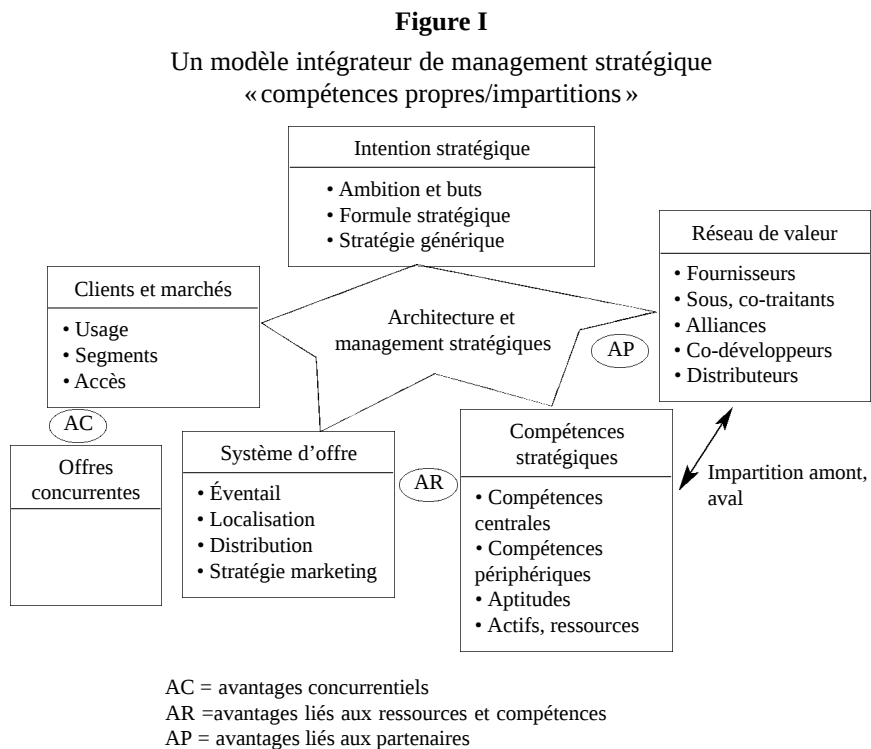
Elle est synthétisée par la figure I. L'objet du management stratégique est de concevoir, d'organiser et d'activer une architecture stratégique qui maintienne la consonance entre l'intention stratégique, les compétences internes et externes, la pertinence et l'efficacité du système d'offre, les besoins ou mieux les systèmes d'usage des segments de clientèle.

Les avantages concurrentiels (AC) sont les bénéfices différentiels perçus par les clients en comparaison avec les offres concurrentes.

Les avantages liés aux ressources et aux compétences (AR) contribuent à construire les avantages concurrentiels, tout comme les avantages liés aux partenariats (AP). Lors de son redémarrage comme entreprise autonome, SEAT tirait de son passé commun avec FIAT des compétences à produire des véhicules

fonctionnant honnêtement à coûts et prix faibles. Mais le lancement de l'Ibiza n'aurait sans doute jamais été réussi si le constructeur n'avait pu faire état d'un moteur dessiné par Porsche. Les avantages concurrentiels de Honda, pour les voitures comme pour les motos, reposent très largement sur ses remarquables compétences à concevoir et fabriquer des moteurs à très haut rendement et d'une robustesse inégalée. À une certaine époque, le *Intel inside* a pu suffire à déclencher des achats de PC de marques relativement banalisées.

Le point central est que les trois catégories d'avantages sont de plus en plus intimement liés.



3. 2. L'utilisation du modèle

S'inscrivant dans une volonté ingénierique, le modèle se veut exclusivement procédural (Martinet, 1997): heuristique pour guider la réflexion et la discussion stratégiques (Liedtka, 1998), plus précisément, la formulation du concept d'entreprise (Hamel, 2000) et la construction de l'architecture ainsi que de ses interfaces avec les clients et les accès aux marchés d'une part, les acteurs du réseau de valeur auxquels s'adressent les décisions d'impartition d'autre part. Ces différentes interfaces sont susceptibles d'être des supports ou non d'apprentissages différentiels entre les partenaires.

L'entreprise a d'autant plus de chances de créer de la valeur qu'elle possède un système d'offre efficace et efficient. Sur la durée, il convient donc de choisir les voies d'évolution de ce système d'offre et l'on gagne à suivre assez longtemps une logique dominante.

À partir des travaux de Tregoe et Zimmerman, nous sommes quelques-uns à considérer depuis longtemps que la typologie des formules stratégiques constitue l'une des heuristiques les plus éclairantes et les plus puissantes (Martinet, 1982; Robert et Devaux, 1994).

Elle constitue une clé d'entrée efficace de la réflexion puisqu'elle précise l'intention stratégique, encadre les buts et contient la stratégie générique (domination par les coûts, différenciation...).

L'intérêt de cette typologie est qu'elle articule de façon logique et cohérente la formule stratégique choisie, le déploiement stratégique impliqué et les compétences stratégiques de l'entreprise comme le résume le tableau II, en se limitant ici aux formules qui concernent les entreprises non financières.

Tableau II
Les formules et les compétences stratégiques

FORMULE STRATÉGIQUE	DÉPLOIEMENT STRATÉGIQUE	COMPÉTENCES STRATÉGIQUES	EXEMPLES
Produit et/ou service	Extension de gamme Déploiement géographique	Développement de produits et procédés Développement de services	Michelin, Renault, Boeing
Catégorie de besoins de marché	Multiplication des produits nouveaux	Connaissance des clients, prospects, mise en marché, fidélisation	L'Oréal Calvin Klein
Technologie ou savoir-faire	Multiplication des applications Création de marchés	Recherche – développement <i>Knowledge management</i> Marketing	Sony Du Pont
Capacité de production	Saturation des équipements	Efficiency appareil de production Marketing de substitution	Remontées mécaniques Compagnies aériennes Sous-traitants de capacité
Ressources naturelles	Maximisation débit Diversification des sources	Exploration, mise en valeur des sources	Evian Shell
Méthodes de vente ou de marketing	Pénétration de marchés Élargissement gamme	Recrutement vendeurs Amélioration efficacité de la méthode	Amway, Tupperware, Téléachat, e-commerce
Méthodes de distribution	Optimisation, saturation du système de distribution	Traçabilité Logistique	Compagnies de téléphone, Redoute, 3 Suisses, Federal Express

Cette grille est susceptible de guider grandement les choix d'impartition en fonction du contexte particulier dans lequel se trouve l'entreprise. Selon la formule stratégique qu'elle a pour un temps adoptée, le degré de déploiement auquel elle est parvenue et le degré d'excellence qui caractérise ses compétences stratégiques, il s'ensuit un appel plus ou moins vaste et plus ou moins proche du cœur, comme cela a été évoqué plus haut. Ainsi, la concentration de Sony sur ses compétences *best in world* (électromécanique, miniaturisation, *design*...) et sur une couronne de compétences essentielles pour défendre le cœur (aptitudes spécifiques dans la rapidité de réponse) l'amène, en cohérence avec sa formule «Technologie» à impartir et à collaborer dans une multitude de domaines : recherche fondamentale, conception de produit et de *process*, logistique, fabrication d'éléments et de sous-ensembles, marketing et publicité, distribution et service après-vente, maintenance, systèmes énergétiques, transport, finance, comptabilité... (Quinn, 2000).

On pourrait ainsi, de façon heuristique, identifier les types d'impartition logiquement appelés par chaque formule stratégique, puisque les avantages liés aux ressources et compétences d'une part, les avantages liés aux partenariats d'autre part, diffèrent selon la formule.

En convergence avec G. Hamel (Hamel, 2000), nous pensons que l'unicité et la cohérence, maintenues sur la durée en vue d'une intention stratégique forte, sont les ingrédients fondamentaux du renouvellement permanent du potentiel de valeur de l'entreprise. La construction d'unicité est favorisée par une approche fondée sur les compétences et ressources; la recherche de cohérence est grandement facilitée par l'utilisation d'une grille unique: la formule stratégique. Utilisés conjointement, ces deux outils suggèrent tout à la fois l'éventail du système d'offre de l'entreprise, ses frontières provisoires et les choix d'impartition en amont, en aval et latéralement qui en découlent et contribuent à la constitution des réseaux.

Ces effets de réseaux, porteurs d'apprentissage, sont à la base des avantages de partenariat (AP) en ce qu'ils peuvent offrir de connaissances, savoir-faire, technologies mais aussi flexibilité, abaissement des seuils de rentabilité, agilité organisationnelle et rapidité de réactions et de présence en marché. Les avantages liés aux ressources et compétences (AR) sont d'autant plus probables que sont forts les choix de spécialisation et de différenciation. L'ensemble converge dans la construction d'avantages concurrentiels (AC). On voit bien qu'à tous ces stades, l'impartition peut jouer un rôle significatif.

CONCLUSION

En trente ans, la grande majorité des entreprises est passée d'une logique d'achats, de fournitures et de sous-traitances stables et limitées, inscrites dans une chaîne de valeur intégrée, c'est-à-dire de valeur ajoutée pas à pas, à une logique obligée de coconception et de coproduction dans laquelle la configura-

tion et le renouvellement d'un système d'offre performant supposent un perpétuel mouvement de groupement et de dissociation d'acteurs. La chaîne de la valeur régresse au profit de la constellation de valeur pour reprendre la métaphore de R. Normann et R. Ramirez. Les managers deviennent de plus en plus des «reconfigureurs», s'appuyant sur des réseaux humains et informationnels, et amenés à modifier les activités, les rôles et les liens et donc, les frontières provisoires de l'entreprise (Normann et Ramirez, 2000).

L'économie de la connaissance et de l'information fait bien de l'impartition et du partenariat le cœur du management stratégique.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ARGYRIS C. (1995), *Savoir pour Agir*, Inter Éditions, Paris.
- BADEN-FULLER C. *et alii* (2000), «Outsourcing to outmanoeuvre», *Long Range Planning*, vol. 18, n° 3, p. 285-295.
- BARREYRE P.-Y. (1968), *L'Impartition. Politique pour une entreprise compétitive*, Hachette, Paris.
- BARREYRE P.-Y., BOUCHE M. (1982), «Pour une meilleure compétitivité fondée sur la solidarité interentreprises: les politiques d'impartition», *Revue Française de Gestion*, n° 37, p. 8-17.
- BARREYRE P.-Y. (1991), *La Sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition*, Encyclopédie du Management, Vuibert, tome II, p. 759-772.
- BARREYRE P.-Y. (1997), *Achat industriel*, Encyclopédie de Gestion, Economica, 2^e édition, p. 1-15.
- CASTELLS M. (1998), *La Société en Réseaux*, tome I, «L'ère de l'information», Fayard, Paris (traduit de l'américain).
- CHANDLER A. (1977), *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Belknap Press. Traduction française chez Economica.
- DYER J. H. (1996), «How Chrysler created an American Keiretsu», *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 42-56, cité par Nollet J. *et alii* (2000), «Impartition: stratégie ou tragédie concurrentielle?», *Gestion*, vol. 24, n° 4, p. 40-47.
- GEST (1986), *Grappes Technologiques. Les Nouvelles Stratégies d'entreprises*, Mc Graw Hill, Paris.
- HAMEL G. (2000), *La Révolution en tête*, Village Mondial, Paris.
- HAMEL G., PRAHALAD C. K. (1994), «Competing for the Future», *Harvard Business School Press*, traduction française, Inter Éditions, 1995.
- HOSKIN H. (1990), *Using history to understand theory: a reconsideration of the historical genesis of strategy*, EIASM workshop, Venice, october 1990.

- HUBBARD R. G., PALIA D. (1999), « A reexamination of the conglomerate merger wave in the 1960s: an internal capital market view », *Journal of Finance*, juin 1999.
- KOENIG G. (1999) (coord.), *De Nouvelles Théories pour gérer l'entreprise au XXI^e siècle*, Economica, Paris, ch.5.
- LIEDTKA J. (1998), « Strategic thinking: can it be taught? », *Long Range Planning*, vol. 3, n° 1, p. 120-129.
- LIEDTKA J. (2000), « In defense of strategy as design », *California Management Review*, n° 3, p. 8-30.
- MARTINET A.-C. (1982), *Stratégie*, Vuibert, Paris.
- MARTINET A.-C. (1988), *Diagnostic Stratégique*, Vuibert, Paris.
- MARTINET A.-C. (1997), « Pensée stratégique et rationalités: un examen épistémologique », *Management International*, vol. 2, n° 1, p. 67-75.
- MARTINET A.-C. (1998), « Les jeux du management stratégique: formes et figures élémentaires », in Thépot J. (coord.), *Gestion et théorie des jeux*, Vuibert.
- MINTZBERG H., WATERS J. A. (1985), « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 3, p. 257-272.
- NORMANN R., RAMIREZ R. (2000), *Constellations de Valeur*, Village Mondial, Paris.
- PENROSE (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, traduction française, Hommes et Techniques.
- PORTER M. E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York. Traduit en français, Economica, 1982.
- PORTER M. E. (1992), *La Concurrence selon Porter*, Village Mondial, ch.13, « Désavantage capitaliste » (article initialement publié en 1992) (traduit de l'américain).
- QUINN J. B. (1999), « Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities », *Sloan Management Review*, summer, p. 9-21.
- QUINN J. B. (2000), « Outsourcing innovations: the new engine of growth », *Sloan Management Review*, vol. 41, n° 4, p. 13-28.
- RIFKIN J. (2000), *L'Âge de l'accès. La Révolution de la Nouvelle Économie*, La Découverte, Paris (traduit de l'américain).
- ROBERT M., DEVAUX M. (1994), *Penser Stratégie*, Dunod, Paris.
- ROSA J.-J. (2000), *Le Second xx^e siècle. Déclin des hiérarchies et avenir des Nations*, Grasset.
- TEECE D. J. (1997) *et alii*, « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7/1997, p. 509-533.
- TYWONIAK S.A. (1998), « Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique? », in LAROCHE H., NIOCHE J.-P., *Repenser la stratégie*, Vuibert, Paris.