

# LA MAITRISE D'UN RESEAU D'APPROVISIONNEMENT INDUSTRIEL, CONTROLE ETENDU ET / OU CONTROLE DE PROXIMITE PAR L'ENTREPRISE LEADER ?

Georges FASSIO\*

---

Résumé. - La complexité des réseaux d'approvisionnement de toute industrie interroge les managers dans la mesure où l'entreprise leur demande d'obtenir la meilleure performance possible en satisfaisant les clients qui, lors de la négociation commerciale, ont défini toutes leurs exigences. Le respect des délais contractuels envers les clients et l'ensemble des fournisseurs acteurs est le premier objectif logistique pour un réseau de production qui s'est organisé à partir d'un recentrage des entreprises industrielles sur leur(s) métier(s) et l'organisation de la production en juste-à-temps en fonction des seules commandes des clients. Aussi, il appartient à toute entreprise leader d'un réseau d'organiser mais aussi de contrôler les actes et les performances logistiques de chaque acteur du réseau.

Mots-clés : maîtrise des approvisionnements, réseau de production, entreprise leader, contrôle étendu, contrôle de proximité.

## 1. Introduction

Par cet article, nous nous proposons de chercher à mieux cerner quelles sont les possibilités qu'une entreprise leader<sup>1</sup> d'un réseau d'entités industrielles indépendantes, a de

---

\* Maître de conférences – HDR, Centre d'Etudes et de Recherche en Logistique (CERL) / Centre de Recherche en Gestion de Nantes Atlantique (CRGNA), UPRES – EA 3261, [georges.fassio@univ-nantes.fr](mailto:georges.fassio@univ-nantes.fr).

<sup>1</sup> Une entreprise est leader d'un réseau industriel d'approvisionnement par deux faits créateurs d'autorité. Le premier est qu'elle a conçu le produit et qu'elle a négocié la participation de chacun des fournisseurs et des prestataires à sa réalisation. Le second tient à ce qu'elle soit seule en contact avec les clients du réseau qui lui ont exprimé leurs besoins réels. Dans l'automobile, elle a toutefois délégué

maîtriser ses approvisionnements. Ses besoins naissent de la demande de ses clients. Comme l'analyse Colin (2002), nos entreprises participent aujourd'hui à « une économie de la singularité ». Aussi, il appartient à l'entreprise leader de coordonner les activités de l'ensemble des acteurs du réseau et ses propres activités en fonction des demandes singulières exprimées par les clients du réseau qu'elle a structuré au service d'un projet. Aujourd'hui, les demandes ne se réduisent pas à des produits aux fonctionnalités bien spécifiées mais elles précisent aussi des services additifs, comme une clause de mise à disposition des produits commandés à date contractuelle. Le non respect de tout service additif à caractère logistique ou non crée chez le client de l'insatisfaction. Il appelle à une sanction soit pécuniaire (pénalités pour retard), soit à l'infidélité lors d'un prochain achat.

Nos analyses s'étayent à partir de la connaissance de trois terrains, les filières automobile, aéronautique et construction navale civile (paquebots, voiliers...). Ces filières supposent des approvisionnements très divers tant en termes de matières, de technologies incorporées, de volumes, de sites d'approvisionnement... que de fabrications complexes et partagées avec interventions successives des différents acteurs. Enfin, leurs approvisionnements supposent des assemblages aux multiples composants personnalisés.

Pour satisfaire ses clients, l'entreprise leader d'un réseau d'entreprises industrielles a pour première contrainte logistique de maîtriser ses approvisionnements. Cette ambition peut-elle s'opérationnaliser au-delà de ses fournisseurs de rang 1 ? Lors des négociations commerciales, si la contractualisation d'objectifs logistiques permet de contraindre à la performance logistique ses fournisseurs de rang 1, cette pratique peut-elle s'étendre au-delà de ce rang ? L'entreprise leader est-elle sans pouvoir direct sur les acteurs, les flux et les non - flux (stocks) au-delà de ce rang ? Peut-elle inciter, obliger ses fournisseurs de rang 1 à reproduire vers leurs propres fournisseurs les pratiques logistiques qui leur sont imposées ? Ces objectifs et ces pratiques sont-ils transposables comme tels quels que soient les acteurs ? Les fournisseurs de rang 1 ne se heurtent-ils pas à un manque de culture logistique de leurs propres fournisseurs ? Au-delà du rang 1, l'entreprise leader peut-elle user d'autres pratiques de contrôle ?

Un seul article ne peut pas se donner pour ambition d'apporter des réponses circonstanciées à l'ensemble de ces questions. Cet article se propose d'identifier certaines pratiques de contrôle et de les qualifier. Ces pratiques sont au service d'une ambition légitime de l'entreprise leader : agir pour se donner les meilleures chances de satisfaire ses clients par une organisation et un pilotage des flux qu'elle cherche à sécuriser autant que faire se peut. Cette

---

cette responsabilité à un réseau de concessionnaires qui restent cependant sous haute surveillance et contraintes (acheter certains quotas de véhicules neufs sans les avoir préalablement vendus).

organisation et son pilotage peuvent-ils être sous contrôle, de l'achat des matières premières à la mise à disposition du produit demandé par le client du réseau, de l'entreprise leader (contrôle étendu) et / ou de l'ensemble des acteurs (fournisseurs industriels, prestataires de systèmes d'information et de communication, prestataires logistiques et de transport) qui participent à l'élaboration finale du produit (contrôle de proximité par le donneur d'ordres client de l'entreprise fournisseur) ? Aussi, le champ de notre analyse se délimite au méga processus : planifier - approvisionner - fabriquer - assembler et plus particulièrement, au processus : approvisionner.

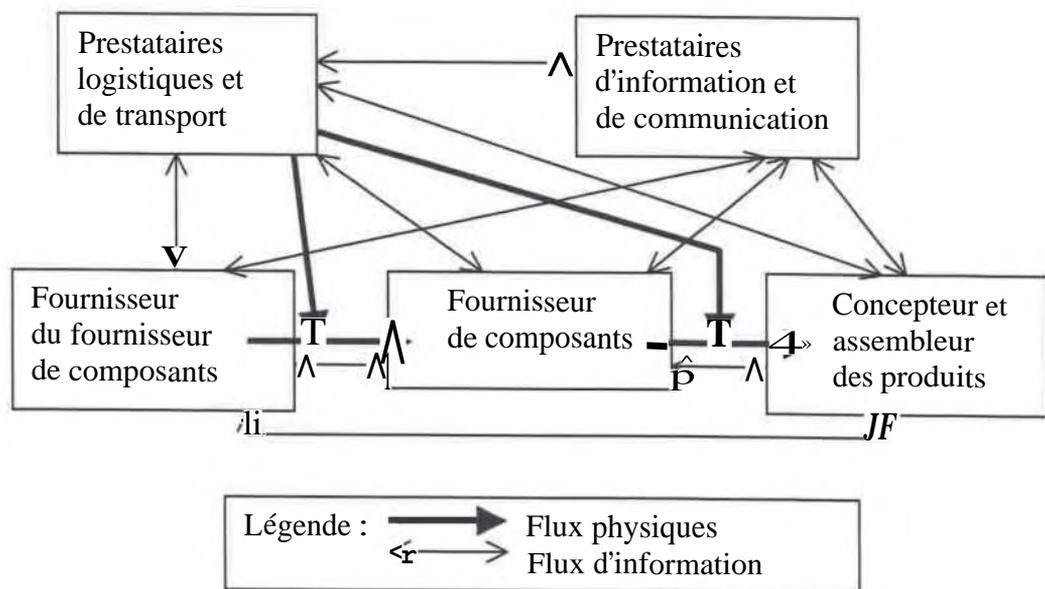


Figure 1 : Le réseau d'approvisionnement des fournisseurs d'une entreprise industrielle leader.

Comme le soulignent Molet et Dornier (2005), le métier du logisticien évolue. Aujourd'hui, le logisticien est « pilote de flux, concepteur de systèmes et gestionnaire de projets complexes ».

Dans une première partie, après une présentation sommaire du concept de réseau et du rôle entrepreneurial de l'entreprise leader d'un réseau industriel, il sera évoqué la complexité des réseaux industriels et le défi permanent qu'ils sont pour la fonction Approvisionnement. Dans une seconde partie, nous identifierons deux types de contrôle. Par quelques remarques ponctuelles, nous essaierons d'enrichir la compréhension de la régulation "technicienne" du réseau Fournisseur en évoquant les pouvoirs partagés des différents acteurs. Ces pouvoirs sont à l'origine de certains dysfonctionnements organisationnels du réseau.

## **2. Complexité des réseaux d'approvisionnement de l'industrie**

### ***2.1 Le réseau, une configuration organisationnelle partageant des ressources indépendantes, rares et onéreuses***

En revisitant les analyses de Paché et de Paraponaris (1993), Burlaud et Teller (2004) proposent une définition de « l'entreprise en réseau » comme « un ensemble d'entités indépendantes travaillant sous l'autorité d'un coordinateur... »

Cette définition souligne les deux caractères essentiels d'un réseau. Le premier est le caractère indépendant des entreprises qui y participent. Pour mener à bien un projet, un réseau regroupe pour un temps contractualisé ou pour le temps du projet, un ensemble structuré d'entreprises indépendantes. Indépendantes de l'entreprise leader à l'origine du réseau et intégratrice, les entreprises fournisseurs ont intérêt à participer à d'autres réseaux industriels. A maintes reprises, elles ont intérêt à arbitrer la mobilisation de leurs activités en fonction de leur propre profitabilité. Elles peuvent, aussi, avoir intérêt à mieux servir un autre réseau : un réseau concurrent appartenant ou non à la même filière industrielle.

Les ressources indépendantes sont aussi des ressources rares. Dans l'industrie aéronautique, les ressources indépendantes sont celles de grandes entreprises comme les motoristes, les systémiers.... mais aussi celles de tout un tissu de petites et moyennes industries qui doivent faire évoluer leurs savoir-faire parallèlement aux nouveaux matériaux. Perforer, tarauder... les nouveaux matériaux composites toujours plus légers mais aussi toujours plus résistants suppose un savoir-faire maîtrisé que peu d'entreprises maîtrisent vraiment sur un territoire en périphérie de l'unité industrielle. Beaucoup de PMI disparaissent, toujours un peu plus chaque année, du fait qu'elles deviennent de moins en moins rentables parce que les fonctions Achats des grands donneurs d'ordres rognent leurs marges bénéficiaires, donc leurs capacités de recherche et de développement et leurs capacités d'investissement.

Les ressources indépendantes peuvent aussi être onéreuses, notamment dans l'aéronautique. Devenues rares, la concurrence sur certains créneaux d'activité perd en intensité. Riches d'un savoir-faire quasi monopolistique, certains fournisseurs savent facturer avec bénéfice les coûts réels qu'ils supportent à certains grands donneurs d'ordres. Les coûts des stocks sont toujours d'une manière ou d'une autre facturés à ceux qui les prescrivent ou qui les rendent incontournables.

## ***2.2 La coordination comme modèle de régulation d'un réseau d'entreprises industrielles indépendantes***

Le second caractère essentiel d'un réseau, c'est que l'allocation optimale de ses ressources pour élaborer les produits finis commandés par ses clients suppose « l'autorité d'un coordinateur » unique, celle de l'entreprise leader. S'il appartient à l'entreprise leader de coordonner les activités des différents fournisseurs du réseau, elle n'a pas le pouvoir de décider à leur place pas plus que d'arbitrer à son plus grand bénéfice l'ordre de mobilisation de leurs ressources propres. Dans une perspective logistique, la gestion du temps d'intervention de chaque acteur devient l'enjeu essentiel quand le temps de réponse aux demandes des clients est beaucoup plus court que ne l'est le temps global pour élaborer les produits. Idéalement, l'entreprise leader a pour mission de coordonner l'amont<sup>2</sup> et l'aval<sup>3</sup> (Cabocel, Lebascle, 2004), de coordonner les activités des fournisseurs au seul bénéfice des clients du réseau. C'est l'idée fondatrice de l'organisation de toute production en réseau. Un réseau, c'est la capacité présumée d'un ensemble d'entreprises à mieux répondre à la demande qu'une seule entreprise. La production en réseau, c'est l'alternative à la production par l'entreprise intégrée.

Seulement, si la logique de l'organisation en réseau est séduisante, le management des activités résultant des engagements des fournisseurs du réseau n'est pas un défi facile pour l'entreprise leader. Est-il un défi relevable sous contraintes cumulées de qualité, de délai, de fiabilité, de fréquence... et de coût ?

## ***2.3 De la complexité industrielle à la complexité des approvisionnements d'un réseau***

La complexité industrielle peut être appréhendée à partir des opérations nécessaires à la réalisation d'un produit, des temps de cycle, du choix des acteurs...

Le cycle physique d'élaboration d'un produit peut nécessiter les opérations suivantes : un premier approvisionnement de références, un premier pré-montage, un second pré-montage, un second approvisionnement de nouvelles références, un premier assemblage, un premier test, un second assemblage, un troisième assemblage, un second test, un troisième test, un test final, un marquage, un emballage, un stockage et une expédition. Les différentes opérations peuvent être faites par une seule entreprise industrielle. Elles peuvent aussi être effectuées par autant d'entreprises qu'il y a d'opérations identifiées. Ces entreprises peuvent être des fournisseurs ou des sous-traitants industriels, des prestataires de transport, des prestataires logistiques, voire d'autres acteurs comme des commissionnaires en douane...

---

<sup>2</sup> Les fournisseurs.

<sup>3</sup> La demande réelle des clients.

Les cycles d'élaboration des différents composants comme les sites de leur élaboration peuvent renforcer la complexité des opérations physiques nécessaires à la réalisation de tout produit. Récemment, un responsable d'une PMI travaillant sans exclusivité pour la filière aéronautique relatait les temps de cycle d'un produit leader. Si le délai moyen de transit de ce produit aéronautique est de 8 jours dans son usine avec des ordres de fabrication de 4 heures, son cycle d'approvisionnement matières<sup>4</sup> est de l'ordre de 7 à 8 semaines. Quant aux commandes ouvertes fermes que lui transmet son client avionneur, elles arrivent à 15 jours d'un jour  $j$  de livraison avec une plage possible ( $j-7$  à  $j+3$ ) ; le jour  $j$  étant un jour calendaire calculé par le client en fonction de ses fabrications échéancées. Ses ressources industrielles notamment humaines, les matières qu'il transforme et l'ensemble de ces contraintes temporelles ont pour conséquence de l'obliger à constituer des stocks de matières et de produits finis pour satisfaire son client.

Le choix des acteurs en fonction de la qualité de leurs productions, de leurs coûts... fait que certains clients industriels configurent selon leurs besoins et les compétences de leurs fournisseurs, des réseaux où ils ne sont pas clients d'une entreprise leader<sup>5</sup> du fait que celle-ci ne coordonne pas le réseau d'approvisionnement.

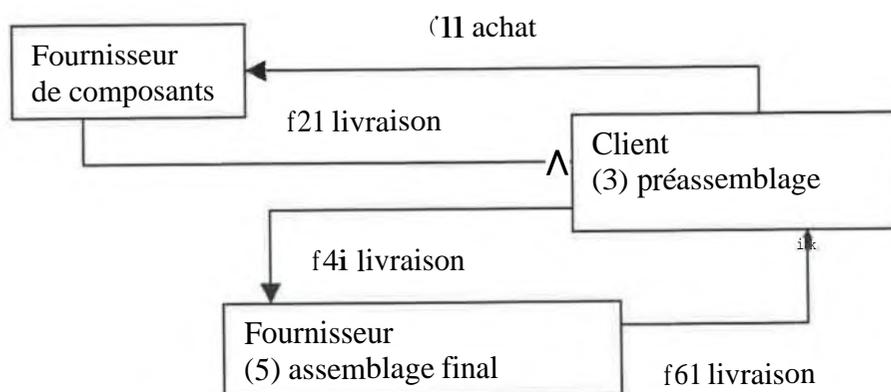


Figure 2. Une configuration<sup>6</sup> d'un réseau industriel complexe sous le pouvoir d'un client

La recherche du meilleur fournisseur, peu importe où il fabrique et / ou assemble en un site de notre planète, s'il assure la qualité et le coût le moins onéreux, contribue à la complexité croissante des réseaux industriels et à l'approvisionnement de l'entreprise leader et de l'ensemble de ses fournisseurs. Aussi, il peut être constaté une réelle désintégration géographique des réseaux industriels et logistiques. Historiquement régionaux et nationaux, ils

<sup>4</sup> Elles doivent être agréées par son client, l'intégrateur aéronautique.

<sup>5</sup> Dans cette configuration organisationnelle, l'assembleur final n'est pas l'entreprise leader du réseau.

<sup>6</sup> Les numéros entre parenthèses retracent l'ordre logique des opérations.

se globalisent (Molet, Domier, 2005). Les approvisionnements peuvent se complexifier par des facteurs administratifs (Inde, notamment) et réglementaires, et par l'usage d'un transport multimodal et d'infrastructures multimodales qui, en fonction de leurs capacités et des volumes des flux en transit, consomment un temps pas toujours prédictible. Si l'intermodalité est un facteur de retards possibles, elle peut aussi créer de la non qualité sur les quais de réception de l'ensemble des acteurs du réseau (vols, casses...).

Si nous privilégions une compréhension des réseaux à partir des opérations ou des activités, si nous y associons les facteurs temps et espace et si enfin nous y ajoutons l'identification des acteurs de chaque opération, les réseaux d'entreprise peuvent être perçus dans leur complexité. Cette appréhension technicienne des réseaux industriels et d'approvisionnement doit être enrichie de considérations économiques, culturelles, politiques... Ces considérations perturbent parfois la « pure » logique de l'entreprise. Minimiser les risques d'approvisionnement en achetant à un fournisseur techniquement irréprochable, pas trop lointain, de mêmes cultures sociétale et entrepreneuriale... n'est pas toujours la règle d'achat à coût complet équivalent. Certaines entreprises peuvent être « invitées » à acheter à un fournisseur lointain un produit qu'il n'a jamais fabriqué mais dont la première qualité industrielle est d'être une entreprise d'un marché très prometteur. Les risques logistiques à court terme, les risques industriels à plus long terme naissent de ces décisions. Dès ces décisions, ils sont préprogrammés. Beaucoup plus fréquemment, la complexité des approvisionnements n'est que la conséquence de la complexité des réseaux industriels soumis à la profitabilité immédiate. Toutefois, à ces multiples facteurs s'ajoutent d'autres facteurs économiques exogènes à la structuration des réseaux. Ils contribuent, eux aussi, à la complexité des approvisionnements.

Chaque fournisseur, quel que soit son rang, cherche à organiser sa production industrielle en réalisant des économies d'échelle qu'il fabrique des pièces élémentaires ou qu'il assemble des composants, des modules ou des fonctions. Il recherche un premier équilibre entre une production de lots économiques et la constitution de stocks temporaires et / ou d'encours. Face à d'autres demandes, cet équilibre entrave la réactivité du fournisseur. Face à une demande urgente imprévue, cette première recherche l'invite à un autre arbitrage. Il peut soit reconsidérer son premier équilibre et cesser de faire des encours et / ou des stocks et ainsi se donner les meilleures chances de satisfaire dans les délais cette nouvelle demande, soit confirmer son premier équilibre et décider de ne pas livrer les nouvelles quantités commandées dans les délais et susciter de l'insatisfaction chez le client fournisseur du réseau. Si l'optimisation du coût industriel est privilégiée à la totale satisfaction de la demande client, le transfert physique des biens vers le fournisseur se fait le plus souvent en urgence et contrebalance, par un surcoût de

transport, l'économie industrielle préalablement choisie. Optimiser localement ou optimiser globalement demeure un débat important tant à l'intérieur d'une même entreprise (incidences budgétaires) que dans un réseau entre acteurs aux intérêts pouvant être divergents lors de l'exploitation.

Certaines commandes de délestage d'un client trop « chargé » ponctuellement ou de façon plus structurelle perturbent plus ou moins gravement les fabrications des fournisseurs qui doivent reconsidérer leurs plans de fabrication comme l'organisation de leurs livraisons. Certains fournisseurs ne peuvent faire face dans les délais à ces surcharges de travail pas toujours prédictibles. Aussi, certains fournisseurs « oublient » de traiter l'information transmise par certains clients. Ces faits, et bien d'autres encore, perturbent les approvisionnements et les productions du réseau. La maîtrise des flux et des stocks de tout réseau n'en est pas facilitée.

### **3. Les contrôles possibles d'un réseau structuré de fournisseurs**

Que cherche à contrôler la fonction Logistique de l'entreprise leader d'un réseau industriel ? Elle cherche à prévenir l'entreprise du risque industriel majeur : n'être pas en possession des matières, pièces élémentaires, composants... à la date prévue pour que la fonction Production puisse fabriquer et / ou assembler (temps de cycles tendus) alors que la fonction commerciale s'est engagée à mettre à disposition des clients les produits finis commandés à une date calendaire. Par conséquent, le besoin de contrôle du réseau d'approvisionnement, plutôt que de la chaîne (Pimor, 2003), commence avec l'expression de la demande des clients du réseau. Cette demande est relayée par l'entreprise leader qui informe et déclenche le pilotage des processus d'approvisionnement, de production et de livraison auprès des différents fournisseurs et prestataires du réseau en tenant compte très partiellement des différents cycles nécessaires pour acheter, approvisionner, fabriquer et livrer.

Logiquement, la maîtrise des approvisionnements de l'ensemble des acteurs du réseau invite l'entreprise leader à deux options stratégiques possibles : soit chercher à maîtriser l'ensemble des flux des différents sites d'approvisionnement jusqu'à leur livraison aux quais de ses usines (contrôle étendu), soit chercher à contrôler les performances industrielles et logistiques de ses fournisseurs de rang 1 en supputant que ces fournisseurs sont, eux-aussi aptes à maîtriser les performances industrielles et logistiques de leurs propres fournisseurs de rang 1. Ainsi par délégation successive de rang à rang, l'entreprise leader peut exercer un certain contrôle sur l'ensemble des flux du réseau, de l'extraction des matières premières à la prise en charge des composants, des fonctions... par son service Réception (contrôle de proximité).

Si la logique permet de mieux appréhender les modalités possibles du contrôle d'un réseau selon deux types idéaux (ci-dessus identifiés), il semble que la pratique ne s'interdit pas l'utilisation concomitante des deux modes pour éviter à la fonction Logistique la non performance absolue dans l'entreprise industrielle : être dans l'impossibilité de servir en biens requis les postes de travail à date programmée. La figure 3 évoque le recours possible et concomitant de l'entreprise leader à ces deux pratiques.

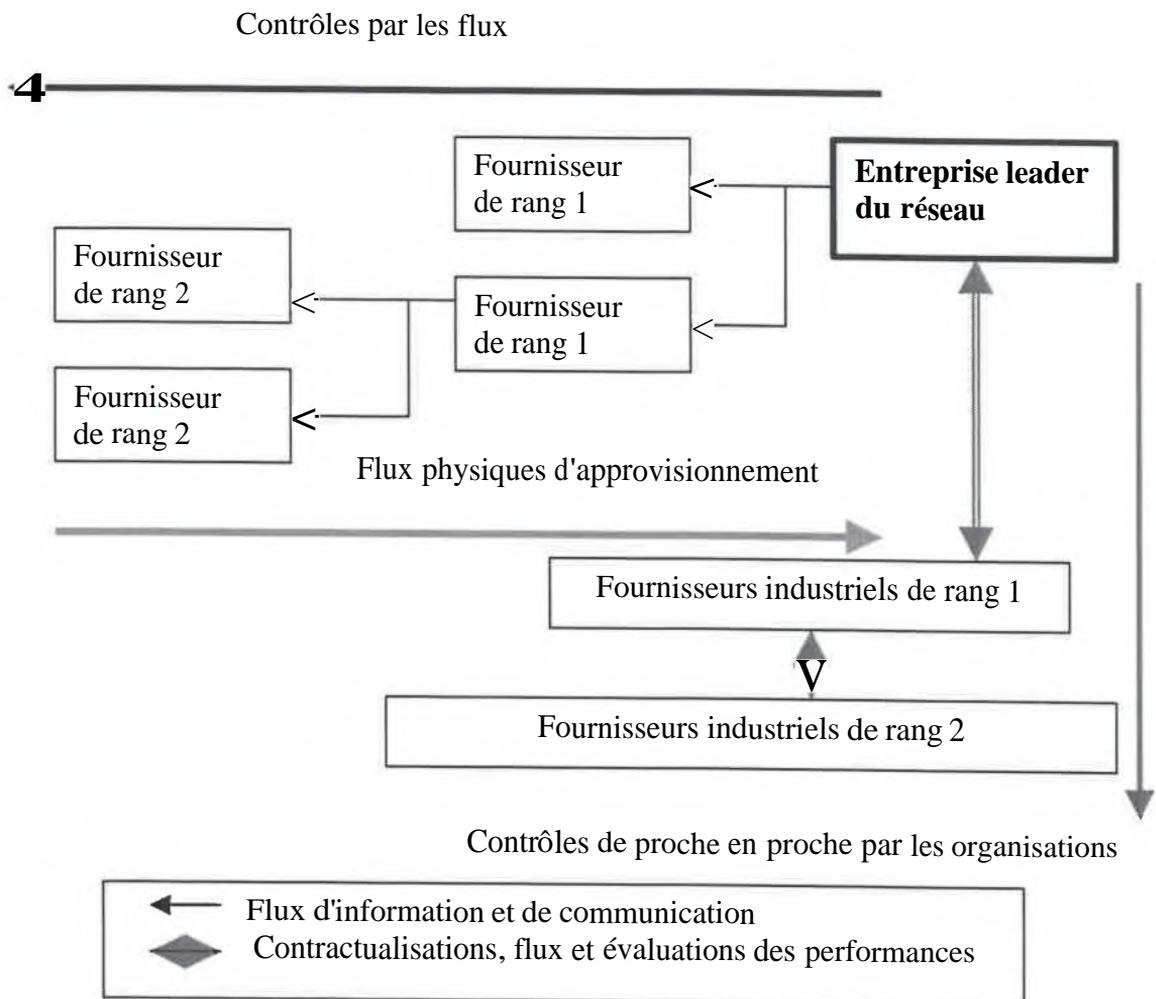


Figure 3. Les deux types possibles de contrôle d'un réseau industriel d'approvisionnement

### 3.1 Le contrôle du réseau par le pilotage des flux amonts par l'entreprise leader

Satisfaire les besoins des clients suppose de créer puis de piloter un réseau de coopération industriel et logistique amont à la production de l'entreprise leader du réseau sous contraintes

de qualité, de temps et d'espace. La contrainte de qualité associée à celle du juste-à-temps est d'autant plus importante du fait que le fournisseur qui livre en juste-à-temps son client ne peut dans le cadre temporel négocié (plages calendaires et/ou horaires) substituer au produit non conforme un autre produit conforme sans retarder les cycles de production de son client ; le produit réalisé étant en principe unique et/ou assez souvent complexe. Comme l'analysent Musson et alii (1999) le juste-à-temps et ses contretemps « crée de la dépendance vis-à-vis du fournisseur ». En effet, l'entreprise leader ne peut facilement et encore moins rapidement substituer à un fournisseur défaillant, un autre fournisseur.

Contrôler le réseau d'approvisionnement se conçoit à partir du pilotage des flux (ou, des réalisations) qui dépendent eux-mêmes des processus (ou, des activités) des différents acteurs du réseau et de la diffusion de l'information utile dans les délais pertinents. Maîtriser ses approvisionnements, c'est chercher chez ses fournisseurs à s'assurer non pas de la disponibilité immédiate des matières premières, des composants... mais de leur disponibilité et de leur fiabilité (assurer au fil du temps leur disponibilité) en fonction des justes besoins exprimés par l'entreprise leader. En fait, cette entreprise relaie les commandes des clients du réseau auprès des différents fournisseurs sans réellement prendre en considération les différents temps de cycle des fournisseurs. Cette réalité oblige les fournisseurs de l'entreprise leader à constituer des stocks amonts et avals à leurs productions. C'est la pratique des commandes ouvertes.

En fait en diffusant l'information utile, l'entreprise leader cherche à piloter la performance des différents acteurs. En partageant l'information mais aussi en co-élaborant avec ses fournisseurs des systèmes d'information et de communication partagés ou interconnectés, elle cherche à les sensibiliser à leurs propres capacités d'approvisionnement et de fabrication, à leur faire évaluer leur propre réactivité face à des approvisionnements et des fabrications ne pouvant être qu'imparfaitement programmables. Seulement, cette ambition de l'entreprise leader se heurte au manque de visibilité des capacités de production des fournisseurs du réseau. L'entreprise leader cherche à contrecarrer ce manque de visibilité en conseillant ses fournisseurs sur leurs processus et process. Elle les invite à travailler leurs temps de cycle et donc leur réactivité. Enfin, elle les incite à constituer des stocks. Action plus politique d'aujourd'hui, certains responsables logistiques de grands donneurs d'ordres affirment acheter plus un service qu'un produit. En fait, ils suggèrent à leurs fournisseurs que la performance de leur entreprise tient à un compromis entre, d'une part, des prévisions fiables dont aucun des coréalisateurs n'est maître et, d'autre part, des cycles mieux maîtrisés, donc plus courts et des stocks de sécurité d'encours ou de produits finis.

Dans l'automobile, les niveaux de stock de sécurité sont imposés par les constructeurs à partir de calculs de consommations moyennes journalières. Des progiciels spécialisés effectuent ces calculs de besoins, planifient les fabrications et invitent les responsables Approvisionnements des fournisseurs à lancer des commandes. Dans l'aéronautique, les stocks de consignation entreposés dans les usines des avionneurs ont pour utilité de minimiser les risques de rupture. Toutefois, les ruptures de stock sont inévitables. Aussi organiser la performance, c'est, par exemple, pré organiser la gestion de ces ruptures en concevant et validant une procédure de commandes et une procédure de livraisons en urgence.

Aujourd'hui, les entreprises leaders de ces réseaux semblent mettre l'accent plus sur la performance logistique : le respect des plages de mise à disponibilité des produits commandés, plutôt que sur la performance industrielle dans la mesure où le niveau de qualité des produits ne peut être reconsidéré suite à des défaillances d'organisation. Au-delà des chiffres institutionnels publiés dans la presse, le taux de service des fournisseurs d'une usine de fabrication et d'assemblage d'un constructeur aéronautique mondialement connu semble être de l'ordre de 60 %...

Afin de sécuriser leurs propres approvisionnements et aussi de ralentir l'impact de la hausse des prix de certaines matières premières (aciers, carbones...) pour de « petits » clients de ces « grands » fournisseurs, certaines entreprises leaders de l'aéronautique, de l'automobile... n'hésitent plus, aujourd'hui, à faire bénéficier certains de leurs fournisseurs d'achats de matières premières négociés par leur centrale Achats. A l'évidence, cette pratique vise à minimiser les risques de rupture d'approvisionnement d'un certain nombre des fournisseurs du réseau.

Une autre forme de contrôle des approvisionnements est la demande de traçabilité des produits depuis leur départ de l'usine du fournisseur jusqu'à leur arrivée sur les quais de l'entreprise du client. Ce suivi est aujourd'hui techniquement possible. Il est principalement pratiqué pour des biens importés (automobile) de l'espace intracontinental européen par le mode route (camions).

D'autres contrôles ayant pour finalité la maîtrise des flux peuvent être évoqués. Les usines d'un constructeur aéronautique organisent des tournées d'enlèvement de produits fournisseurs pour des fournisseurs locaux et des lignes pour des fournisseurs nationaux. Même recherche dans l'automobile avec des pratiques différentes, les entreprises des constructeurs se contentent d'adresser à leurs fournisseurs des ordres de mise à disposition. Elles multiplient ainsi les fréquences d'approvisionnement mais elles sécurisent aussi par cette pratique, leurs approvisionnements. Dans ce même but, les constructeurs peuvent imposer leurs propres transporteurs et exiger de leurs fournisseurs une proximité en production (parcs industriels

fournisseurs) ou en approvisionnement (magasins avancés) avec des contraintes de proximité exprimées en temps, de quelques dizaines minutes à quelques heures pour l'automobile (approvisionnement des chaînes en flux synchrones).

### ***3.2 Le contrôle du réseau par les organisations indépendantes du réseau***

Dans l'automobile, les entreprises leaders d'un réseau cherchent à mieux maîtriser leurs approvisionnements en exigeant de leurs fournisseurs de 1<sup>er</sup> rang, la reproduction des pratiques et des objectifs industriels et logistiques qu'ils leur imposent à eux, fournisseurs de rang 1. A tout contrat industriel sont associées des clauses logistiques qui s'expriment dorénavant en obligations de résultats et non plus de moyens. Les suivis de performance sont évalués en fonction des niveaux de performance exigés par l'entreprise leader. Pour les non respects des livraisons aux dates et/ou aux heures spécifiées, un reporting mensuel des incidents logistiques comptabilisés par les usines autorise la convocation du fournisseur évalué comme n'ayant pas satisfait aux niveaux de performance opérationnalisant les objectifs logistiques. Les suivis de performance ont aussi pour axe le respect des procédés de travail qu'ils soient industriels ou logistiques. Dans les champs de la performance logistique, les produits livrés l'ont-ils été dans le respect de l'ordre d'assemblage des produits finis destinés aux clients ? Un autre axe d'évaluation de la performance du fournisseur est son comportement de coréalisateur. S'est-il montré solidaire face aux demandes imprévues ? S'est-il montré réactif à de nouvelles exigences logistiques, à la mise en place des actions correctrices... ? Tous ces actes peuvent être mesurés, évalués, discutés. Ils ne sont pas sans influence sur la future décision de l'entreprise leader pour agréer ou, pas pour un autre projet, le fournisseur. Si les contrats industriels sont des garde-fous en cas de manquement grave de l'une des parties, ils sont essentiellement vécus au quotidien par les fournisseurs comme des objectifs de performance et comme autant de références permettant d'évaluer leur engagement à s'impliquer dans la réussite du projet industriel auquel ils sont associés.

Ce second type de contrôle est un contrôle des performances des fournisseurs d'un donneur d'ordres client, membre du réseau d'approvisionnement. Contrôle de proximité, il est délégué de proche en proche, de rang à rang. A chaque client du réseau de formaliser des niveaux de performance pour ses fournisseurs et d'évaluer postérieurement la qualité des services logistiques associés à la réalisation physique des produits. Aujourd'hui dans les filières de l'aéronautique, de l'automobile et de la construction navale, cette délégation du contrôle<sup>7</sup> se heurte à un manque de culture logistique des entreprises fournisseurs. Dans le cadre de la mise

---

<sup>7</sup> Elle suppose des adaptations en fonction des différents rangs concernés.

en place des pôles de compétitivité (2005-2006), les responsables logistiques des entreprises leaders de ces filières relayés par bien des responsables d'entreprises fournisseurs, expriment des besoins importants de formation à la logistique. Acquérir un langage commun, ne serait-ce que pour bien s'entendre sur les engagements des parties, est le premier besoin qu'ils expriment.

#### 4. Conclusion

Contrôle étendu ou contrôle de proximité, les entreprises leaders d'un réseau usent des différentes pratiques possibles. Pragmatiques, elles normalisent les axes de performance de leurs fournisseurs de rang 1. Puis elles les incitent progressivement à toujours plus de performance. Mais cette ambition se heurte à l'immaturation logistique de certains fournisseurs autres que ceux de rang 1. Aussi, chaque fois que les entreprises leaders peuvent aider leurs fournisseurs de rang 1 à mieux contraindre à la performance les fournisseurs de rang inférieur, elles y contribuent : réalisation d'audits, élaboration de tableaux de bord avec des indicateurs physiques de performance (temps de cycle...). Aujourd'hui au-delà des contrats commerciaux initiaux, elles n'hésitent plus à s'immiscer dans une maîtrise préventive des flux d'approvisionnement si certaines matières deviennent rares et donc susceptibles d'être à l'origine de défaillances pour la réalisation à date contractuelle des produits commandés par les clients du réseau.

L'immaturation logistique de certains fournisseurs est probablement le défi que les réseaux industriels doivent relever pour être à l'avenir plus performants qu'aujourd'hui. Est-il possible d'imposer, de généraliser les objectifs de la performance logistique à tous les fournisseurs, quel que soit leur rang ? Ou faut-il adapter, décliner en fonction des rangs des fournisseurs les objectifs logistiques que les clients du réseau imposent à l'entreprise leader ?

#### 5. Bibliographie

- Burlaud, A., Teller, R., (2004), *Contrôle de gestion*, Vuibert.
- Cabocel, E., Lebascle., J.-L., (2004), "Comment intégrer l'ensemble de la chaîne de valeur au bénéfice des clients et de l'entreprise ?", *Logistique et Management*, vol. 12, n°2, 39-46.
- Calvi, R., (1998), "La gestion des achats en JAT / Flux tendus : approche typologique d'un changement inorganisationnel", *Gestion 2000*, n°4, pp. 83-104.
- Colin, J., (1997) *Management logistique. Une approche transversale*, chap. 3 : *La logistique amont : de la maîtrise des interfaces avec les fournisseurs à la conception du produit*.
- Colin, J., (2002), "De la maîtrise des opérations logistiques au supply chain management", *Gestion 2000*, vol. 19, n°1, pp. 59-74.

- Dornier, P.-P., Molet, H., (1999), "Comment adapter les logiques industrielles et logistiques dans une recherche de productivité globale", *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 18, n°1, pp. 67-83.
- Fassio, G., (2002), "L'externalisation des productions, une option stratégique pour élaborer des produits complexes", *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 21, n°2, pp. 83-102.
- Gallois, P.-M., (2000), "Compétitivité et maîtrise du temps ou l'art du pilotage industriel", *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 19, n°3, pp. 5-34.
- Hauguel, P., Viardot, E., (2001), "De la supply chain au réseau industriel", *L'Expansion Management Review*, n°101, pp. 94-100.
- Molet, H., Dornier, P.-P., (2005), "L'art de l'entreprise globale", [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr), 7 pages.
- Munson, C, L., Meir J., Roseblatt, J., Rosenblatt, (1999), "Use and Abuse of Power in Supply Chain", *Business Horizons*.
- Paché, G., Paraponaris, C., (1993), *L'entreprise en réseau*, Presses Universitaires de France.
- Pimor, Y. (2003), *La logistique*, Dunod.