

L'EXTERNALISATION DES PRODUCTIONS, UNE OPTION STRATEGIQUE POUR ELABORER DES PRODUITS COMPLEXES

Georges FASSIO*

Résumé : Il est plus profitable d'organiser son outil industriel, de construire aujourd'hui des réseaux d'entreprises et de suivre les performances des fournisseurs et des sous-traitants que d'avoir à subir la pression des « clients dans les ateliers ». Cette thèse s'oppose à la pensée stratégique dominante selon laquelle il importe avant tout de se préparer à tous les caprices de la demande, à toutes ses formes, voire à celles qui n'ont pas encore été exprimées. Les entreprises industrielles préfèrent travailler sur leur propre outil de production comme sur ceux, plus récemment, de leurs fournisseurs et de leurs sous-traitants. Dans l'industrie, les sources de la compétitivité se bâtissent sur les métiers de l'entreprise et par le pilotage des productions externalisées et de leurs approvisionnements.

Mots-clés : externalisation, métiers, approvisionnements, compétitivité, réseaux, contractualisations, dépendance économique.

1. Introduction

Notre ambition, c'est d'identifier à partir des comportements des entreprises des secteurs de l'aéronautique civile et de l'automobile, l'(es) option(s) stratégique(s) qu'elles ont privilégiée(s)

* Maître de Conférences, Habilité à Diriger des Recherches (HDR) en gestion, Responsable du Centre d'Études et de Recherche en Logistique (CERL), composante du Centre de Recherche en Gestion de Nantes-Atlantique (CRGNA)

georges.fassio@iutsn.univ-nantes.fr

Département Gestion Logistique et Transport, Institut Universitaire de Technologie de Saint-Nazaire, 58, rue Michel Ange, B. P. 420, 44606 Saint-Nazaire Cedex.

pour s'assurer un développement durable et profitable. Notre analyse se veut inductive : il s'agira de repérer les pratiques industrielles qui relèvent d'une stratégie plutôt que d'une autre.

L'entreprise se veut actrice de son développement. Hier actrice isolée, l'entreprise devient aujourd'hui membre d'un réseau jamais définitif d'acteurs associés à l'élaboration de ses produits complexes. Cette association oblige à s'interroger. Tous les acteurs d'un réseau sont-ils autant acteurs de leur propre développement que ne l'est l'initiatrice du réseau ? Certains acteurs ne sont-ils pas économiquement dépendants, comme tels, moins acteurs que d'autres ?

Les approches stratégiques de l'entreprise privilégient aujourd'hui la perspective de l'entreprise actrice de son développement vers des marchés qu'elle choisit. Idéalement, selon le modèle dominant de l'approche stratégique, l'entreprise peaufine son offre de prestations en fonction des besoins qu'elle identifie, après enquête sur les attentes réelles ou potentielles d'acheteurs possibles, tout en prenant en considération l'ensemble des offres concurrentielles, elles aussi évolutives. L'offre, c'est tout à la fois le produit, ses fonctionnalités et un prix compétitif.

Beaucoup plus rares sont les approches stratégiques ayant étudié les "conditions d'obtention de la prestation" offerte. Pour Bréchet et Mévellec (1999), les sources d'avantages concurrentiels sont "du côté du métier et des compétences" de l'entreprise. Aussi sommes-nous invités à une "double lecture de la compétitivité" : l'une, classique, orientée vers l'externe : l'offre du produit et/ou du service ; l'autre, presque inexplorée, plus centrée sur la configuration interne de l'organisation productive et des ventes.

Dans les secteurs de l'aéronautique civile et de l'automobile, comment une organisation d'acteurs peut-elle combiner les sources de la compétitivité ? Aujourd'hui, comment un constructeur de l'automobile, un avionneur, peuvent-ils construire et pérenniser la compétitivité de leurs produits ? Peuvent-ils seuls parvenir à ces résultats en œuvrant à une intégration verticale de leur secteur d'activité ? Hier, cette stratégie a mobilisé bien des énergies. Aujourd'hui, peuvent-ils organiser la compétitivité de leurs produits-services à partir d'un réseau d'entreprises, juridiquement indépendantes ? Cette question suggère qu'un acteur prenne l'initiative de cette organisation et qu'il la pérennise sur le cycle de vie du produit.

Les entreprises riches de leurs métiers (2.1.) conçoivent et réalisent des produits complexes et des services répondant aux attentes de leurs clients auxquels les entreprises associées ne peuvent qu'adhérer, contraintes qu'elles sont de réaliser du chiffre d'affaires (2.2.).

La coordination des réalisations des différents acteurs du réseau fonde de nouvelles relations industrielles (3. 1.) Elle suppose de nouveaux comportements (3. 2.) et de nouvelles pratiques (3. 3.). Cependant, l'entreprise leader du réseau ne peut partager la coordination de ses approvisionnements et la maîtrise de l'assemblage final (3. 4.).

2. Le projet productif d'un acteur comme acte créateur de la dépendance des autres acteurs du réseau

Un constructeur automobile crée plusieurs modèles d'un véhicule pour satisfaire des clients aux comportements d'achat comparables (segments de marché). Un avionneur réalise plusieurs types d'avion pour des clients qu'il veut convaincre d'acheter. Jusqu'à tout récemment, les avionneurs n'ont construit que des avions destinés à transporter des passagers. Or, depuis moins de dix ans, un nouveau marché explose. Des intégrateurs de fret aérien expriment des besoins impressionnants d'avions-cargos car leurs flottes sont presque essentiellement constituées d'avions de voyageurs réformés et transformés. Les avionneurs entendent relever le défi de cette nouvelle demande.

2.1 *Se concentrer sur ses métiers, une stratégie autocentrée et structurante*

Concevoir et réaliser une automobile ou un avion n'est pas du domaine du possible pour un industriel hors métier. Bréchet et Mévellec (1999) définissent un métier comme "l'ensemble des ressources et des compétences nécessaires à l'existence et au développement d'un système d'offre". Précédemment, Helfer, Kalika et Orsoni (1996) avaient défini le métier comme "un ensemble de compétences et de savoir-faire dont la maîtrise permet à l'entreprise d'être présente simultanément sur plusieurs segments proches" d'un marché. Des savoir-faire particuliers acquis par expérience, des valeurs comportementales acquises avec le temps, façonnent la maîtrise d'un métier. Un constructeur automobile a pour métiers la conception et l'assemblage des véhicules. De nombreux constructeurs automobiles savent aussi être des motoristes compétents (Peugeot, Renault, BMW, Honda, Ford...). Quant aux métiers d'un avionneur, ils sont la conception et le montage.

De quelle stratégie de concentration parlons-nous ? Si Porter (1982) a défini la concentration comme le fait de "se concentrer sur un groupe de clients particulier, sur un segment de la gamme des produits, sur un marché stratégique", les entreprises industrielles conçoivent autrement la concentration.

Depuis les années 1980, elles préfèrent se concentrer sur leurs métiers et, tout particulièrement, sur leur organisation productive. Elles s'efforcent de rendre leur organisation plus efficiente (économique), plus flexible (apte à s'adapter), plus fiable (qualité), plus réactive (rapide pour satisfaire la demande), mais aussi moins risquée par le partage des risques avec les entreprises qu'elles associent à leurs projets productifs. Elles engagent plans et actions après plans et actions de progrès qu'elles bouclent par une mesure quantitative des résultats. Sans perdre la perspective de satisfaire le client, elles mettent en pratique la méthode kaizen, celle de l'amélioration continue, celle du kai (changement) et du zen (vers le mieux).

Ainsi, Messier-Bugatti, groupe SNECMA, plus de 2 milliards de FF de chiffre d'affaires pour l'exercice 2000, spécialiste des disques de carbone pour freins d'avion, se concentre sur l'amélioration de son organisation industrielle et, plus particulièrement en 2001, sur son site de Villeurbanne (Rhône). Pour obtenir l'ISO 14001, cette entreprise se propose de moderniser ses

fours de cuisson et ses bancs d'essai lui permettant de sélectionner des matériaux nouveaux et de simuler la sollicitation de ses freins.

Aujourd'hui, les industriels cherchent à se protéger d'un avenir toujours incertain en travaillant sur leurs forces et surtout sur leurs faiblesses (diagnostics stratégique et opérationnel) plutôt que de se focaliser uniquement sur leurs prévisions commerciales, qu'il s'agisse de prévisions à quatre mois (Renault) ou à plusieurs années pour un avionneur. Comme le souligne Tarondeau (1999) : "L'évolution des marchés et de la concurrence, leur internationalisation, l'évolution des comportements d'achat et de consommation, les technologies nouvelles, sont autant de facteurs d'incertitude, voire de rupture, qui obscurcissent les visions de l'avenir".

Si l'avantage concurrentiel se définit "au regard du couple (valeur, prix) de la prestation" (Bréchet, Mévellec, 1999), les entreprises industrielles de ces secteurs ont l'ambition de le préparer en travaillant en continu sur ses "sources" ou facteurs de compétitivité. En fait, ces savoir-faire permettent à l'entreprise de développer des capacités à réaliser ses produits à des coûts compétitifs, c'est-à-dire proches ou plus faibles que ceux de leurs concurrents directs les plus performants. Cette ambition est très présente, tant chez les constructeurs automobiles, qui n'hésitent pas à proclamer leurs objectifs de réduction de coûts à deux chiffres sur des périodes de 2 à 3 ans, que chez les avionneurs. Leur ambition est, non seulement de travailler à l'abaissement des coûts de plus en plus sur de courtes périodes, mais aussi de faire évoluer leur structure. Ils cherchent à transformer un maximum de coûts fixes en coûts variables. Pour y parvenir, ils externalisent la réalisation d'un maximum de pièces élémentaires et de composants. Aujourd'hui, agir pour transformer les coûts fixes en coûts variables devient un axe d'actions de progrès, une source de compétitivité nouvelle pour les entreprises.

Pour une entreprise, la maîtrise de ses métiers permet aussi de multiplier les produits et les gammes, c'est-à-dire, de différencier les produits sur leur(s) marché(s) à partir de multiples axes possibles comme de nouvelles fonctionnalités, de nouvelles conditions de mise à disposition, de nouveaux services après-vente...

Proposer de nouvelles conditions de livraison est une ambition clairement annoncée par Renault et BMW. C'est simultanément réaliser une contraction et une fiabilisation des délais de livraison — avantage beaucoup plus déterminant pour une entreprise que pour un particulier. Dans l'aéronautique civile, le chiffre d'affaires d'une compagnie aérienne dépend de l'achat et de la disponibilité de ses avions.

Les entreprises industrielles préfèrent travailler sur commande plutôt qu'à partir de prévisions de vente, même si ce choix les contraint à être plus économes, plus flexibles, à produire plus rapidement et selon la qualité définie par les clients. En travaillant sur leurs "sources d'avantages concurrentiels", elles progressent. Elles se préparent à être proactives (Biteau, 1998). Elles doivent anticiper des problèmes de capacité de production, d'approvisionnement dans des délais courts... Elles doivent innover en utilisant de nouveaux matériaux, de nouveaux composants... Elles doivent savoir proposer de nouvelles solutions techniques : pilotage à deux, standardisation des cockpits, commandes de vol électriques (Airbus). Elles doivent s'approprier de nouvelles technologies pour réaliser leurs produits. Pour

ces produits, l'innovation semble aujourd'hui illimitée. Pour les élaborer, il est possible d'emprunter aux technologies des transports et de l'espace, aux technologies de l'informatique et de l'électronique, aux technologies des nouveaux matériaux. Les entreprises deviennent proactives en s'organisant plus efficacement (processus), plus judicieusement (organisations transversales orientées produits), en concevant des produits innovants offrant des fonctionnalités nouvelles...

Après s'être assurée que son offre de produits répond aux attentes de ses clients, une entreprise industrielle, une fois qu'elle a analysé ses sources d'avantages concurrentiels, son (ou, ses) métier(s)..., s'oblige à focaliser tous ses efforts de progrès sur ses capacités à organiser une production. En ce sens, elle fait le choix de concentrer ses efforts sur sa propre organisation productive. Cette stratégie semble structurante dans la mesure où tout ce qu'elle peut entreprendre ensuite dépend de ce premier choix stratégique : anticiper aujourd'hui pour mieux faire demain. Il s'agit pour l'entreprise de se créer un "différentiel positif de capacité" (Bréchet, Mévellec, 1999), un différentiel durable de capacité en ressources humaines, matérielles, incorporelles et financières.

Pour l'entreprise, il s'agit de mobiliser ses ressources sur le développement de son outil. Contrairement à ce que prétend la pensée stratégique dominante, il ne s'agit pas de s'orienter "clients" jusque dans les ateliers, sauf pour répondre à très court terme à une demande spécifique ferme. Il s'agit de développer à moyen terme un outil de production apte à répondre dans le délai commercialement négocié à la demande d'un client.

2.2 *La complexité des produits à l'origine de l'organisation productive en réseau*

Si ces secteurs d'activité empruntent à toutes les technologies, il n'est guère surprenant que leurs produits soient complexes et très évolutifs, voire hyper-évolutifs dans l'aéronautique. En effet, chaque avion construit ne l'est jamais à l'identique du modèle qui le précède sur la chaîne de montage.

Ces produits sont encore complexes par le nombre de pièces et de composants qui les constituent. L'estimation des éléments nécessaires à l'élaboration d'un Airbus se chiffre à 3,5 millions de pièces élémentaires. En 2000, Airbus propose 14 modèles d'avions. Comment imaginer qu'une entreprise puisse seule maîtriser cette complexité continuellement innovante, puisse seule mener une veille stratégique tout à la fois commerciale et technologique pour l'achat de ces millions de pièces élémentaires et pour leurs agencements possibles, tout aussi nombreux. Dans l'automobile, la complexité n'est pas du tout du même ordre. Une Yaris de Toyota est l'assemblage de quelques 2 000 composants. Mais les variantes possibles par type de véhicule sont très nombreuses.

Aussi l'entreprise qui assume la responsabilité de livrer aux clients de ces secteurs un produit final cherche-t-elle à simplifier la complexité qu'il lui faut gérer, à s'organiser efficacement. Dans ces industries, efficacité ambitionne de rimer avec simplicité. "Faire simple" est une incantation qui prétend devenir un adage pour les choix à faire et les actions à mener alors que les réalités à piloter sont d'une infinie complexité.

L'organisation efficace pour maîtriser la complexité de ces projets productifs suppose nécessairement pour ces entreprises de se constituer, pour chaque projet productif, un réseau d'entreprises associées qui, à leur niveau et selon le (ou les) métier(s) qu'elles maîtrisent, vont prendre en charge la complexité partielle des prestations qui leur sont attribuées.

C'est pourquoi se recentrer aujourd'hui sur son métier ne signifie pas internaliser un maximum d'activités. Au contraire, se recentrer sur son métier suppose qu'on offre à d'autres entreprises la possibilité de s'associer à un projet productif.

Pour maîtriser la complexité technologique du produit final, les entreprises qui conçoivent et vendent le produit semblent, en première analyse, se mettre sous la dépendance technologique des entreprises associées dont les pièces ou les composants permettent l'élaboration de leur produit.

En réalité, dans le secteur de l'automobile, aucun équipementier ne peut prétendre obtenir pour un projet productif plus de deux ou trois fonctions entre douze et vingt possibles selon le choix de partition décidé par le constructeur. Peu d'équipementiers peuvent se permettre de refuser d'équiper, ne serait-ce qu'une fonction d'un modèle. Ceux qui s'y sont essayés semblent le plus souvent l'avoir regretté (l'Usine Nouvelle, octobre 1999).

De plus, cette dépendance technologique assez relative est plus que compensée par la dépendance économique que les entreprises leaders créent pour leurs fournisseurs et leurs sous-traitants en leur permettant de réaliser des volumes de chiffre d'affaires qu'ils ne pourraient réaliser sans les charges de travail que ces concepteurs-assembleurs leur confient.

Leurs chiffres d'affaires sont acquis après une compétition très dure, sans frontières où tous les fournisseurs potentiels sans distinction de nationalité sont invités à proposer des offres techniquement très satisfaisantes à des prix d'achat très compétitifs.

A cette dépendance économique, le constructeur automobile ajoute une dépendance de marché. Le constructeur conçoit l'automobile qui répond aux attentes des acheteurs d'automobiles. Un cahier des charges précise aux fournisseurs toutes les caractéristiques techniques et les fonctionnalités de la fonction ou du composant.

De plus, au terme de chaque contrat, un constructeur, un avionneur, garde toujours la possibilité de substituer à un fournisseur un autre fournisseur. Les faits prouvent qu'il existe une certaine substituabilité des fournisseurs. Quant aux sous-traitants qui acquièrent des prestations plus ponctuelles, leur substituabilité est encore plus grande que celle des fournisseurs.

C'est pourquoi il nous semble maintenant opportun de justifier la substitution du terme "entreprises partenaires" par le terme "entreprises associées". L'observation des relations qu'entretient, à l'intérieur d'un réseau, une entreprise leader avec ses fournisseurs et ses sous-traitants pour s'approvisionner montre que ces relations sont déséquilibrées. Elles peuvent s'analyser en termes de dépendance économique. L'entreprise leader dicte à ses fournisseurs et à ses sous-traitants ses conditions de qualité et d'approvisionnement par un contrat juridique qui garantit son plus grand bénéfice. Cette relation est sans doute encore plus disproportionnée

dans l'aéronautique que dans l'automobile du fait des tailles très inégales des entreprises associées par rapport à celles des entreprises leaders et du nombre très limité de ces dernières, ce qui rend l'élection à la prestation du volume d'activité proposé très importante pour les entreprises sous domination.

Aussi, à tous les niveaux d'un réseau, que les entreprises soient leaders, équipementiers de premier ou de second rang, ou simples sous-traitants, elles doivent être compétitives. Si la compétitivité de l'entreprise leader s'exprime par l'offre de ses produits et de ses services aux clients, elle forge la compétitivité de ses produits sur ses propres sources d'avantages concurrentiels (son organisation, ses métiers...) et sur la coordination des activités des autres acteurs du réseau. Il appartient à l'entreprise leader de dynamiser ses propres sources par des démarches d'amélioration continue et d'animer en permanence le dynamisme des entreprises qu'elle a associées à son projet productif, sans bien évidemment négliger de renforcer les avantages concurrentiels de son offre : produits et services associés.

Si Ménard (1993) appréhendait le réseau comme des "relations entre participants hors du critère hiérarchique... dans l'interdépendance de leurs fonctions", nous appréhendons le réseau comme une organisation inter-entreprises où un pouvoir de type commercial domine. De par leur statut et très souvent de par leur taille, les constructeurs de l'aéronautique et de l'automobile ont plus de pouvoirs comme acheteurs que n'en a l'offreur de fonctions, de composants ou de prestations industrielles.

3. L'externalisation des productions, une option stratégique de coordination simple des réalisations

Le choix des entreprises de ces deux secteurs d'activité de se concentrer sur leurs métiers est déterminant en ce sens qu'il influence l'approche qu'elles ont de leur environnement. La maîtrise de leur(s) métier(s) leur permet de pro-agir pour différencier leurs offres des autres offres concurrentes. Ce choix appelle d'autres choix stratégiques tant en amont qu'en aval de l'organisation productive.

Le choix d'une stratégie de différenciation des produits et des services offerts à leurs marchés concurrentiels n'est pas notre objet d'étude. Seul le choix d'une stratégie en aval de l'organisation productive l'est. A ce titre, l'externalisation des fabrications des pièces élémentaires et des composants est une option stratégique de production (Figure 1).

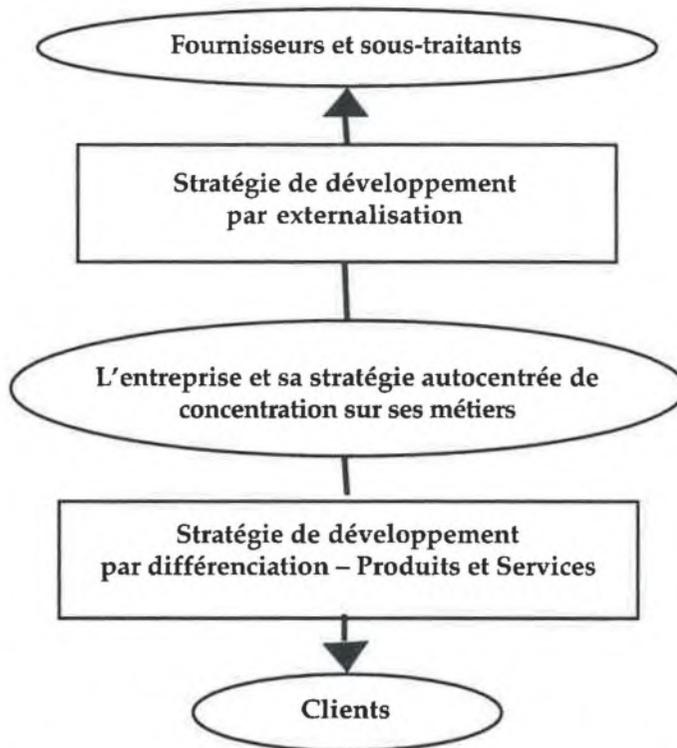


Fig. 1. Les différentes stratégies des entreprises leaders des secteurs de l'aéronautique civile et de l'automobile

3.1 Les nouvelles relations industrielles

Depuis les années 1980, dans ces secteurs, le partage des fabrications s'inscrit dans un mouvement de "désintégration verticale", les entreprises recourant de façon significative "aux approvisionnements externes". Dans l'aéronautique civile, les achats seraient de l'ordre de 65 % du chiffre d'affaires de l'avionneur (l'Usine Nouvelle, 1999).

L'option stratégique d'externalisation de la production des produits complexes suppose pour les entreprises leaders qu'elles déclinent cette option en pratiques d'achat et d'approvisionnement. Logiquement, après avoir sélectionné leurs fournisseurs et leurs sous-traitants, les fonctions Achats et Logistique d'approvisionnement sont invitées à contrôler l'efficacité de ce choix en pratiquant des audits répétitifs de l'organisation et des performances des fournisseurs et des sous-traitants. Cette évaluation vise à s'assurer préventivement de la fiabilité des approvisionnements multiquotidiens en fonction des seuls besoins de la fonction Production de l'entreprise leader.

En effet, les activités industrielles sont complémentaires (Richardson, 1972).

Une autre caractéristique tout aussi fondamentale des activités industrielles, 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" entre entreprises d'un même secteur d'activité. 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, fiabilité et 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 par des engagements écrits.

Hier intégrées, les industries de l'aéronautique et de l'automobile évoluent graduellement depuis vingt ans vers une économie contractuelle.

Afin d'être toujours plus compétitives, les entreprises industrielles leaders initient, depuis le début des années 1990, de nouvelles relations avec leurs fournisseurs et leurs sous-traitants. Après des décennies de démarches d'amélioration de chaque centre d'activité (Velz, Zarifian, 1993), elles ont constaté qu'il convenait de s'intéresser à d'autres gisements de performance, à ceux des interfaces entre entreprises. Les nouvelles pratiques d'achat (acheter ce qui peut être rapidement vendu, sans perte, ni obligation de stocker trop longtemps) et d'approvisionnement (acheminer départ usine-fournisseur afin de mieux maîtriser prix et conditions de transport) témoignent de la volonté des entreprises leaders d'exploiter un nouveau gisement d'efficacité, celui de l'interface d'achat entre l'entreprise industrielle leader et les fournisseurs ou les sous-traitants.

Si les entreprises leaders décident d'exploiter ce nouveau gisement de compétitivité, c'est qu'elles sont animées par l'ambition de s'approprier une part substantielle des gains qui peuvent être faits.

Après avoir sélectionné un nombre limité de fournisseurs[†] et de sous-traitants et contractualisé avec eux, l'entreprise leader, sur une période durable, trois ans assez communément, s'engage à acquérir une quantité significative de composants. Cet achat potentiel doit assurer à ces entreprises un volume de chiffre d'affaires rémunérateur. A court terme, cet accord est potentiellement rentable compte tenu du prix de vente actuel comparé au coût de revient. Ce dernier est l'une des bases les plus importantes de la négociation. A moyen terme, cet accord est aussi potentiellement rentable même si le prix d'achat au sous-traitant doit baisser sur la période. En effet, ses coûts de revient doivent 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 (produits, mises à disposition,...) de l'entreprise leader et s'y conforment scrupuleusement.

* C'est nous qui précisons.

† Toyota à Ornaing (France) sélectionne dix fournisseurs de premier rang pour élaborer la Yaris (l'Usine Nouvelle, oct. 1999).

Pour les fournisseurs et les sous-traitants, des gains de notoriété peuvent être évoqués. Des aides en conception, en méthodes, en procédures, en outillages... peuvent leur être apportées par l'entreprise leader. Ces fournisseurs et ces sous-traitants peuvent aussi, avec d'autres entreprises-donneurs d'ordres tirer avantage des solutions organisationnelles, des innovations technologiques qu'ils ont maîtrisées lors de leur contrat pour satisfaire aux spécifications de l'entreprise leader. Aussi des gains indirects peuvent-ils être obtenus de cette relation contractuelle.

Quels gains l'entreprise leader en retire-elle ?

Une entreprise leader de ces secteurs stipule dans l'introduction de ses contrats-cadres :

"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.

A n'en pas douter, si tous les acteurs peuvent être gagnants, certains le sont plus que d'autres. Les entreprises leaders annoncent fièrement la progression et les niveaux cibles de leur marge opérationnelle. Aérospatiale – Matra, avant de devenir avec DASA au printemps 2000 European Aeronautic, Defense and Space company (EADS) s'est donné comme objectif d'ici 2003 de doubler sa marge d'exploitation en la portant à 8 % (l'Usine Nouvelle, sept. 1999).

3.2 Les comportements des acteurs de l'interface Approvisionnements

Différents acteurs sont invités par une entreprise leader à devenir les associés d'un projet productif pour assumer une part des activités productives que ce projet suppose.

Pour une entreprise industrielle, ce sont ses métiers qui sont stratégiques. Une entreprise peut toujours externaliser une activité de production si elle n'est pas essentielle pour la maîtrise de son (ou, de ses) métier(s). Cependant, quand certaines activités concourent à la formation d'un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise, comme acheter à des prix compétitifs,

coordonner les approvisionnements, les productions et les assemblages, elles peuvent elles aussi être qualifiées de stratégiques.

Dans les secteurs de l'aéronautique et de l'automobile, il y a bien partage des activités de production. Renault confie à Bosch, à Valéo ou à tout autre équipementier de premier rang spécialisé, la fonction éclairage de ses modèles. Aérospatiale-Matra sous-traite à Latécoère un tronçon de fuselage des Airbus A340-500/600.

Les activités d'achat et d'approvisionnement ne sont que très partiellement partagées. Elles deviennent stratégiques quand il est estimé que la seule rationalisation des politiques d'achat du groupe Aérospatiale - Matra permettra à partir de 2001 de dégager par an 300 à 500 millions de francs d'économies (l'Usine Nouvelle, sept. 1999). Quant à une plus grande maîtrise des prix d'achat, elle suppose qu'on s'intéresse aux coûts, à leurs baisses possibles et programmables chez les fournisseurs. Les économies peuvent devenir très substantielles.

Dans l'interface Approvisionnements, des activités peuvent être externalisées comme le sont le stockage et l'acheminement des biens physiques jusque dans les ateliers. Ces activités n'ajoutant pas de la valeur aux approvisionnements, elles peuvent être sous-traitées à un prestataire logistique. Le stockage et l'acheminement des composants aux lieux de fabrication et d'assemblage d'Eurocoptère à La Courneuve sont ainsi confiés à Sofecom.

Qu'est-ce qui motive les nouvelles fonctions Achats-Approvisionnements, moins opérationnelles, beaucoup plus fonctionnelles qu'elles ne l'étaient*, à partager certaines de leurs activités ?

La première motivation tient à la raison même de leur existence, c'est d'approvisionner en pièces et en composants les unités opérationnelles des fonctions Fabrication et Assemblage aujourd'hui selon 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". En effet, avoir trop de stocks en amont 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 très fiables et très performants, la synchronisation des plans d'approvisionnement, de production et de distribution des fournisseurs et des sous-traitants avec les plans d'approvisionnement et de production de l'entreprise leader.

Réduire les coûts[†] se contractualise. Codron et d'Hauteville (1998) observent que les contrats commerciaux visent "à rémunérer le fournisseur au plus près de ses coûts de production". Dans les secteurs de l'aéronautique et de l'automobile, cette ambition est très active.

* Il n'y a que deux ou trois ans.

† Nous l'avons déjà évoqué.

3.3 *Le partage des réalisations pour mieux maîtriser le cycle global d'obtention du produit*

Dans l'industrie, avant de conclure des "accords de coopération" (Richardson, 1972), les entreprises leaders sélectionnent les fournisseurs et les sous-traitants qu'elles pressentent d'associer à leur projet productif de réalisation d'un produit complexe.

3.3.1 **La sélection des fournisseurs et des sous-traitants, une pratique réductrice de la complexité**

Ces dernières années, tous les constructeurs automobiles européens ont réduit, parfois de façon drastique, le nombre de leurs fournisseurs. Pour réaliser un modèle, les constructeurs européens ne contractent des accords de coopération qu'avec 10 à 15 équipementiers de premier rang. Il appartient à ces équipementiers de s'approvisionner auprès d'autres fournisseurs et sous-traitants ; ces derniers ne traitant pas directement avec les constructeurs. Limiter le nombre d'équipementiers de premier rang par modèle sans multiplier le nombre de modèles automobiles limite le nombre d'équipementiers de premier rang d'un constructeur. Les avionneurs font de même en prêtant une attention toute particulière à la sûreté et à la robustesse des produits achetés.

Aussi la sélection se fait-elle à partir d'un mix composite qui prend en considération la notoriété du fournisseur en termes de qualité de ses produits et de sa fiabilité à approvisionner selon les prescriptions du constructeur, des métiers qui sont les siens et où il excelle, et des ressources qu'il peut mobiliser pour développer certains composants et les réaliser à un prix cible négocié mais déterminant pour obtenir le marché.

Enfin, pour s'assurer des approvisionnements à prix compétitifs, les constructeurs savent mettre en compétition les fournisseurs qui répondent à la qualité industrielle requise et aux conditions logistiques qui ajoutent une exigence de service pour rendre plus facile la coordination des activités d'assemblage des constructeurs.

Un peu par mimétisme, leurs fournisseurs ont appris à mettre en compétition leurs propres fournisseurs et leurs propres sous-traitants. A leur niveau, ils usent des mêmes procédures, voire des mêmes outils (contrats d'engagement...). C'est pourquoi ce sont tous les acteurs d'un secteur d'activité, à différents niveaux d'élaboration du produit, qui adoptent les mêmes normes comportementales : fabriquer en Assurance Qualité Produit, approvisionner de petites quantités en juste-à-temps...

Un autre bénéfice peut plaider pour une externalisation des réalisations industrielles par des entreprises en amont de l'assemblage final. Plus ces réalisations sont cédées à des fournisseurs, moins la responsabilité de l'entreprise leader est engagée sur la réalisation totale de ses produits. Ce fait minimise les risques qu'elle court elle-même pour obtenir la "qualité totale".

* De plus, le constructeur s'habitue à travailler avec quelques équipementiers qui lui ont donné satisfaction par le passé. Aussi, continue-t-il de travailler assez souvent avec eux.

Ses coûts sont moins importants du fait d'économies d'investissements, de recherche et développement, d'industrialisation...

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 ajoutée et à l'exigence de qualité parfaite (pales d'hélicoptère).

Finalement, réduire le nombre de ses fournisseurs et de ses sous-traitants permet au constructeur de réduire la complexité de la coordination des achats et des approvisionnements nécessaires pour l'élaboration du produit final. Les gains de temps sont réels pour les personnes chargées de réguler les relations quotidiennes que suppose tout contrat marchand. Les coûts cachés de cette coordination (Joffre, 1998), s'ils sont réels, tendent à se réduire aujourd'hui. Les entreprises leaders agissent : moins d'entreprises associées en direct aux productions, moins de régulations à entreprendre chaque jour. Le nombre des régulations quotidiennes ne diminue probablement pas avec le nombre réduit de fournisseurs de premier rang, mais il n'appartient plus à l'entreprise leader de le faire. Désormais, il appartient aux entreprises associées de prendre la responsabilité de ces régulations. Les effectifs en propre de certains services Logistique diminuent. Ainsi, l'entreprise leader réduit la complexité qu'elle a à gérer pour la réalisation du produit final.

3.3.2 Le contrat-cadre comme référentiel des performances

Aujourd'hui, c'est par la forme d'un contrat-cadre que l'accord de coopération entre une entreprise leader et un fournisseur se conclut.

Ce contrat n'est pas un simple accord de marché, un accord ponctuel dont l'objet de la transaction est parfaitement quantifié. Ce contrat organise les échanges.

Les clauses des contrats "spécifient un niveau de performance attendu" plutôt qu'elles ne décrivent "la nature et les modes d'exécution des opérations" (Paché et des Garets, 1997).

Dans l'automobile — mais comment ne pourrait-il pas en être de même dans l'aéronautique — pour s'assurer de la qualité des produits faisant l'objet des transactions, l'entreprise leader, à partir de l'utilisation du produit final, définit dans un cahier des charges toutes les spécifications de fabrication des fonctions complètes (freinage, sièges, éclairage...) du véhicule. Le fournisseur fabrique alors en assurance qualité ses produits selon les normes techniques définies par l'entreprise leader. Il lui appartient encore de mettre, ou de faire mettre par un prestataire logistique, à disposition sous sa totale responsabilité ses fabrications auto-vérifiées.

Pour s'assurer préventivement de la compétitivité de ses fournisseurs, l'entreprise leader invite par outil juridique (le contrat-cadre) son fournisseur à mettre en place et à suivre des indicateurs de performance non seulement relatifs à la qualité de ses produits mais aussi à la fiabilité et à la ponctualité de ses approvisionnements.

La ponctualité et la fiabilité des approvisionnements tiennent à la qualité logistique (délais de mise à disposition respectés, acheminements en parfait état...) de l'organisation logistique de l'associé. Des audits logistiques régulièrement menés chez les fournisseurs tendent à les faire progresser. Renault, Aérospatiale-Matra... pratiquent ces audits car la maîtrise des approvisionnements devient une priorité essentielle quand la satisfaction du client suppose le strict respect des dates de mise à disposition contractualisées des produits (avantage concurrentiel).

Contrairement à un contrat commercial, dans un contrat-cadre, les quantités à approvisionner ne sont pas définies. Un contrat logistique l'accompagne. Il précise les engagements de l'entreprise associée comme l'acceptation d'ajuster ses livraisons selon les évolutions des programmes de production ou d'assemblage de l'entreprise leader (Aérospatiale-Matra). Cette dernière s'engage à communiquer au plus tôt ses commandes fermes qu'elle ne passe que quelques jours avant la date où elle exige d'être livrée. Renault exige de ses fournisseurs de premier rang d'être livré sous 5 jours. A l'entreprise associée d'organiser ses approvisionnements, ses productions et ses acheminements au bord des chaînes de l'entreprise leader. En s'engageant, l'entreprise associée accepte le transfert de propriété des stocks que détenait l'entreprise leader. Elle s'engage aussi à assumer les pénalités monétaires prévues au contrat pour non respect de ses engagements logistiques si elle ne pouvait livrer à temps le juste besoin de l'entreprise leader.

"Le cadre juridique doit garantir l'exécution du contrat" (Avignon et David, 1999).

Économiquement, ces contrats que beaucoup qualifient de "partenariaux" ne sont en fait 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, elle oblige classiquement son "partenaire" à l'exécution d'un contrat commercial : approvisionner en quantité, qualité et temps. Implicitement, elle l'oblige bien au-delà. Elle le contraint notamment à stocker ses propres produits finis 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. Elle l'oblige encore à accepter le principe de devoir investir à moyen terme en fonction du seul "engagement prévisionnel" de l'entreprise leader. Elle l'incite implicitement aussi à se réorganiser pour améliorer ses performances quand elle n'exige pas lors de la négociation des plans de progrès formalisés.

Dans l'industrie, ces contrats ressemblent fort à des contrats de sous-traitance évolués. Formellement, ils restent des "accords... par lesquels le donneur d'ordres charge une autre entreprise de la fabrication des produits (et) de prestations de service" annexes (Avignon et David, 1999), à la différence près — mais elle est d'importance — que l'engagement d'achat de l'entreprise leader est seulement potentiel.

* Nous avons ajouté ce "et".

Ces contrats industriels officialisent le partage des réalisations d'un projet productif en cloisonnant la responsabilité de tous les acteurs sur la base de leurs réalisations et sur le respect des clauses logistiques contractualisées.

Ces contrats, en mettant au cœur de leur contenu la performance attendue des fournisseurs et des sous-traitants, nous semblent être de réels contrats de servitude. A titre d'exemple, le contrat-cadre de l'une de ces entreprises stipule :

"Procédures particulières.

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

Dans cette perspective, un contrat-cadre est un référentiel de performances car il oblige le fournisseur ou le sous-traitant à se conformer à la qualité industrielle requise par les spécifications techniques et par les procédures à respecter et à se plier aux exigences logistiques d'approvisionnement des sites industriels de l'entreprise leader.

La constitution du réseau des fournisseurs et des sous-traitants, la contractualisation juridique de leur engagement à réaliser et à approvisionner selon les besoins et les délais de la production de l'entreprise leader, contribuent à rendre moins complexe la réalisation des produits proposés par les constructeurs. Le partage des réalisations industrielles permet à l'entreprise leader de réduire la complexité de l'organisation productive du fait qu'elle ne prend en charge que ce qu'elle assume (son ou ses métier(s)) en mobilisant ses propres ressources. Cependant, il lui faut coordonner les productions industrielles complémentaires et les approvisionnements de ses propres outils de fabrication et / ou d'assemblage.

3.4 L'impossible partage de la coordination des productions et des approvisionnements

L'entreprise leader assure indirectement 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 en fonction de ses propres programmes de fabrication et d'assemblage.

Chez Aérospatiale-Matra, centre opérationnel Aérostructures, la coordination des approvisionnements est en fait moins évidente du fait que, depuis 1990, si les achats sont de la compétence d'un "Central Achats" à Toulouse, ce sont les usines qui assument leurs approvisionnements. Quant aux programmes d'activité des usines, ils dépendent des programmations des livraisons d'avion faites à partir des engagements commerciaux d'Airbus Industries.

Il est important, dans une double perspective d'autonomie et de responsabilisation, que les usines gardent la maîtrise des flux physiques pour élaborer le produit final dans le délai industriel calculé à partir du délai commercial contractualisé. C'est le projet "Porthos" de

l'Aérospatiale en 1995. Un responsable Logistique de l'usine de Saint-Nazaire le résume alors : "Il s'agit de réorganiser et de rationaliser tous les flux de pièces et de matières entre les sites des centres opérationnels de la branche Aéronautique ainsi que ceux de leurs fournisseurs, sous-traitants et partenaires".

Aussi le projet Porthos suppose-t-il le projet Green Loop (1995) autorisant l'appel de commandes par Échange de Données Informatisé (EDI).

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 électroniques.

Dans l'industrie, cette évolution nous semble tout aussi majeure. Ce que partagent industriels leaders, 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 plus spécialement de ses programmes d'approvisionnement, en fonction des produits qu'il a vendus et qu'il se propose de mettre en fabrication.

De l'analyse de l'interface fournisseurs ou sous-traitants - entreprise leader industrielle, il ressort que 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 pièces et composants dans les ateliers de l'entreprise leader dépendent de l'information partagée entre les entreprises actrices du secteur. Elles partagent en fait 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*, il est une information précieuse pour les fournisseurs et les sous-traitants qui établissent leurs propres programmes prévisionnels d'approvisionnement et de production en fonction du programme indicatif communiqué.

C'est cette information qui permet aux fournisseurs et aux sous-traitants d'optimiser leurs propres flux et stocks d'anticipation dont dépendent partiellement leurs propres performances économiques et financières.

A un autre niveau d'analyse, cette réalité permet d'affirmer que c'est la planification des ventes (premier méga-processus) qui déclenche les autres méga processus que sont les achats, les approvisionnements (aujourd'hui mondiaux pour l'aéronautique), la production et la distribution.

Ce partage de l'information permet très concrètement un partage de temps.

* Renault fait cependant en 1999 des prévisions commerciales sur un horizon prévisionnel de quatre mois.

Le système d'approvisionnement SPARTE (Système de Programmation Rationnel Technique et Économique), appelle les pièces tous les jours avec une commande cinq jours avant le besoin pour assembler 900 véhicules par jour. 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 au contrat-cadre.

Si ce qui est réellement partagé est de l'information, ce qui est partagé opérationnellement 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 (Renault mais aussi PSA), c'est solliciter mais aussi mettre à l'épreuve la flexibilité de ses fournisseurs et de ses sous-traitants qu'un approvisionnement en juste-à-temps, ou selon le schéma des flux synchrones (automobile pour certaines fonctions), impose comme spécification logistique.

Si ces entreprises partagent de l'information et donc du temps, elles ne partagent pas la coordination du méga-processus Fabrication - Assemblage. Seule l'entreprise leader communique ses plans d'approvisionnement, lance ses commandes. Par l'information qu'elle communique, elle déclenche les plans d'approvisionnement, de fabrication, d'assemblage et de livraison de ses fournisseurs et de ses sous-traitants.

Comment Renault pourrait-il externaliser chaque jour les commandes de 50 000 références en approvisionnement dont 4 000 pour la seule Laguna ? Quant aux références des avionneurs, elles sont significativement plus nombreuses, non seulement parce que leurs produits sont plus complexes, mais aussi parce qu'ils ont des durées de vie plus longues (trente ans, en moyenne).

Tarondeau (1996) affirme que, pour une entreprise, "Concevoir un "système" de production, c'est définir sa taille, c'est-à-dire "sa capacité" et les modes d'ajustement et d'"équilibre" entre charge et capacité lors des fluctuations de l'un ou de l'autre des deux termes".

Dans les secteurs de l'aéronautique et de l'automobile, les entreprises leaders conçoivent différemment l'organisation productive de leurs produits. Il ne s'agit plus de définir une capacité optimale de production réductrice de coûts unitaires. Il s'agit de pouvoir mobiliser si nécessaire les capacités productives des acteurs du réseau[†] et de s'assurer par contrat qu'elles sauront s'investir et se mobiliser pour y parvenir. Dans l'organisation en réseau, il s'agit moins d'organiser selon les "capacités" qu'à partir des flux (Paché, Paraponaris, 1993) que les besoins exprimés par les clients exigent. A moyen terme, il s'agit plus d'anticiper des capacités de production pour pouvoir si nécessaire à court terme s'ajuster et équilibrer. La demande versatile (automobile) ou cyclique (aéronautique) n'est que préventivement scénarisée. La coordination des réalisations, qu'elles soient productives ou d'approvisionnement, se fait seulement lorsque la demande est réellement exprimée. Il ne s'agit plus d'anticiper la demande de produits finis en pré-assemblant et en stockant par anticipation. Il s'agit de s'organiser en un réseau où chaque acteur a sa part de

[†] C'est le système de gestion le plus utilisé en 1999 par l'usine Citroën de la Janais près de Rennes.

[†] Celles-ci sont supérieures aux ressources qu'aurait pu mobiliser seule l'entreprise leader.

réalisation parfaitement identifiée, pour répondre plus vite (être réactif) à une demande potentielle dont il est difficile d'appréhender les volumes par périodes et les personnalisations exprimées au moment de l'acte d'achat (automobile) ou plus tardivement (aéronautique). Certains constructeurs automobiles (Renault, Volkswagen...) — mais d'autres non — (Toyota...) envisagent de pré-réaliser des modules que stockeraient préventivement les équipementiers de premier rang et que le constructeur assemblerait et personnaliserait dans un délai très court.

Cette coordination des assemblages et des approvisionnements ne peut être déléguée, externalisée. Elle est l'une des sources d'un avantage concurrentiel d'ordre logistique : livrer sous un délai contractualisé court le produit personnalisé au client par rapport à ceux que les entreprises concurrentes peuvent assumer.

4. Conclusion

Externaliser, c'est, pour une certaine durée, concéder à un fournisseur la réalisation d'un (ou de plusieurs) composant(s). Il assume la qualité du produit et le respect des délais d'approvisionnement en fonction des seuls besoins communiqués des unités de fabrication et d'assemblage de l'entreprise leader.

Externaliser témoigne de l'obligation pour l'entreprise leader, au regard de la complexité des produits, de la technologie jamais définitive de leurs pièces élémentaires et de leurs composants, de faire réaliser mais parfois de faire concevoir par d'autres, un (ou, plusieurs) composant(s) de ses produits. Les constructeurs peuvent céder la réalisation de fonctions complètes dans la mesure où cette cession ne crée pas une perte de savoir-faire déterminante pour la maîtrise de leur(s) métier(s).

Externaliser permet la réalisation de produits complexes sur un cycle plus court que si l'entreprise intégrait la totalité des réalisations et des assemblages nécessaires à l'élaboration du produit. Externaliser favorise la réactivité des constructeurs. Celle-ci tend à accroître la satisfaction du client.

Externaliser économise encore certains investissements en production et en outils de transport et de stockage. Externaliser évite à l'entreprise leader le risque que certains de ses investissements deviennent assez rapidement obsolètes.

Externaliser permet à l'entreprise leader de focaliser l'attention des ressources humaines sur la maîtrise des flux physiques plutôt que sur les capacités à produire et à assembler. Externaliser focalise les efforts sur les produits. Externaliser détourne l'attention des outils et des procédures qui retrouvent leur statut de ressources.

Externaliser permet à l'entreprise leader de fiabiliser les différents processus de fabrication mais surtout d'assemblage qu'elle s'est réservés. Par les contrats-cadres qu'elle impose à ses fournisseurs et à ses sous-traitants, elle s'assure non seulement plus de flexibilité (capacité à mobiliser plus de ressources sur une courte période) mais, surtout, beaucoup de réactivité en stipulant qu'après passation d'une commande ferme, son fournisseur ne dispose que de quelques

jours, voire que de quelques heures (flux synchrones) pour mettre à sa disposition le composant ou la fonction, objet du contrat.

Externaliser est enfin une option stratégique de production qui permet à l'entreprise leader d'un réseau de s'approprier une partie de la valeur créée par les fournisseurs et par les sous-traitants au moindre coût en négociant des prix d'achat pour des productions complémentaires relativement peu rémunératrices pour les entreprises qui sont sous sa dépendance économique.

Si externaliser est une option stratégique aux effets potentiels positifs, l'entreprise ne peut en tirer pleinement les bénéfices que si elle sait parallèlement mobiliser ses ressources humaines pour mieux maîtriser ses métiers. Cette volonté de les mieux maîtriser ne peut uniquement supposer pour l'entreprise qu'elle mène à bien des actions de progrès métier par métier. Cette option stratégique peut amener l'entreprise à hiérarchiser différemment leur importance relative, à penser différemment leur ordre. Si, pendant le XX^{ème} siècle, les métiers de l'automobile se sont ordonnés ainsi : concevoir, fabriquer, assembler, ils ont évolué en cette fin de siècle vers cette nouvelle séquence : concevoir, externaliser, assembler. Dans l'industrie automobile, ne risquent-ils pas dans un proche avenir de s'ordonner selon cette autre séquence : concevoir, vendre, externaliser, assembler ? Aujourd'hui, dans l'industrie de l'aéronautique civile, cette dernière séquence semble être réelle.

Externaliser n'est qu'une option stratégique de production. Cette option n'est qu'un mode d'organisation parmi d'autres possibles. Cependant, elle ne peut prétendre à la qualité de "stratégie" car elle est sans influence sur les objectifs de l'entreprise à long terme relatifs aux couples produits-marchés comme sur ses domaines d'activité actuels et futurs.

5. Bibliographie

- Avignon, S., David B., (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
- Baudry, B., (1995), *L'économie des relations interentreprises*, coll. Repères, Ed. La Découverte
- Baumgartner, P., (1998), "Controverse autour des flux tirés et des flux poussés", *Revue U. E. ENSAM*, Dunod, pp. 32-38
- Biteau, R. et S., (1998), *Maîtriser les flux industriels. Les outils d'analyse*, les Editions d'Organisation
- Bourgignon, A., (1993), *Le modèle japonais de gestion*, coll. Repères, Ed. La Découverte
- Bréchet, J.-P., Mévellec, P., (1999), "Pour une articulation dynamique entre stratégie et contrôle de gestion", *Revue Française de Gestion*, 124, pp. 22-37
- Brunet, H., Le Denn, Y., (1990), *La démarche logistique*, Afnor-Gestion
- Colin, J., (1999), "Les mutations du marché et leurs implications sur les processus logistiques", *Logistiques Magazine*, 138, pp.60-64
- Codron, J.-M., d'Hauteville, F., (1998), "Une approche conceptuelle des relations fournisseurs-distributeurs", *Economie rurale*, 245-246, pp. 16-23

- Coriat, B, Weinstein, O., (1995), Les nouvelles théories de l'entreprise, coll. Références, Le Livre de poche
- Desreumaux, A., (1996), "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, 107, pp. 86-108
- Donada, C., (1997), "Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat", *Revue Française de Gestion*, 114, pp. 94-105
- 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
- Hedouville de, P., (1996), "Les raisons et les résultats de notre engagement dans une organisation en juste-à-temps avec nos fournisseurs", *Logistique et Management*, actes du VIIIème colloque ISLI, pp. 16-18
- Helfer, J.-P., Kalika, M., Orsoni, J., (1996), Management. Stratégie et Organisation, Coll. Gestion, Ed. Vuibert
- Jobin, M.-H., Landry, S., Pasin, F., Rivard-Royer, R., (1997), "Le réapprovisionnement continu : comment intégrer la chaîne physique et la chaîne virtuelle", *Logistique et Management*, Vol. 5-1, pp. 23-30
- Joffre, P., (1998), "De l'entreprise aux réseaux marchands", *Cahiers Français*, n° 287, pp. 47-55
- Leroy, M., (1993), Initiation au contrôle de gestion, Les Editions d'Organisation
- Ménard, C., (1993), L'économie des organisations, coll. Repères, La Découverte
- Mirc, 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
- Paché, G., Paraponaris, C., (1993), L'entreprise en réseau, Presses Universitaires de France, Coll. Que sais-je ?
- Porter, M., (1982), Choix stratégiques et concurrence, Ed. Economica
- Porter, M., (1986), L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Ed. InterEditions
- Richardson, G., (1972), "The Organization of Industry", *Economic Journal*, 82, pp. 883-896
- Tarondeau, J.-C., (1996), La gestion de production, Que sais-je ? Ed. Presses Universitaires de France
- Tarondeau, J.-C., (1999) : La flexibilité dans les entreprises, Que sais-je ? Ed. Presses Universitaires de France
- Veltz, P., Zarifian, P., (1993), " Vers de nouveaux modèles d'organisation", *Sociologie du Travail*, n°1