

## **QUELS PARTAGES ENTRE ACTEURS DE L'INTERFACE « APPROVISIONNEMENTS » DANS L'AERONAUTIQUE ET L'AUTOMOBILE ?**

Georges Fassio<sup>7</sup>

---

**Résumé :** La Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA) est un concept à la mode. Il suggère des partages entre une entreprise leader d'un secteur et d'autres entreprises qui sont, dans l'industrie, des fournisseurs ou des sous-traitants de premier rang. Le concept suggère qu'elles partagent, par les relations qu'elles entretiennent, l'approvisionnement des usines de l'entreprise leader. En réalité, que partagent-elles ? Elles partagent un contrat industriel et logistique qui, bien au-delà d'un contrat commercial, lie, contraint l'entreprise associée. Grâce aux nouvelles technologies de l'information, ces entreprises partagent de l'information en temps réel. Très opérationnellement, elles partagent du temps. Par contre, elles ne partagent aucune responsabilité liée aux différentes activités du processus approvisionnement. En fait, dans les secteurs de l'aéronautique et de l'automobile, les entreprises leaders transfèrent, ou ont déjà transféré, leurs stocks de composants et leur gestion à leurs fournisseurs et à leurs sous-traitants. Par engagement juridique, elles s'assurent un approvisionnement de leurs usines selon le juste besoin et, en principe, au bon moment. Cependant, la GPA ne prend pas suffisamment en compte la volonté des entreprises leaders de contracter le temps. Aussi, la GPA se voit-elle supplantée par d'autres pratiques qui visent à un réapprovisionnement continu juste-à-temps et selon le seul besoin afin de permettre à l'entreprise leader de fabriquer, d'assembler et de distribuer en respectant le délai de livraison au client.

**Mots-clés :** Approvisionnements, entreprises leaders et associées, partages, contrats, temps.

---

<sup>7</sup> Centre d'Etudes et de Recherche en Logistique (CERL) membre du Centre de Gestion de Nantes-Atlantique (CRGNA) Université de Nantes

## 1. Introduction

En Europe comme ailleurs dans le monde industrialisé, la Gestion Partagée des Approvisionnements (GPA) est un concept nouveau, voire à la mode. Dans nos disciplines, un concept théorise assez souvent une (ou des) pratique(s) d'entreprise, ces pratiques pouvant être très schématiquement présentées comme autant d'actions nouvelles cherchant à anticiper sur d'autres pratiques de la concurrence ou à réagir face à elles. Aussi, un concept peut-il être nouveau sans que soient nécessairement nouvelles les actions entrepreneuriales qu'il cherche à modéliser. C'est pourquoi, nous sommes en droit de nous interroger : le concept de GPA suggère-t-il de nouvelles pratiques industrielles innovantes ou concourt-il, peut-être plus banalement, à la promotion de pratiques d'entreprise de certains secteurs d'activité dans d'autres secteurs d'activité ?

Notre analyse a pour seul champ l'interface fournisseurs ou sous-traitants industriels - entreprise leader industrielle. Notre ambition, c'est d'appréhender les pratiques des acteurs des secteurs de l'automobile et de l'aéronautique civile au-delà des intentions exprimées par certains : « tous partenaires, tous gagnants ».

Appréhender ces pratiques, c'est nécessairement se poser de nombreuses questions à partir du mot : « partagée ». Qui prend l'initiative d'un partage possible ? Un "candidat partenaire" peut-il refuser un partage proposé ? Peut-il faire autrement que d'accepter ? Que contractent les acteurs de ces secteurs ? Que partagent-ils réellement ? Que gèrent-ils en partenaires ? Plus essentiellement peut-être : qu'est-ce qui motive leur coopération, le partage de certaines activités ? Partagent-ils les gains générés par les différentes pratiques et selon quels critères ? Les partenaires ont-ils les mêmes pouvoirs ? Certains ont-ils même des pouvoirs une fois partenaires ? Pour l'entreprise qui décide d'acheter plutôt que de faire, ce choix peut-il être durable ? Une fois fait, est-il irréversible ? Peut-elle abandonner la maîtrise d'un savoir-gérer la fonction Achat-Approvisionnement, la fonction Stockage ? Cette liste de questions n'épuise pas le champ des interrogations possibles. Ces questions vont guider notre réflexion tout au long de cet article. Mais les éléments de réponse que nous apportons ne sont ni exhaustifs, ni définitifs, car les partages d'approvisionnement sont aujourd'hui excessivement variés et toujours temporaires.

Préalablement, il nous semble opportun de souligner les caractéristiques des relations industrielles qui font l'interface fournisseur ou sous-traitant - entreprise industrielle leader, et certaines de leurs stratégies. Depuis les années 1980, dans des secteurs comme l'automobile et l'aéronautique, le partage des approvisionnements s'inscrit dans « un mouvement qualifié de "désintégration verticale" », les entreprises recourant de façon significative « aux approvisionnements externes » (Baudry, 1995). Aujourd'hui en Europe et probablement plus encore au Japon, 70 % de la valeur ajoutée à une automobile le serait par des entreprises autres que le concepteur-assembleur. Dans l'aéronautique civile, le montant des achats serait de l'ordre de 65 % du chiffre d'affaires de l'avionneur (l'Usine Nouvelle, 1999). Ces entreprises ont pour stratégie structurante de se recentrer sur leurs métiers. Dans ces secteurs, leurs métiers semblent ceux de la conception et de l'assemblage final auxquels il pourrait être ajouté, dans l'automobile, celui de motoriste. Au quotidien, dans ces secteurs, les relations que tissent les industriels

leaders avec leurs fournisseurs et leurs sous-traitants se déterminent à partir d'un processus de production que les concepteurs-assembleurs cherchent toujours à rationaliser et à fiabiliser pour satisfaire leurs clients, tout en partageant certaines activités avec leurs « partenaires ». Ces chiffres quantifient les résultats d'une stratégie dépendante de leur stratégie structurante, celle qui prône le recours à une externalisation massive des approvisionnements. Cette seconde stratégie incite les fonctions Achats et Logistique d'approvisionnement à bien connaître l'organisation et les performances des fournisseurs et des sous-traitants afin de s'assurer parfois des approvisionnements multiquotidiens en fonction des besoins de la fonction Production.

En effet, l'une des caractéristiques des activités industrielles, c'est d'être complémentaires : « ... elles représentent différentes phases d'un processus de production » (Richardson, 1972). L'idée actuelle de « chaîne logistique » reprend et souligne l'importance de cette réalité organisationnelle. Une autre caractéristique tout aussi fondamentale de ces activités, c'est qu'elles « doivent... être coordonnées » (Richardson, 1972). Baudry (1995), interprétant Richardson, fait cette analyse : « ... c'est l'impératif de coordination des plans (de fabrication et d'assemblage\*) qui explique l'existence de réseaux de coopération complexes », de partenariats. C'est parce que les activités industrielles sont complémentaires et qu'elles exigent une coordination pour répondre en tous points aux besoins des clients (qualité des produits, ponctualité des livraisons...) que les fonctions Achats et Logistique d'approvisionnement, elles-mêmes au service des fonctions Ventes et Production, doivent organiser la coopération avec les fournisseurs et les sous-traitants après une concertation *ex ante* qu'elles contractualisent de plus en plus par des engagements écrits. Hier intégrées, les industries de l'aéronautique et de l'automobile évoluent graduellement depuis vingt ans vers une économie contractuelle.

## 2. Qui prend l'initiative d'un partage possible des activités ?

En affirmant que les fonctions Achats et Logistique d'approvisionnement de l'entreprise industrielle leader doivent organiser leurs activités avec pour perspective de favoriser une coopération active avec d'autres entreprises, fournisseurs et sous-traitants, en fonction des besoins et des contraintes de la fonction Production, nous avons anticipé sur la réponse à la question : qui prend l'initiative d'un partage possible des activités ?

Mais pourquoi appartient-il à une entreprise plutôt qu'à une autre de prendre l'initiative de favoriser une coopération active ? Chercher une réponse à cette question suppose qu'on s'interroge sur les sources du leadership d'une entreprise dans son secteur d'activité.

C'est parce qu'il est de la responsabilité d'une entreprise de satisfaire les besoins d'un client hors secteur d'activité (un avionneur s'est engagé à livrer à une date un avion à une compagnie aérienne) que cette entreprise devient leader du secteur. En effet, elle doit assumer tous les engagements de l'offre commerciale que seule la coopération dans son secteur peut autoriser. Son leadership lui est en quelque sorte conféré par le fait qu'elle donne à d'autres

---

\* C'est nous qui précisons.

entreprises des charges (ou des volumes) de travail, ou qu'elle peut parfois décider de ne pas les confier pour les réaliser seule. Une autre réalité concourt à conférer un leadership à une entreprise. En relation avec le client final (la compagnie aérienne, l'acheteur d'une automobile), cette entreprise a d'abord conçu le produit que le client a décidé d'acheter. En le concevant, elle a aussi fait preuve d'une maîtrise technique en définissant des spécifications fonctionnelles pour ses produits et leurs composants auxquelles fournisseurs et sous-traitants doivent se conformer. Ces spécifications, relatives notamment à la qualité physique des composants et à leur fiabilité d'usage, se doublent d'autres spécifications comme la livraison de ces produits en assurance qualité, en juste-à-temps...

Toutes ces spécifications sont à l'origine des relations répétitives, parfois multiquotidiennes, que les différents acteurs entretiennent et dont l'entreprise - donneur d'ordres reste maître-d'œuvre comme initiatrice du partage des activités et évaluatrice de ses effets sur sa propre organisation (ses niveaux de stocks...) et ses performances.

L'entreprise leader, en s'engageant à livrer au client un produit conforme, à la date convenue, se réserve la responsabilité de l'organisation des cycles de fabrication et d'assemblage auxquels il convient d'ajouter le cycle de livraison au Heu convenu. Planifier l'organisation des cycles, c'est pour l'entreprise leader non seulement piloter indirectement les plans de production des sous-traitants mais encore leurs plans d'approvisionnement et de livraison.

Pendant tout le cycle de vie des produits, l'entreprise exerce son leadership comme maître du temps après avoir été maître de leur conception et de leur qualité et maître encore de la partition de la charge de travail avant leur industrialisation.

### **3. Un « candidat partenaire » peut-il refuser ou ne peut-il qu'accepter ?**

Schématiquement, l'entreprise leader se trouve en quelque sorte propriétaire d'un volume de travail qu'elle peut se réserver (intégration verticale) ou qu'elle peut partager avec d'autres entreprises (externalisation). L'activité étant source du chiffre d'affaires et des résultats, une entreprise de second rang — en ce sens qu'elle ne traite pas directement avec les clients du secteur d'activité — ne peut qu'accepter la charge de travail que l'entreprise leader lui propose.

Si elle refuse, elle se prive nécessairement d'une fraction importante de chiffre d'affaires additionnel. Former, équipementier en fixations pour l'automobile, se repent en 1999 d'un refus à Renault en 1997 ayant eu pour conséquence une perte annuelle de chiffre d'affaires de 35 millions de FF (l'Usine Nouvelle, 1999).

Même des entreprises de beaucoup plus grande taille sont obligées pour accroître leur chiffre d'affaires, de se conformer aux prescriptions des entreprises leaders.

Sollac (chiffre d'affaires consolidé branche Usinor 1997 : 37,8 milliards de FF) avoue par son directeur logistique : « Même si un véhicule sur trois fabriqué en Europe est habillé par les aciers de Sollac, nous ne pouvons refuser les règles imposées par les industriels de la taille de Renault ou Peugeot » (l'Usine Nouvelle, 1999).

De plus, le candidat est sélectionné par l'entreprise leader. Tous les fournisseurs avec lesquels Citroën travaille ont fait l'objet d'une étude de flux réalisés par la centrale Achats de Peugeot Société Anonyme (PSA). Cette étude a eu pour objets : la proximité du fournisseur, la qualité de service qu'il peut offrir aujourd'hui mais aussi demain, les prix du transport, la fréquence des livraisons, leurs modes... Dans le secteur de l'aéronautique, Aérospatiale - Matra, aujourd'hui EADS, procède de même. C'est le projet AILE (Audit Industriel Logistique Externe). Cette sélection flatte l'amour-propre des dirigeants des entreprises candidates présélectionnées alors qu'ils savent que d'autres entreprises sont simultanément écartées de ce partage d'activité. En acceptant de coopérer, elles deviennent des firmes « du segment primaire » (Baudry, 1995), des équipementiers de premier rang (automobile). Cette même hiérarchisation existe dans l'aéronautique civile.

Aussi, un besoin d'activité, condition incontournable mais non suffisante pour dégager des résultats et un besoin de reconnaissance de la profession sont deux aiguillons très puissants pour amener les candidats partenaires à accepter de coopérer avec un industriel leader. Cependant, il existe quelques cas de refus ponctuels gagnants dans l'automobile où l'équipementier s'est constitué un réseau d'activité mondial (Bosch...) et se refuse à coopérer plus activement avec un concepteur-assembleur afin d'obtenir à l'avenir une rémunération plus profitable pour ses fonctions (allumage...).

#### **4. Dans cette économie contractuelle, que contractent les acteurs de ces secteurs ?**

Velz et Zarifian (1993) constatent qu'après des décennies d'amélioration de chaque centre de responsabilité d'une entreprise, il est possible d'observer que les gisements de performance se situent désormais dans les interfaces entre unités, compétences et fonctions. Depuis le milieu des années 1990, il semble possible d'observer que les pratiques récentes d'achat et d'approvisionnement recherchent une nouvelle performance par une meilleure maîtrise de l'interface fournisseurs ou sous-traitants - leader industriel.

Dans l'industrie, les entreprises concluent des accords de coopération (Richardson, 1972). Ils prennent la forme de contrats-cadres. Ces protocoles ne sont pas de simples accords de marché. Ils organisent les échanges. Selon Richardson : « L'essence des accords de coopération est le fait que les parties acceptent un certain degré d'obligations et donc fournissent en contrepartie un certain degré de garantie quant à leur conduite future » (1972). Paché et des Garets (1997), analysant l'interface industriel fournisseur - distributeur de produits de grande consommation, remarquent que les clauses des contrats « spécifient un niveau de performance attendu" plutôt qu'elles ne décrivent "la nature et les modes d'exécution des opérations ». En est-il de même dans notre interface ?

Dans le secteur automobile, mais comment ne pourrait-il pas en être de même dans l'aéronautique, la qualité des produits faisant l'objet des transactions est définie dans un cahier des charges par l'entreprise leader à partir du produit final et de ses fonctionnalités. Aujourd'hui, assez souvent, c'est la réalisation d'une fonction complète que le concepteur-

assembleur confie à son partenaire : freinage, sièges, éclairage... Faurecia vient d'assumer le rôle de « centre de compétence » pour Audi en gérant l'ensemble du développement des sièges de l'automobile qui va succéder à l'Audi A4 (l'Usine Nouvelle, 1999). Le fournisseur, autonome mais responsable, jouit de la liberté de fabriquer en assurance qualité ses produits selon les normes techniques définies par le constructeur. Puis il met, ou fait mettre par un prestataire logistique, à disposition sous sa totale responsabilité, des pièces ou des fonctions qu'il a lui-même vérifiées. De plus, par le contrat-cadre qui le lie à l'industriel leader, le fournisseur est invité à mettre en place et à suivre des indicateurs de performance relatifs à la qualité de ses produits.

La ponctualité et la fiabilité des approvisionnements tiennent plus encore à la qualité logistique : délais de mise à disposition respectés, acheminements en parfait état... La performance de l'organisation logistique du « partenaire » est stimulée par des audits chez les fournisseurs. Renault, Aérospatiale-Matra... pratiquent ces audits. Dans l'industrie aéronautique, la maîtrise des approvisionnements devient une priorité absolue quand la satisfaction des clients, les compagnies aériennes, suppose le strict respect des dates de mise à disposition contractualisées des produits.

Contrairement à ce qui se passe dans un contrat commercial, dans un contrat-cadre, les quantités à approvisionner ne sont pas définies. La rédaction d'un protocole logistique d'une entreprise leader de l'un de ces secteurs stipule : « Principes majeurs. Le fournisseur accepte d'ajuster ses livraisons conformément aux répercussions directes des variations des Programmes de production » de l'entreprise leader. En annexes, des « solutions logistiques » précisent les modes opératoires associés à la cartographie des flux que le partenaire doit respecter pour l'acheminement des biens physiques. Elles précisent aussi les échanges d'information (périodicités de communication des plans d'approvisionnement, cycles d'appel...) entre les cosignataires. Ainsi, il est précisé que : les plans d'approvisionnement de l'entreprise leader sont communiqués aux partenaires sous deux horizons, l'un « engagé flexible », l'autre « prévisionnel ». L'engagement flexible est un engagement ferme de l'entreprise leader sur la quantité totale à approvisionner mais avec flexibilité sur les délais de livraison. Il doit permettre aux sous-traitants d'organiser leurs propres productions, de dimensionner leurs ressources, d'effectuer leurs approvisionnements et de lancer en temps leurs fabrications. L'engagement prévisionnel, au-delà de l'horizon flexible du plan d'approvisionnement, est plus « l'estimation la plus probable au moment de son élaboration » d'un besoin potentiel de l'entreprise leader car il est « sans engagement en quantité et en délai ». Il doit seulement permettre au partenaire « de prendre des dispositions pour planifier sa production à moyen terme ». Il est encore précisé que « tous les besoins d'une même période sont regroupés sur sa date de début », ce qui ne signifie pas que cette date soit la date de mise à disposition des produits sur les sites de l'entreprise leader qui progresse dans l'approvisionnement en juste-à-temps.

Cet extrait de contrat-cadre est significatif. Les contenus de ces contrats rédigés par des experts en droit de l'entreprise leader sont plus des obligations de procédures à respecter, de moyens à mobiliser et de résultats à atteindre et à consolider pour le fournisseur ou le sous-traitant que la contractualisation de « bonnes » pratiques engageant les deux contractants. Ces contrats obligent légalement aux réalités que Bourguignon résume (1993) : « le fournisseur ou

sous-traitant est engagé à livrer juste-à-temps, fréquemment, dans des délais courts et respectés, une production en petites quantités, sans défaut et à réaliser toute modification de spécifications à la demande du donneur d'ordres ».

« Le cadre juridique doit garantir l'exécution du contrat » (Avignon et David, 1999) dont l'objet est la bonne exécution des approvisionnements de l'entreprise leader. Selon les prestations exigées, le contrat-cadre peut tout à la fois faire référence aux règles du droit commercial, du droit des transports, du droit locatif... voire à l'usage. Il peut spécifier quel droit serait appliqué en cas de litige et où il serait plaidé. Avec la mondialisation de l'économie, les conflits se multiplient. Aussi les entreprises préfèrent-elles, selon l'usage, la conciliation et l'arbitrage de personnes ayant une grande expertise technique, de très bonnes connaissances en droit, sachant faire preuve de confidentialité et d'une bonne pratique de plusieurs langues. Ainsi, la Fédération de la Logistique et du Transport a créé en février 1999 sa propre cour spécialisée.

Économiquement, ces contrats que beaucoup qualifient de "partenariats" ne sont sur le fond que des accords de sous-traitance très profitables à l'entreprise leader.

Par ces contrats, elle n'a pas à s'engager sur des quantités aux échéances identifiées.

Par ces contrats, l'entreprise leader oblige non seulement son "partenaire" à l'exécution d'un contrat commercial — approvisionner en quantité, qualité et temps — mais implicitement, elle l'oblige bien au-delà, notamment à stocker préventivement sur "l'horizon engagé flexible" car très souvent le délai d'appel d'approvisionnement est inférieur au délai de fabrication et de livraison du produit appelé, et aussi à accepter le principe de devoir investir à moyen terme en fonction du seul "engagement prévisionnel" de l'entreprise leader, voire à se réorganiser. Il faut préciser que dans l'industrie ces contrats ressemblent fort à des contrats de sous-traitance évolués. Ils restent des « accords » par lesquels le donneur d'ordres charge une autre entreprise de la fabrication des produits, de prestations de service" annexes (Avignon et David, 1999) à la différence près — mais elle est d'importance — que l'engagement de commander de l'entreprise leader est seulement potentiel.

## 5. Que partagent-ils réellement ?

Les exécutions industrielles et logistiques contractualisées sont totalement de la responsabilité des fournisseurs et des sous-traitants. S'il y a partage, ce n'est pas un partage des responsabilités.

L'entreprise leader assure la coordination des programmes d'approvisionnement et de production de ses fournisseurs et de ses sous-traitants en leur communiquant ses propres programmes d'approvisionnement, compte tenu de ses propres programmes de fabrication et d'assemblage.

Il lui faut garder la maîtrise des flux physiques pour élaborer, dans le délai commercial contractualisé, le produit final. C'est le projet "Porthos" de l'Aérospatiale en 1995. Denier, responsable Logistique à Saint-Nazaire, le résume alors : "Il s'agit de réorganiser et de

rationaliser tous les flux de pièces et matières entre les sites des centres opérationnels de la branche Aéronautique ainsi que ceux de leurs fournisseurs, sous-traitants et partenaires".

Filser (1998), analysant le canal de la distribution alimentaire, souligne qu'hier "le canal de distribution était organisé autour de l'unité physique du produit", alors qu'aujourd'hui "il s'organise progressivement autour de l'information relative au produit" grâce au développement des systèmes d'information de plus en plus informatisés. Dans l'industrie, cette évolution semble tout aussi "majeure". Ce que partagent industriels, fournisseurs et sous-traitants, c'est essentiellement de l'information. L'industriel informe ses fournisseurs et ses sous-traitants de ses programmes d'activité et de ses programmes d'approvisionnement en fonction des produits qu'il a vendus et qu'il se propose de mettre en fabrication.

Par conséquent, les approvisionnements et les productions des premiers se font à partir des demandes tirées par les besoins des ateliers de l'entreprise leader.

Aujourd'hui, l'efficacité et l'efficience des ressources physiques pour acheminer matières et composants dans les ateliers de l'entreprise leader sont dépendantes de l'information partagée entre les entreprises actrices du secteur. En fait, ils partagent un programme d'activités prévisionnel issu des ventes de l'entreprise leader. Même si ce programme est sans engagement ferme de commandes à un mois comme dans l'automobile — Renault fait en 1999 des prévisions commerciales sur un horizon prévisionnel de quatre mois —, il est une information précieuse pour les fournisseurs et les sous-traitants qui établissent leurs programmes prévisionnels d'approvisionnement et de production en fonction du programme indicatif communiqué par l'entreprise leader.

Si cette information prévisionnelle est de qualité, elle légitime au fil du temps le leadership de l'entreprise donneur d'ordres. C'est cette information qui permet aux fournisseurs et aux sous-traitants d'optimiser leurs propres flux et stocks dont dépendent pour une part leurs propres performances économiques et financières.

Ce partage de l'information est plus concrètement un partage de temps. Le système d'approvisionnement SPARTE (Système de Programmation Rationnel Technique et Économique), système de gestion le plus utilisé en 1999 par l'usine Citroën de la Janais près de Rennes, appelle les pièces tous les jours avec une commande cinq jours avant le besoin. Aérospatiale-Matra communique des plans d'approvisionnement à fréquence fixe, toutes les deux à douze semaines en fonction des composants et des appels fermes de livraison dont les délais ont été contractualisés dans les annexes du contrat-cadre.

Si ce qui est partagé réellement est de l'information, ce qui est partagé de façon concrète est du temps. Un temps qui permet aux fournisseurs et aux sous-traitants d'agir (de planifier et de réaliser) pour se conformer à toutes les spécifications techniques et logistiques de l'entreprise leader. Partager le temps comme commander cinq jours avant le besoin, c'est solliciter mais aussi faciliter la flexibilité de ses fournisseurs et de ses sous-traitants qu'un approvisionnement en juste-à-temps, ou selon le schéma des flux synchrones, impose comme spécification logistique.

Par ailleurs, ces entreprises partagent un contrat (§ 3).

Si ces entreprises partagent de l'information et plus efficacement du temps pour agir de concert.

## 6. Gèrent-elles certaines réalités en partenaires ?

Si par les relations que l'entreprise leader contractualise avec ses fournisseurs et ses sous-traitants, il se constitue "un réseau ... complexe de flux et de points d'"accumulation", c'est-à-dire de stocks" (Grégoire, 1998), il est tentant de conclure que les entreprises partagent la gestion des flux et des stocks.

Les flux physiques sont de la seule responsabilité de l'entreprise qui les génère et les achemine chez son client (§ 4). Les fournisseurs gèrent leurs flux d'approvisionnement, d'en-cours de production et de livraison en fonction des spécifications industrielles et logistiques que l'entreprise leader a stipulées dans le contrat-cadre et ses annexes. L'entreprise leader gère ses propres flux et elle fiabilise la mise à disposition de ses approvisionnements en informant ses fournisseurs et ses sous-traitants de ses commandes fermes et potentielles selon les modalités et les délais stipulés dans les annexes du contrat-cadre. Aussi ces entreprises ne partagent-elles pas la responsabilité de la gestion des flux physiques de la chaîne logistique qu'elles forment.

Plus particulièrement pour l'étude de la relation fournisseur ou sous-traitant - entreprise leader industrielle, qu'en est-il des stocks des composants ?

Dans un article : "Les critères de qualité logistique" de *Logistiques Magazine* d'octobre 1997, l'enjeu de ces relations est clairement stipulé, sous la forme d'une question : "Avez-vous négocié avec vos fournisseurs des contrats de mise à disposition de pièces leur appartenant et stockées dans leurs propres locaux ?" La réponse à cette question est "oui" pour 15 % des entreprises interrogées. Depuis trois ans, cette proportion n'a pu que croître de façon très probablement significative.

Cette pratique a en effet beaucoup d'avantages pour l'entreprise leader : économies d'espace, d'investissements en bâtiments et en matériels de levage et de transport, de financement et d'assurance des composants stockés, de coûts de personnel (la charge de personnel non seulement diminue mais surtout elle se variabilise : le personnel d'exécution logistique devient une banale ressource à laquelle l'entreprise recourt en fonction de ses seuls niveaux d'activité), de contraintes liées à l'emploi d'un personnel en propre (changement de convention collective : dans les secteurs de l'aéronautique et de l'automobile le personnel jadis employé selon les accords de l'Union des Industries Métallurgiques et Minières se trouve employé aux conditions beaucoup moins favorables — conditions de travail, rémunération — de la convention collective du Transport Routier)... L'un des enjeux des accords-cadres est de transférer les stocks et leur gestion de l'entreprise cliente, l'entreprise leader, aux entreprises sous dépendance, les fournisseurs et les sous-traitants. Magie des mots, la volonté proclamée de partage est beaucoup plus concrètement un transfert effectif des stocks des composants et de leur gestion de l'entreprise leader aux fournisseurs et les sous-traitants qui vont en assumer toute la responsabilité et les coûts. Une stratégie de réapprovisionnement continu vise aussi ces mêmes objectifs.

Dans les "Conditions Générales Logistiques" d'une entreprise leader, il est explicitement formulé : "Procédures particulières. En solution logistique... (absence de stock pour l'entreprise leader), le fournisseur détiendra un stock raisonnable pour livraison immédiate de ces besoins". C'est ce à quoi s'obligent les fournisseurs et les sous-traitants de cette entreprise leader (l'Usine Nouvelle, 1996).

Ce que ces entreprises peuvent gérer de façon concertée, ce sont les améliorations des fonctionnalités des produits pour mieux satisfaire le client final, voire les clients du client, du secteur. Les contrats-cadres imposent ces nouvelles contraintes aux fournisseurs et aux sous-traitants qu'un contrat commercial plus classique ne stipule pas en principe.

## **7. Qu'est-ce qui motive le partage de certaines activités ?**

En fait, nos analyses nous conduisent à prétendre que, dans les secteurs de l'aéronautique et de l'automobile, s'il y a bien un partage des activités industrielles — Renault confie à Bosch la fonction éclairage de l'un de ses modèles, Aérospatiale-Matra sous-traite à Latécoère un tronçon de fuselage des Airbus A340-500/600 — il n'y a que des partages très partiels des activités de la fonction Achats-Approvisionnement jusqu'à présent. Ce qui peut être partagé, externalisé (un autre mot à la mode) sont des activités non-stratégiques comme le stockage et l'acheminement des biens physiques jusque dans les ateliers. La fonction Logistique d'approvisionnement peut sous-traiter à un prestataire logistique le stockage et l'acheminement des composants aux lieux de fabrication et d'assemblage. Eurocoptère à La Courneuve confie à Sofecom ces activités. Mais la coordination des activités des différents acteurs concourant à l'élaboration d'un produit se fait par les plans d'approvisionnement de la fonction Achat-Approvisionnement de l'entreprise leader. Cette coordination est sa responsabilité. Comment Renault pourrait-il externaliser chaque jour les achats de 50 000 références en approvisionnement dont 4 000 pour la seule Laguna ?

Qu'est-ce qui incite les nouvelles fonctions Achats-Approvisionnement, moins opérationnelles, beaucoup plus fonctionnelles qu'elles ne l'étaient il n'y a que deux ou trois ans, à partager certaines de leurs activités ?

La première motivation tient à la raison même de leur existence, c'est d'approvisionner en composants les unités opérationnelles des fonctions Fabrication et Assemblage selon aujourd'hui le principe du "juste besoin". Manitou, constructeur de chariots et d'outils de levage à Ancenis, parlait dès 1996 d'un approvisionnement selon "juste le besoin" (l'Usine Nouvelle, 1996). En effet, avoir trop de stocks amont et / ou trop d'en-cours de production génère des excès de manutention, des immobilisations d'en-cours, des risques de détérioration et par conséquent des coûts qui pourraient être évités par une meilleure gestion des approvisionnements. L'enjeu, c'est de faire progresser, par des processus d'approvisionnement fiables et performants, la synchronisation des plans d'approvisionnement, de production et de distribution des fournisseurs et des sous-traitants aux plans d'approvisionnement et de production de l'entreprise leader.

Par ailleurs, plus les activités concourant à la réalisation de composants en amont de l'assemblage sont sous-traitées, moins la responsabilité de l'entreprise leader est engagée sur la réalisation totale des produits. Cette nouvelle pratique minimise ses risques propres et les coûts de la "qualité totale". C'est dans cette perspective que les entreprises aéronautiques sous-traitent de plus en plus à des prestataires logistiques l'acheminement intra-site et inter-sites de leurs flux physiques à forte valeur financière et à l'exigence de qualité parfaite (pales d'hélicoptère).

Réduire les coûts est très probablement une motivation très puissante pour partager certaines activités. Elle est une préoccupation économique déterminante pour relever le défi de la concurrence. Cadran et d'Hauteville (1998), analysant les relations fournisseurs - distributeurs pour le vin, les fruits de contre saison et les produits ultra frais laitiers, concluent que selon la théorie de l'agence, le contrat pourrait être analysé comme de type principal - agent ce contrat visant "à rémunérer le fournisseur au plus près de ses coûts de production". N'en est-il pas de même dans les secteurs industriels de l'automobile et de l'aéronautique quand tous les concepteurs-assembleurs ont affirmé ces dernières années, le plus publiquement possible, des économies de plusieurs milliards de francs sur leurs achats ? Si certains contrats-cadres engagent à l'achat de quantités importantes pour le fournisseur ou le sous-traitant sur des périodes pouvant atteindre trois ans — ils inscrivent l'échange dans la durée —, ces contrats ont corrélativement des clauses de ce type : le sous-traitant s'engage sur les trois années à réduire les prix de vente de ses produits de façon significative. Cet effort contractuel est assez souvent quantifié par un pourcentage, ou par un ensemble de pourcentages échéancés, du prix d'achat négocié avant la signature du contrat-cadre. Très souvent, c'est un effort commercial significatif qui est demandé au sous-traitant par rapport à ses marges bénéficiaires présumées. Dans l'automobile, Former s'est engagé à réaliser au bénéfice de Renault des baisses de prix pour ses produits de 25 % entre 1998 et 2000 (l'Usine Nouvelle, 1999).

Aussi tout sous-traitant est-il invité à mener des actions de progrès que l'entreprise leader peut accompagner. Il est notamment invité à innover, à développer de nouvelles fonctionnalités-produit, à se déplacer vers les lieux d'assemblage, voire à se réorganiser ; en fait, à devenir plus performant. En ce sens, Baudry (1995) évoque un partenariat "incitatif".

## **8. Les gains générés par le nouveau partage des activités sont-ils partagés ?**

Il y a bien partage des gains. Mais ce partage est-il équitable ? Cette question peut nous aider à mieux analyser la relation fournisseur ou sous-traitant industriel - entreprise industrielle leader. Cette relation contractuelle est-elle de type partenariale où chacun des contractants tire des bénéfices des échanges (Gélinas, Désaulniers, 1998) ? Ou, est-elle plus simplement une relation de pouvoir où l'un des contractants impose à l'autre ses volontés afin de s'approprier un maximum d'avantages ?

Après avoir sélectionné quelques fournisseurs et quelques sous-traitants et avoir contractualisé avec eux, l'entreprise leader sur une période durable (trois ans, assez

communément) s'engage à acquérir une quantité significative de composants qui, en principe, assure à ces entreprises un volume de chiffre d'affaires rémunérateur ; accord rentable à court terme compte tenu du prix de vente actuel comparé au coût de revient actuel, une des bases les plus importantes de la négociation ; accord rentable à moyen terme même si le prix d'achat au sous-traitant doit baisser sur la période, ses coûts de revient devant eux aussi baisser — et en principe plus que les prix d'achat négociés sur la période — à la suite des innovations et des actions de progrès qu'il doit mener. Aussi sur ce seul accord, fournisseurs et sous-traitants peuvent être gagnants s'ils se montrent plus performants demain qu'ils ne le sont aujourd'hui et s'ils acceptent par contrat toutes les spécifications de l'entreprise leader et s'y conforment scrupuleusement.

Des gains de notoriété ont aussi été évoqués (§ 2). Des aides en conception, en méthodes, en procédures... peuvent leur être apportées par l'entreprise leader. Ces fournisseurs et ces sous-traitants peuvent aussi avec d'autres entreprises donneurs d'ordre tirer avantages des solutions organisationnelles, des innovations technologiques maîtrisées pour satisfaire aux spécifications de l'entreprise leader. Aussi, des gains indirects peuvent-ils être obtenus de cette relation contractuelle.

Quels gains en retire l'entreprise leader ? L'une des entreprises leaders de ces secteurs dans ses contrats-cadres stipule dans leur introduction : "Afin d'obtenir une flexibilité et une réactivité accrues, répondant au besoin de (son) marché pour la vente de (ses) produits ou des éléments de rechange, (elle et son fournisseur) recherchent par une approche commune :

- la diminution du coût global (des produits),
- l'amélioration de la productivité avec la suppression de tâches sans valeur ajoutée,
- l'optimisation des processus par la réduction des cycles et la maîtrise de la qualité".

En d'autres termes, afin de satisfaire ses clients exigeant des produits de qualité dans des délais de mise à disposition raisonnables (l'outil de production doit être capable de produire pendant le délai de livraison), l'entreprise leader, confrontée à l'offre des produits de ses concurrents, s'engage — mais oblige aussi ses fournisseurs et ses sous-traitants — à réduire le coût des produits qu'elle commercialise, à progresser en productivité (moins stocker, moins d'encours, approvisionner selon le besoin... : éviter tous les gaspillages), à réduire tous les cycles qu'ils s'agisse des cycles d'approvisionnement, de production ou de distribution, tout en maîtrisant la qualité du produit final par des procédures d'assurance qualité qui évitent tous les contrôles qualité par les réalisateurs successifs.

## **9. Les acteurs de la relation entreprise industrielle - leader et fournisseurs ou sous-traitants ont-ils les mêmes pouvoirs ?**

Si l'entreprise leader oblige fournisseurs et sous-traitants à une plus grande performance pour leur donner une charge de travail sans s'engager à redistribuer équitablement les gains tout en les contraignant à abaisser leurs prix de vente par contrat, cette relation semble pouvoir être qualifiée de relation de pouvoir.

Si nous n'en sommes pas encore convaincus, la lecture du même contrat-cadre peut peut-être nous convaincre :

"Procédures particulières.

- Un appel peut être lancé, indépendamment d'un plan d'approvisionnement.
- Les besoins suite à rebuts, refus, rechanges, travaux exceptionnels, etc. engagent le fournisseur à une obligation de moyens pour satisfaire la demande" de l'entreprise leader.

Morin (1985), analysant les relations entre le management et le pouvoir dans l'entreprise, affirme : "Dès que B pour atteindre un but dépend de moi, j'ai du pouvoir sur lui". Alliot (1972) affirme : "Celui qui dispose du pouvoir est celui qui dispose de la contrainte et qui, ayant pris des décisions, peut donc les faire exécuter..." Gélienier (1972) souligne, dans notre société contemporaine où l'économie est omniprésente, la dimension créatrice du pouvoir : c'est le fait d'imaginer, créer et réaliser pour atteindre les objectifs que l'on s'est fixés.

Pour atteindre un certain volume de chiffre d'affaires, fournisseurs et sous-traitants ont besoin des charges de travail des entreprises leaders. L'entreprise leader contraint fournisseurs et sous-traitants à s'engager par un contrat-cadre. Ce contrat la garantit juridiquement de la bonne exécution des activités qu'elle a cédées en principe temporairement à ses fournisseurs et à ses sous-traitants. PSA a conçu la 806. Il la commercialise. Au terme de chaque contrat, PSA décide du partage des activités nécessaires pour réaliser ce modèle.

Deux questions peuvent encore être posées. Pour l'entreprise qui décide d'acheter plutôt que de faire, ce choix peut-il être durable ? Ce choix ayant été fait, n'est-il pas irréversible ? Les réponses à ces questions sont plus de la compétence des gens de production que de celle de logisticiens.

## **10. Une entreprise peut-elle abandonner, ou tout au moins partager la fonction Achat-Approvisionnement ?**

Dans la grande distribution, certaines entreprises comme le groupe Promodes, sont aujourd'hui tentées de sous-traiter non pas les achats mais la maîtrise des approvisionnements en confiant à des prestataires logistiques la gestion de certains stocks amont, le réapprovisionnement de certains entrepôts avancés.

Aujourd'hui, à notre connaissance, ces tentations n'ont pas cours dans les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique dans lesquels les entreprises se gardent bien d'abandonner — les enjeux n'étant pas les mêmes — la maîtrise de leurs approvisionnements même si elles sous-traitent les acheminements physiques de tout ou d'une partie des biens qu'ils achètent ou font réaliser.

## **11. Une entreprise peut-elle partager, voire abandonner la fonction Stockage ?**

Quant à la fonction Stockage, les entreprises de ces secteurs ne sous-traitent pas sa maîtrise quand ils n'ont pas transféré la propriété de leurs stocks amonts chez leurs fournisseurs et leurs sous-traitants et donc logiquement leur gestion.

Cette volonté de transférer semble réelle et comme ces entreprises détiennent le pouvoir de contraindre fournisseurs et sous-traitants, ce transfert ne nous semble qu'une question de temps, de peu de temps, pour ceux qui ont pris un peu de retard.

Aussi les entreprises leaders de ces secteurs n'ambitionnent-elles plus aujourd'hui de partager la fonction Stockage des composants de leurs produits ; elles l'ont plus définitivement transférée chez leurs fournisseurs et leurs sous-traitants. A partir des stocks-fournisseurs usines ou avancés par des plates-formes, ils approvisionnent de façon continue et directe leurs postes ou leurs chaînes.

Dans le secteur de l'automobile, le principe des flux synchrones cherche à assurer un peu différemment le transfert de propriété des stocks des composants d'une automobile. Le dispositif des parcs fournisseurs près des usines de l'entreprise leader va ces prochaines années faciliter et fiabiliser ce dernier dispositif auquel s'intéressent les entreprises de l'aéronautique. Aujourd'hui, la Gestion Partagée des Approvisionnements n'est plus la seule stratégie d'optimisation des approvisionnements tirée par la demande réelle des clients.

## **12. Conclusion**

La GPA n'est-elle pas un principe de gestion déjà obsolète dans l'automobile ? N'est-elle pas près de le devenir dans l'aéronautique pour la gestion des composants ?

En quoi la GPA ne répond-t-elle que partiellement au souci des entreprises de ces secteurs d'être au moins aussi compétitives que leurs concurrentes ?

La GPA n'intègre pas de façon spécifique la dimension "temps". Si avec une GPA, les entreprises partagent en temps réel l'information (commandes et plans d'approvisionnement), l'entreprise leader ne s'assure de la bonne gestion du temps pour produire dans le délai contractualisé que par les instructions consignées dans les annexes du contrat-cadre. Le donneur d'ordres ne peut contrôler les résultats de la coopération inter-entreprises que lors des mises à disposition des composants aux postes ou aux chaînes de ses unités de production. Or, aujourd'hui, "la compétition par le temps" (Capul, 1998) suppose parfois une coordination multijournalière de la coopération entre entreprises concourant à la réalisation d'un produit complexe comme une automobile et plus encore un avion. Plutôt que des délais raisonnables pour approvisionner, réaliser et mettre à disposition, ce qu'assure en principe une GPA en donnant du temps aux associés, les entreprises leaders de ces secteurs préfèrent des organisations industrielles et logistiques fiables et très flexibles qui contractent le temps en tendant les flux. Approvisionner en juste-à-temps et selon le seul besoin assure plus de

compétitivité aux entreprises leaders de ces secteurs qui ont le pouvoir d'imposer ces contraintes à leurs fournisseurs et à leurs sous-traitants.

Dans une perspective conceptuelle, l'analyse des relations d'approvisionnement des entreprises leaders avec leurs fournisseurs et leurs sous-traitants nous conduit à proposer de substituer le terme "associé" au terme plus couramment utilisé de "partenaire". L'entreprise leader initie des relations de partage des approvisionnements avec des entreprises associées. Elle crée une logique de coopération avec ses associés. Cependant, à chaque renouvellement de la prestation principale (acheter), elle incrémente de nouveaux services et / ou elle exige de meilleures performances de ses associés pour les services annexes accompagnant la prestation principale. Si le partage de certaines activités peut créer "une relation mutuellement profitable" (Gélinas, Désaulniers, 1998), il ne crée guère une relation de partage équitable.

La GPA n'est surtout pas dans l'industrie une gestion décentralisée des achats. Au contraire, les entreprises des secteurs de l'aéronautique et de l'automobile ont centralisé leurs achats (Aérospatiale-Matra) ou sont en train de le faire (Renault). Dans ces secteurs, ce qui semble caractériser les organisations des entreprises leaders de la fin du XX<sup>ème</sup> siècle ou du tout début du XXI<sup>ème</sup> siècle, ce sont des activités de production partagées, des achats centralisés, des logistiques d'approvisionnement des flux physiques externalisées.

### 13. Bibliographie

- Alliot M.(1972), Quatrième Symposium des Pionniers de Marbella
- Alonso R.(1997), "Du fournisseur au point d'assemblage sans rupture de charge (Direct Automatic Delivery) : comment intégrer ses fournisseurs dans sa logistique globale ?". *Logistique et Management*, ISLI, vol. 5 - n° 1, pp. 51-54
- Anderson D. I., F. F. Britt, D. J. Favre (1998), "Les sept principes de management de la chaîne logistique", *Revue U. E. ENSAM*, Dunod, pp. 308-320
- Avignon S., B. David (1999), "Cahier des charges et contrat logistique, lecture juridique et économique d'une nouvelle forme de partenariat", *Science et technologie, regards croisés*, CNRIUT 99, Ed. l'Harmattan, pp. 55-72
- Barrot G (1996), "Le montage du projet logistique Renault Laguna : illustration par le suivi des boîtiers de climatisation fabriqués par Behr France", *Logistique et Management*, actes du VUI<sup>ème</sup> colloque ISLI, pp. 3-7
- Baudry B. (1995), *L'économie des relations interentreprises*, col. Repères, Ed. La Découverte, 125p.
- Bourgignon A. (1993), *Le modèle japonais de gestion*, col. Repères, Ed. La Découverte, 125p.
- Brunet H., Y. Le Derm (1990), *La démarche logistique*, Afnor-Gestion, 197 p.
- Bums K., T. Eade (1998) "La gestion des approvisionnements par le fournisseur. Le cas de Shell Chemical", *Logistique & Management*, vol. 6-2, pp. 23-26
- Capul J.-Y. (1998), "Des organisations transversales à la coopération dans l'entreprise", *Cahiers Français*, 287, pp. 57-65

- Codron J.-M., F. d'Hauteville (1998) "Une approche conceptuelle des relations fournisseurs-distributeurs", *Economie rurale*, 245-246, pp. 16-23
- Colin J. (1999) "Les mutations du marché et leurs implications sur les processus logistiques", *Logistiques Magazine*, 138, pp.60-64
- Donada C. (1997), "Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat", *Revue Française de Gestion*, 114, pp. 94-105
- Duhamel C. (1996), "Comment réduire les coûts, améliorer la productivité et optimiser la chaîne logistique par la mise en place d'une organisation performante basée sur des relations partenariales dans le cadre du projet Green Loop ?", *Logistique et Management*, actes du VIIIème colloque ISLI, pp. 13-15
- Fassio G., A. Denier (1997), "La logistique, démarches et organisations. Analyse des réalités logistiques de l'établissement Aérospatiale de Saint-Nazaire", *Logistique et Management*, ISLI, vol. 5 - n° 2, pp. 125-136
- Filser M. (1998), "Evolutions et stratégies dans la distribution alimentaire. Les apports des sciences de gestion", *Economie rurale*, 245-246, pp.9-15
- Gélinas R., M. Désaulniers (1998), "Le kanban et l'intégration logistique des fonctions approvisionnement et production", *Logistique et Management*, vol. 6-2, pp. 61-66
- Gélinier O. (1972), Quatrième Symposium des Pionniers de Marbella
- Grégoire L. (1998), "Optimisation des flux : simple suivi ou véritable maîtrise ?", *Logistique et Management*, ISLI, vol. 6 - n° 2, pp. 3-5
- Jaussaud J. (1998), "Les mutations récentes de l'organisation du management au Japon", *Cahiers Français*, 287, pp. 105-112
- Jobin M.-H., S Landry, F. Pasin, H. Rivard-Royer (1997), "Le réapprovisionnement continu : comment intégrer la chaîne physique et la chaîne virtuelle", *Logistique et Management*, vol. 5-1, pp. 23-30
- Marty C., B. Roux (1998), "Aujourd'hui production et logistique synchrones. Et demain ?", *Revue U. E. ENSAM*, Dunod, pp. 144-149
- Mire S. (1996), "Comment réduire les coûts, améliorer la productivité et optimiser la chaîne logistique par la mise en place d'une organisation performante basée sur des relations partenariales dans le cadre du projet Green Loop ?", *Logistique et Management*, actes du VIIIème colloque ISLI, pp. 9-12
- Morin P. (1985), *Le management et le pouvoir*, Ed. d'Organisation, 179 p.
- Neuville J.-P. (1998), "Béni soit le partenariat. Les 10 commandements du fournisseur performant", *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, pp. 55-64
- Paché G., C. Paraponaris (1993), *L'entreprise en réseau*, col. Que sais-je ?, Ed. PUF, 127 p.
- Paché G., V. des Garets (1997), "Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 12, n°2
- Paché G. (1999), "La logistique comme technique des flux. Une source de pouvoir aux mains des distributeurs", *Science et technologie, regards croisés*, CNRIUT 99, Ed. l'Harmattan, pp. 261-276
- Richardson G. (1972), "The Organization of Industry "; *Economie Journal*, 82, pp. 883-896

Rocher F. (1998), "La gestion partagée des approvisionnements : de la théorie à la pratique", *Logistique et Management*, vol.6-2, pp.19-22

Venkatraman N., J. C. Henderson (1999), "Entreprise virtuelle cherche architecte", *L'Expansion Management Review*, mars, pp. 6-17