

**L'ACTION INTER-ENTREPRISES AU SEIN DE LA SUPPLY CHAIN
DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE AU MAROC**
INTER-FIRM ACTION WITHIN THE SUPPLY CHAIN OF THE
AUTOMOTIVE INDUSTRY IN MOROCCO

Mohamed AIT EL KADI
Université Mundiapolis
aitelkadim@gmail.com

Résumé :

Au milieu de nombreux travaux traitant le concept du SCM un point mérite d'être davantage clarifié : Le SCM pourrait-il être considéré comme un tout, une entité globale et homogène ? Cela mène à revoir principalement la définition du concept, la relation inter et intra-entreprise et l'action que mène les acteurs de la Supply Chain : est-elle une action collective ou plutôt individuelle. Ce travail, en prenant le cas de la Supply Chain d'automobile au Maroc montre que le SCM n'est pas une entité globale homogène mais regroupe trois idéaux-types dont l'action est tantôt individualiste tantôt collective.

Mots clés : Supply Chain, individualisme, collectivisme, coordination, collaboration.

Abstract :

In the midst of many studies dealing with the concept of SCM, one point needs further clarification : Could the SCM be considered as a whole, a global and homogeneous entity? This leads to a major revision of the definition of this concept, i.e. the inter and intra-company relationship and the action led by the actors of the Supply Chain: is it a collective or rather individual action. This study, taking the case of the automotive supply chain in Morocco shows that the SCM is not an homogeneous global entity but groups three ideal-types, whose action is sometimes individualistic, sometimes collective, coordination, collaboration.

Keys words : Supply Chain, individualism, collectivism, coordination, collaboration

I. Introduction et objet de recherche

Aujourd'hui, une entreprise ne peut, à elle seule, satisfaire les exigences de ses clients. Elle a besoin de s'appuyer sur les acteurs de sa Supply Chain : ses fournisseurs, les fournisseurs de ses fournisseurs et les distributeurs. Ainsi, la réussite d'une entreprise dépend-elle non seulement de ses capacités mais aussi de celles de la Supply Chain dont elle est partenaire. En conséquence, les différentes firmes composant le SCM ont tendance à converger vers un alignement, une intégration comportementale ou relationnelle (Bowersox et al., 1996).

La littérature scientifique nous met devant plusieurs interprétations : Tantôt la Supply Chain est traitée en tant qu'un concept uni et homogène. Dans ce cadre, elle met en évidence la prédisposition des acteurs à aligner leurs comportements et à opter pour un comportement global intégrant les caractéristiques physiques, informationnelles, managériales, etc

Cela suggère qu'il est possible que tous les maillons de la chaîne, du premier de fournisseur au dernier client, peuvent opter pour un comportement global « un goal congruence » malgré les différences de tailles, de la maturité de système organisationnel et encore de la culture d'entreprise.

Tantôt, une relation fragmentée mais qui tend vers une convergence partielle. Cela suggère qu'il y a bien des facteurs qui facilitent cette convergence et font changer les comportements des acteurs vers le comportement de l'ensemble. Sont-ils des facteurs externes ? internes ?

Cette adhésion à ce comportement global laisse penser qu'on passe d'une action individuelle à une

action collective. Autrement dit, dans le même objet de recherche, il se croisent deux approches : l'individualisme et l'holisme.

Le SCM et définition :

Le SCM devient un concept qui attire de plus en plus l'attention des chercheurs. Néanmoins, sa définition reste imprécise et manque véritablement de consensus (Mentzer et al., 2001).

L'une des premières définitions du SCM donnée par Bowersox et al., (1996), le présente comme un ensemble de relations créatrices de valeur entre des unités interdépendantes qui coopèrent pour transformer les matières premières en produits finis.

Convergence des acteurs et composants du SCM

La littérature scientifique sur la Supply Chain désigne le stade où les acteurs alignent leurs comportements par la « collaboration » ou l'« intégration ».

Cette relation peut atteindre une intégration relationnelle comportementale constituant la pierre angulaire de la philosophie Supply Chain Management (Bowersox et al., 1996 ; Mentzer et al., 2001). Cette philosophie permet un alignement des comportements entre les acteurs grâce à leur prédisposition à s'intégrer au sein de la Supply Chain. Le but est d'atteindre un « Goal Congurence » qui autorise par la suite les autres formes d'intégration et qui prend appui sur une vision d'entreprise (Bennett, 1996).

Ces travaux conduisent à mettre en avant l'idée qu'un comportement « homogène » est adopté par chaque entreprise puis par toute la Supply Chain permet la réussite et la mise en place d'une coordination durable.

Si ces travaux admettent (explicitement ou implicitement) l'existence d'une convergence possible en déployant tout un arsenal de modes de coordination, on remarque qu'un autre courant basé sur les travaux de Crozier et Friedberg (1977) laisse entendre qu'une convergence n'est pas possible ou

seulement temporaire. En effet, les acteurs, malgré l'environnement contraignant, arrivent à libérer des marges de manœuvre en créant des zones d'incertitude. Ces dernières permettront aux acteurs de construire des actions établissant un contrepouvoir. L'étude conduite par Neuville (1998) montre qu'un fournisseur peut disposer d'un pouvoir de résistance et d'un potentiel de menace à l'égard de son client, dont il se sert pour assouplir des exigences trop contraignantes. La relation inter-organisationnelle se résume à des rapports de force continuels et sans fin entre firmes (Donada, 2005), ce qui laisse entendre, qu'un ajustement comportemental occasionnel n'est pas envisageable et encore moins une convergence durable.

D'un autre côté, le courant de l'économie néo-institutionnelle donne une vision de la relation inter-firmes différente. Il construit une vision des relations « inter-firmes » basées sur des caractéristiques qui relèvent du caractère individualiste dû à la nature opportuniste de l'humain et à sa rationalité limitée. Les formes structurelles peuvent aussi être basées sur la nature des transactions d'une part, et la spécificité des actifs et la fréquence d'autre part. La combinaison de ces différents éléments (rationalité limitée, opportunisme, forme structurelle) produit à la fois la structure organisationnelle et la forme de la relation inter-firmes. Ainsi, ce courant nous donne trois principales formes relationnelles : la relation hybride, la relation marchée et l'intégration interne.

Nous nous trouvons, in fine, face à plusieurs courants de littérature abordant la même question, celle de la relation inter-firmes, en prenant des positions différentes. Ces différences ne se limitent pas uniquement à la forme de la relation mais à la nature même de l'action : individualisme versus collectivisme.

Ainsi, intéressons-nous au SCM pour son aspect convergent des comportements des acteurs, en les mettant à l'épreuve face à une large littérature en économie d'organisation.

Problématique

En se référant à ce qui précède, l'objectif principal de cette recherche est d'étudier cette convergence éventuelle des comportements des maillons de la Supply Chain au sein de l'industrie automobile au Maroc

Pour y répondre, nous allons vérifier sur le terrain d'autres questions :

- Quelle est la nature de la relation inter-firmes ? La relation est-elle homogène ou existe-t-il une hiérarchisation des relations des différents membres de la chaîne ?
- Les acteurs de la SC convergent-ils vers un mode relationnel globale et intégré (goal congruence) ?
- Quels sont les facteurs régissant cette convergence ?

II. La méthodologie et les sources de données

Notre objet de recherche oppose deux logiques et concepts qui partent de postulats différents. Par exemple, le postulat de la TCT qui inscrit son raisonnement dans un individualisme « méthodologique » en liant ses postulats, principalement l'opportunisme et la rationalité limitée, à l'action individuelle. En revanche les travaux sur le SCM s'appuient sur une logique collective.

Nous pensons qu'une démarche compréhensive au sens de Dumez (2013), est la mieux adaptée au processus d'élaboration des connaissances. La démarche compréhensive ne relève pas d'un choix entre les paradigmes épistémologiques existants, mais plutôt de problèmes concrets tels que la circularité, l'acteur abstrait ou l'équifinalité.

Notre démarche compréhensive repose sur des confrontations successives entre les théories spécifiées en termes d'effets prédits (ce que je devrais observer si la théorie est juste) et le matériau spécifié à l'aide d'un codage relativement indépendant (ce que j'observe dans la réalité). La première boucle repose sur une simple orientation théorique précédée ensuite par des allers-retours successifs entre théorie et matériau empirique.

La collecte des données s'est faite principalement des entretiens de face à face avec les professionnels de métier de l'automobile.

Les entretiens ont commencé en décembre 2011 et se sont étalés sur 3 ans. Nous avons réalisé une quarantaine d'entretiens visant les différents acteurs ayant un lien direct avec un autre maillon de la chaîne soit en aval, soit en amont. Ces acteurs étaient principalement des acheteurs, des responsables de Supply Chain, des logisticiens, des responsables de qualité, des responsables de projets et des commerciaux.

III. Résultats

Nos résultats sont composés de deux parties : une traite la convergence des acteurs et l'autre présente les facteurs expliquant cette convergence.

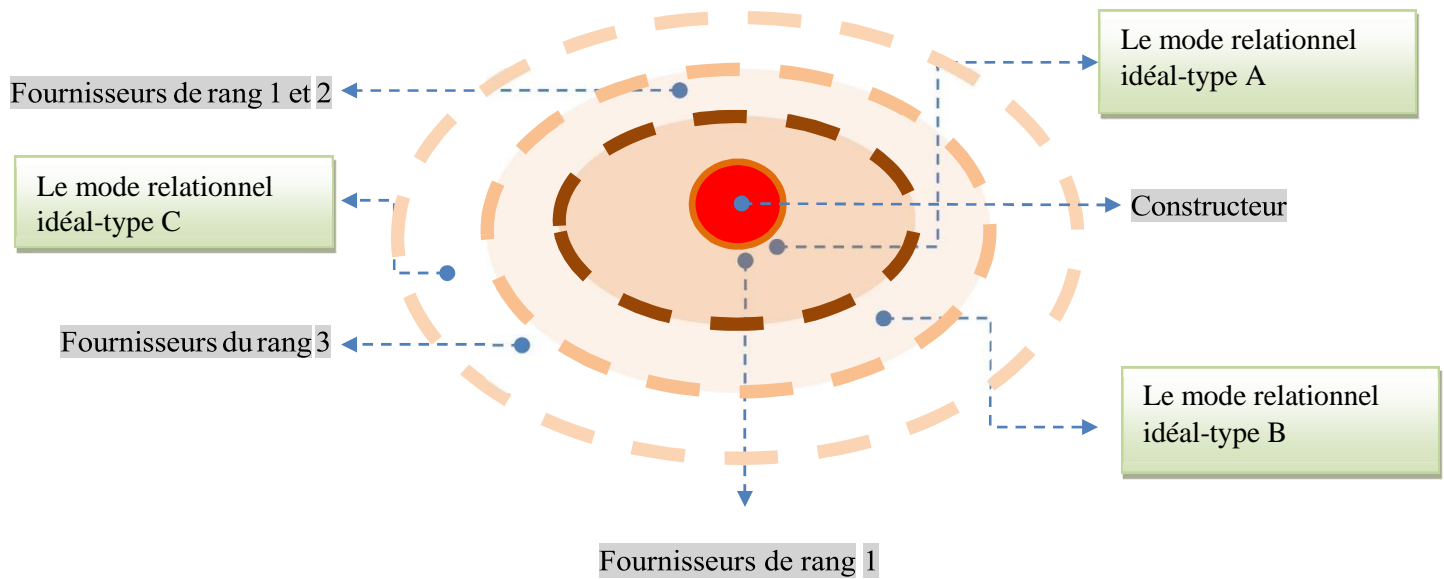
Le traitement de notre matériau empirique révèle trois modes relationnels qui émergent des entretiens, que nous considérerons comme des idéaux-types au sens de Max Weber. Le premier est composé d'un noyau dur, celui du constructeur et de ses fournisseurs (équipementiers) : idéal-type A.

Le second mode relationnel est composé d'acteurs conscients d'une sorte d'interdépendance liant les différents maillons de la chaîne mais qui n'atteignent pas le stade de l'adoption de cette philosophie du SCM : idéal-type B.

Le troisième mode relationnel, quant à lui, regroupe un ensemble d'entreprises restant dans une phase initiale : idéal-type C.

Le schéma suivant présente les trois-idéaux types que nous développerons par la suite.

Figure 1 : Les trois idéaux-types



1. La convergence des comportements dans l'idéal-type A

Les firmes de la première sphère sont composées du constructeur, de ses points de distribution et de fournisseurs du 1^{er} rang de grande taille : généralement des firmes multinationales telles que Lear, Delphi, Faurecia, Denso, GMD, Snop, etc.

Cette sphère est solidement gérée par l'entreprise pivot (le constructeur).

Les entretiens qui ont visé les entreprises de cette sphère montrent qu'elles sont des usines possédant des process bien définis, bien rodés et robustes. Les échanges sont exclusivement en EDI : un esprit de partenariat marqué par une activité commune de recherche et de développement, un partage des risques, une responsabilisation commune et un partage d'information.

« Renault ne peut pas imposer une solution, mais propose des modifications » « on est suiveur dans la production (il parle de la contrainte du marché ; une orientation avale), mais si le volume baisse, on discute derrière : ça doit être une relation gagnant/gagnant » « Renault a augmenté les prix de toutes les pièces pour un fournisseur pour l'aider à rebondir et à survivre. Le constructeur ne cherche pas à écraser son fournisseur »

« Notre client Renault a prévu 4000 véhicules par semaine, maintenant ils en sont à 2000 véhicules. Mais en parallèle, Renault nous a donné de nouveaux projets ailleurs (dans d'autres pays, sans passer par le processus de sélection) ».

« Ce qui était prévu avec Renault (objectif fin 2013) : 780 véhicules par jours, mais la réalisation actuelle est à 300 véhicules par jour. Le volume actuel n'amortit pas les investissements. Par compensation, Renault nous a mis automatiquement sur le projet X52 sans passer par la phase validation projet. Maintenant (juillet 2014), on est à 860v/j, le site est en pleine capacité de production »

« Ton fournisseur tu partages avec lui ses contraintes, tu l'aides ».

« Ce n'est plus une relation client/fournisseur : le fournisseur développe le produit, c'est un partenaire ».

« Les grands fournisseurs jouent la transparence. Les fournisseurs n'ont pas intérêt à jouer la malhonnêteté dans un projet au détriment des autres projets (généralement, un fournisseur détient plusieurs projets ; plusieurs pièces) auprès de son client constructeur »

Nous avons été marqués, dans cet idéal-type A, par l'aspect collectif de dispositifs mis en place. Un acheteur d'un fournisseur du premier rang nous dit : « bienvenue dans le monde des normes, des standards, des audits, des référentiels, des process, tu ne vas entendre que ça. Oublie tout ce que tu as pu voir et entendre sur les autres secteurs. L'industrie automobile est un monde à part »

Plus on se déplace vers le haut de la Supply Chain, plus les entreprises construisent leur propre système avec ses propres mécanismes. L'entreprise devient une entité solide avec une organisation qui impose ses règles aux acteurs. « Nous avons déshumanisé l'industrie automobile », dit un professionnel. Un autre explique : « un bon acheteur ce n'est plus quelqu'un qui sait parler et s'entretenir avec un client, un bon acheteur dans l'industrie automobile, c'est quelqu'un qui respecte les process ». Tout est basé sur des supports formels et tangibles : process, cahier des charges et documentation. Un professionnel dit encore : « Je peux même te dire que maintenant, il suffit de lire et écrire et connaître des notions de base de la chimie et de la physique pour fabriquer la pièce. Tout est défini et expliqué dans le moindre détail ».

L'organisation est représentée et construite par son système organisationnel et ses process. L'individu reste une personne lambda derrière son organisation. Il est géré et représenté par ce système organisationnel. Un logisticien nous parle de la différence entre son entreprise et les entreprises performantes (entre autres, son entreprise du type B et les entreprises du type A) : « tu sais, la différence qu'on a nous avec ces grandes entreprises, c'est que nous c'est la mentalité qui gère le système, alors que chez elles c'est le système qui gère les mentalités et c'est mieux comme ça. On doit être comme elles ».

« Le fournisseur peut augmenter sa marge en jouant sur son organisation »

« La qualité de l'organisation de l'entreprise détermine sa marge. Le fournisseur, il lui reste à améliorer son système organisationnel pour augmenter ses marges »

« Il y a des fournisseurs qui sont performants et qui arrivent à optimiser leurs marges. Valéo par exemple réalise des améliorations chaque jour. Quotidiennement, chaque service doit apporter des améliorations. Les opérateurs qui réalisent de la valeur ajoutée sont accompagnés d'un bon système organisationnel »

Cette sphère est le résultat d'une recherche de totale standardisation de ces variables :

- La variable prix ne pose aucun problème. C'est un détail réglé pendant l'appel d'offres et durant la phase de projet. Dans les très rares cas où le fournisseur exige de revoir le

prix, le constructeur possède des référents métiers qui permettent d'en statuer « ils savent le prix que coûte le composant de chaque pièce », « personne ne peut lier les bras de Renault, on a le savoir-faire et on sait tout sur tout ». Cet élément fragilise le débat sur la relation marché basée sur le prix (et aussi sur la présence de l'asymétrie d'information, théorie des jeux, etc.)

- La qualité est aussi un élément très bien maîtrisé. L'ensemble des supports formels (cahier des charges, documentation, normes, standards, process) valide la qualité requise et la fixe. Elle est même vérifiée et validée pendant la phase de projet avant même de lancer la phase de série (fabrication de véhicule).

La variable qui n'est pas encore totalement maîtrisée dans l'industrie automobile est le temps. Les acteurs attestent que plus le temps est maîtrisé, plus la collaboration se solidifie et les acteurs convergent. Les acteurs de cette sphère sont conscients de l'importance de cette variable. La bonne gestion du temps réduit les coûts, donne une meilleure visibilité.

Ces exigences de temps de réponse, de qualité (logistique, de produit, d'échange de flux, etc) sont vérifiées ex-post, durant la vie de projet, entre deux et quatre ans avant le lancement du produit (figure 2).

2. La convergence de l'idéal-type B

Les entreprises du deuxième idéal-type B sont caractérisées par une organisation en cours d'amélioration ou une organisation pas encore assez solide. Généralement ce sont des équipementiers de deuxième rang, ou de premier rang en phase de démarrage qui n'ont pas encore bien élaboré et rodé leur processus et leur système organisationnel, ou des câbleurs qui ont un système organisationnel qui répond au minimum des exigences et des processus pas réellement intégrés et appliqués par les acteurs, ou tout simplement inexistant. On constate chez ces entreprises que les fonctions sont dissociées. Chaque fonction est indépendante des autres, au point que chaque responsable de fonction réalise ses propres achats.

« Chaque département fait ses demandes d'achat. Dans chaque département il y a une personne qui fait la saisie de la demande quotidienne »

« La prise de décision est difficile, elle n'est pas centralisée. Tout le monde intervient et tout le monde a un mot à dire, trop de subjectivité et ça ne fait pas avancer les choses », « notre concurrent Delphi est plus structuré, les processus sont clairs. Les achats ont le pouvoir de décision », « il y a trop d'improvisation, un peu d'anarchie, tout le monde peut faire des commandes »

« Je ne fais que mon travail et chacun ici fait le sien, il n'y a pas d'interaction »

Les acteurs de cette sphère sont conscients de l'importance du SCM, savent ce que c'est et espèrent en faire partie. La philosophie du SCM est absente à l'intérieur de l'entreprise et, bien évidemment, absente dans la collaboration avec d'autres entreprises.

Dans l'idéal-type B, l'attention est principalement accordée aux deux variables : qualité et prix. Si la question du prix est plus ou moins réglée, la question de la qualité ne l'est pas. L'absence de supports tangibles et stricts laisse cette variable fluctuer.

Dans ce mode relationnel, l'élément principal de choix de son fournisseur est le rapport qualité/prix. En revanche, la fragilité de la qualité (y compris la qualité de service logistique) est due principalement à la faiblesse du système organisationnel. Cette fragilité affaiblit par la suite la structure de l'organisation et laisse ses propres mécanismes être impactés par des mécanismes sociaux et laisse les relations inter-individuelles impacter les relations inter-entreprises d'où la présence d'une confiance inter-individuelle entre des personnes (acheteurs, logisticiens), un déséquilibre de dépendance qui donne le pouvoir au donneur d'ordres face à l'exécutant (en aval) et un rapport de dominant-dominé (en amont).

3. La convergence de l'idéal-type C

Dans l'idéal-type C, on constate l'absence totale d'un système organisationnel propre à l'entreprise. La structure est complètement ouverte au dehors. Elle baigne dans la société et s'approprie ses propres mécanismes.

Les entreprises bénéficient d'un temps cumulable et stockable. Elles ne ressentent pas une grande pression du temps qui est plutôt polychrone, flexible et modulable. Nous l'avons d'ailleurs ressenti avec le temps qui nous a été accordé lors des entretiens qui pouvaient durer deux heures, avec la possibilité d'avoir une deuxième entrevue si nous le voulions. Les entretiens nous ont généralement été accordés sans RDV (nos entretiens de la sphère de type A en revanche étaient difficiles à obtenir et plusieurs ont été annulés ou reportés et parfois à plusieurs reprises, faute de temps).

Les acteurs de cet idéal-type ignorent même la signification du SCM ou de la Supply Chain.

Les entreprises de cette sphère sont de petite taille ou de taille moyenne bien qu'elles possèdent les différentes fonctions qu'impose l'industrie automobile, à savoir : la logistique, la production, la qualité et parfois les achats s'ils ne sont pas intégrés dans la fonction logistique. Cette dernière peut finalement intégrer l'approvisionnement, les achats, le stockage et la livraison.

La production est totalement automatisée (le cas d'injection plastique et la fabrication de gaines). Lors de nos entretiens et visites des usines, nous avons constaté que la machine prend le pas sur l'homme. Le personnel, majoritairement non qualifié, sert uniquement à accompagner la machine et à stocker.

La variable temps n'est pas pesante. La firme arrive à stocker le temps, une fourchette de temps assez large lui permettant d'avoir plus de marge de manœuvre.

« La plasturgie exige un certain délai...certains produits doivent attendre (pour se refroidir) avant qu'ils soient coupés...on gère la production en fonction des délais de commandes. Une production qui peut être stockée 2 jours, d'autres 7 jours, alors on a une marge de manœuvre »

« La plasturgie exige une gestion de production spéciale...en fonction de la référence du produit. Certains produits exigent 7 jours avant l'envoi : le temps de la découpe. D'autre 72h »

Les échanges avec les fournisseurs se font en grande partie par téléphone ou par mail. En revanche, avec le client, l'échange se fait essentiellement par mail. Les cas de présence d'EDI sont très rares.

IV. Discussion

La littérature scientifique traite la convergence des comportements des firmes, qu'elle qualifie également d'alignement ou d'intégration, en s'appuyant principalement sur deux supports :

- Le premier support est la Supply Chain et ses exigences. Dans ce cadre, une convergence est possible si elle s'inscrit dans une relation appelée Supply Chain Management (Bennett, 1996 ; Bowersox et al., 1996 ; Mentzer et al., 2001) ou parfois Supply Chain Integration (Fabbe-Costes et Lancini, 2009).
- Le deuxième sont les facteurs régissant l'intégration des acteurs.

Nous avons relevé sur le terrain un niveau élevé d'alignement et de convergence chez les acteurs de l'industrie automobile au Maroc de cet idéal-type « A ». Cette convergence ne se manifeste que dans ce groupement de quelques firmes qui appartiennent à cette forme de relation. Les deux autres idéaux-types ne sont pas concernés par cette convergence.

Plusieurs auteurs s'accordent sur la qualification de collaboration qui désigne un certain alignement entre acteurs. Ainsi, la collaboration regroupe plusieurs entités indépendantes qui gèrent leur dépendance dans un « jeu » commun (Simatupang et al., 2004) par l'intégration des processus, planification et communication collaborative (Hudnurkar et al., 2014 ; Simatupang et al., 2004).

Ainsi, appuyons-nous les travaux sur la possibilité de construire une relation dont les acteurs alignent leurs comportements et optent pour une philosophie commune (Bowersox et al, 1996 ; Mentzer et al., 2001 ; Fabbe-Costes et Lancini, 2009). Cependant, sur le terrain, nous constatons que cette relation ne concerne qu'un certain nombre des acteurs de la Supply Chain.

1. Les limites de la définition du SCM

Certaines définitions données par la littérature scientifique (Christopher 1992 ; Mentzer et al., 2001 ; Baglin et al., 2007) ont tendance à laisser entendre que cet alignement (ou plutôt intégration) concerne l'ensemble des maillons de la chaîne logistique.

En effet, il existe dans la littérature un ensemble de définitions qualifiant le SCM comme étant l'ensemble des flux de matières depuis les fournisseurs jusqu'aux utilisateurs finaux et un deuxième type qui considère le SCM comme une philosophie tendant vers une gestion intégrée de l'ensemble des flux d'un canal de distribution, du fournisseur à l'utilisateur final (ex, Cooper et al., 1997). Les deux définitions combinées laissent entendre que si une philosophie du SCM existait, cela toucherait l'ensemble des maillons de la chaîne du premier fournisseur au dernier client. Nos résultats

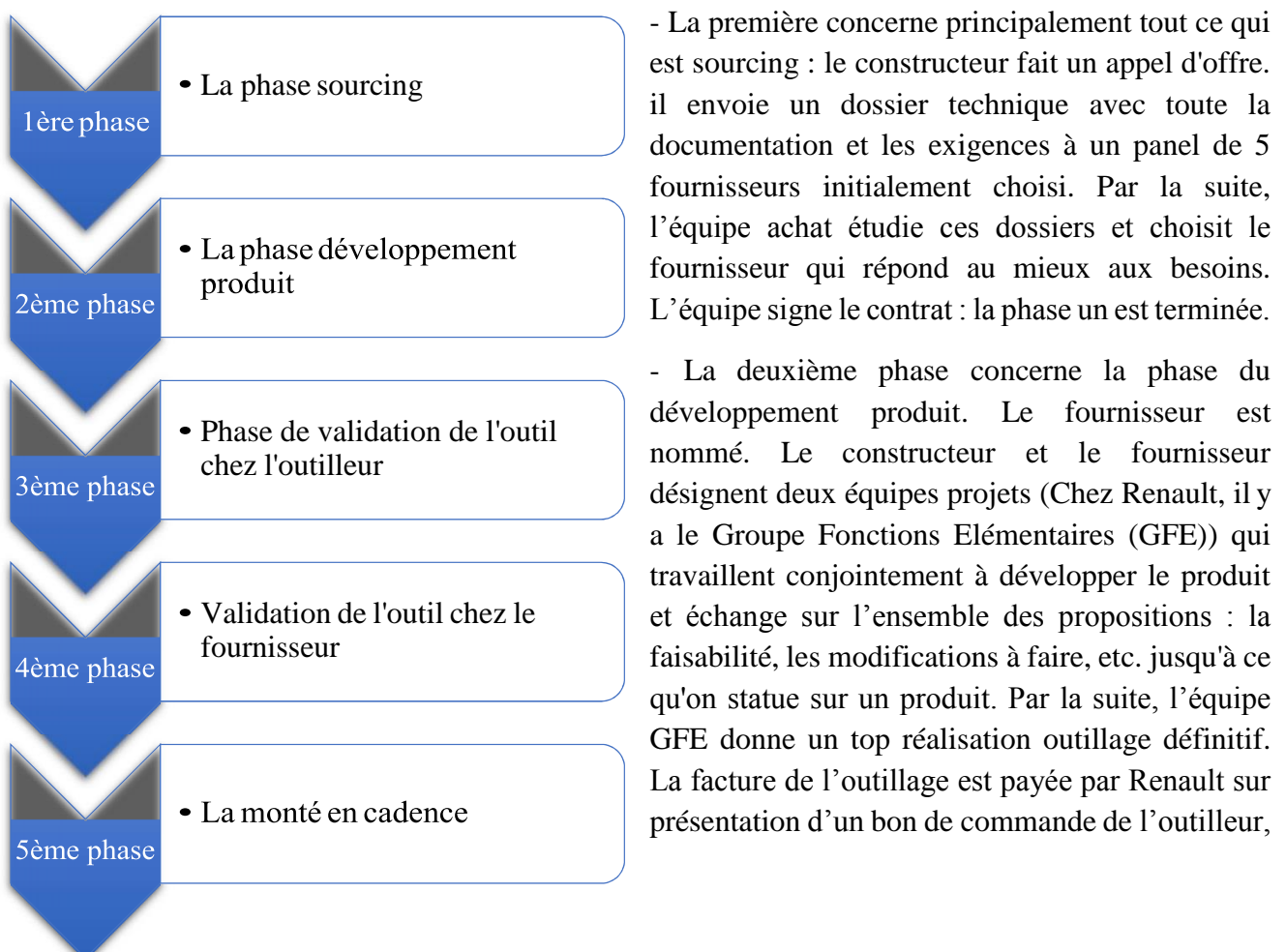
convergent plutôt vers la définition de La Londe et Masters (1994) dont le SCM comprend « ...au moins deux entreprises d'une chaîne logistique qui passent un contrat à long terme ; ...le développement de la confiance et de l'engagement dans la relation ; ...l'intégration des activités logistiques avec partage des données relatives à la demande et aux ventes ; ...la possibilité d'une évolution dans la localisation du contrôle du processus logistique ». Cette définition montre qu'un management de la chaîne logistique et l'adoption de sa philosophie ne concerneraient en réalité qu'un cercle d'entreprises de la Supply Chain qui se sont engagées dans une relation plus intégrée avec certains de leurs fournisseurs et de leurs clients.

Cette position que l'on peut trouver dans une large littérature scientifique se limite au concept Supply Chain en évitant le mot management.

Si une partie de la littérature analyse le SCM en introduisant l'aspect managérial et contrôlé de la Supply Chain, ce qui peut prêter à confusion en laissant entendre que la Supply Chain peut être intégralement managée et même intégrée, une autre littérature plus abondante se limite au concept Supply Chain en évitant le mot management et en employant d'autres termes comme collaboration, intégration, ou coordination.

On constate également que les entreprises qui forment ce type de relation sont des organisations de type III (selon la typologie de Baglin et al., 2007) dont les entreprises sont à la recherche des marges d'amélioration intra et inter-firmes en instaurant des processus transversaux dans le but d'apporter de la valeur au produit et/ou au service.

Figure 2 : Les cinq phases de la vie projet



(c'est le cas chez tous les constructeurs).

- Dans la troisième phase, les premières pièces de l'outillage sont développées (les échantillons).

L'équipe les vérifie, regarde l'aspect technique, les essaie, etc. L'outil reste chez l'outilleur (Chine, Roumanie, Espagne, etc.) jusqu'à validation. L'équipe valide l'outil : la phase est terminée.

- Une fois que l'outil est validé, l'équipe le ramène chez le fournisseur au site définitif. L'équipe valide l'outillage et le process de fabrication chez le fournisseur. Ensuite, après validation du process, de l'outillage et de la pièce représentative, le flux logistique est aussi validé et l'équipe signe une sorte de PV.
- Ce processus est conclu par la phase finale de la vie de projet : la montée en cadence et le démarrage série afin de capitaliser et finaliser tous les points abordés précédemment et éviter certaines erreurs.

Les délais de ces 5 phases peuvent être plus ou moins longs, de deux à quatre ans en fonction du véhicule : quatre ans s'il s'agit du lancement d'un véhicule neuf, entre deux et quatre ans s'il s'agit seulement de l'amélioration d'un modèle qui existait déjà.

2. Les facteurs construisant les idéaux-types de Supply Chain

Tableau 3 : Les facteurs construisant les idéaux-types

Le tableau 3 présente les caractéristiques observées dans chaque idéal-type et le poids qu'elles représentent. Si certaines caractéristiques sont largement évoquées et développées, comme la technicité du produit et sa spécificité (que la littérature scientifique résume en une seule notion : la spécificité de l'actif), nous avons relevé le rôle important de trois autres facteurs (le temps, la qualité et le prix) dans la construction des trois idéaux-types. Ces facteurs, comme expliqué ci-dessus, relèvent du marché, du client final, de la concurrence, de l'évolution technologique et du besoin du

	La technicité du produit	La spécificité du produit	La qualité du produit	Le temps	Les process	La culture	La taille de l'investissement	Le système organisationnel.
Idéal-type A	+++	+++	Elevée (R&D)	Synchrone JAT Maille réduite	+++	Métier	+++	Solide Amélioration quotidienne
Idéal-type B	++	Faible	Standard	Peut être cumulé On peut stocker	++ (inexistants parfois)	Métier et culture d'entreprise	Moyenne	Moyennement solide
Idéal-type C	Faible (Ressources tangibles)	Absente	Répond au standard ou non exigée	Peut être cumulé On peut stocker	Inexistants	Culture de l'entreprise Imprégnée de la culture sociale	Petite structure	Très faible

client. Ce constat, qui n'a rien d'extraordinaire, appuie la logique avale¹ de la Supply Chain et aide à comprendre la construction de ses différents idéaux-types.

Ainsi, et comme le montre la figure 3, nous avons relevé cinq principaux facteurs qui régissent les relations de chaque sphère : la technicité du produit (qui demande un savoir-faire et une compétence organisationnelle), la spécificité du produit (par exemple le textile et le cuir), le prix, la qualité et le temps². Elles expliquent également certaines incompréhensions ou l'inadéquation de certaines théories à la réalité du terrain, en l'occurrence de l'industrie automobile.

Dans la deuxième sphère, la qualité est moins maîtrisée, le temps l'est davantage.

Dans la troisième sphère, la variable qui compte le plus est le prix.

De cette variation du poids de chaque variable au sein de chaque sphère, surgissent des mécanismes influençant les dispositifs de coordination et la convergence des comportements organisationnels.

Le fait d'aborder la chaîne logistique à grande échelle montre que les maillons de la chaîne logistique, du distributeur jusqu'au premier fournisseur, ne sont pas un tout qui possède des caractéristiques homogènes, mais des fragments hétérogènes.

Dans la première sphère, les cinq variables engendrent une équation qui oblige l'organisation à être basée sur des standards et process solides afin de répondre au besoin du client. La variable qui reste à maîtriser davantage dans cette sphère est le temps. Les flux de marchandises et principalement les flux d'informations doivent gagner en temps.

Dans le mode relationnel type C, le facteur déterminant est le prix. Il est le principal critère de choix du fournisseur. La qualité du produit et le temps (délai de livraison, d'échange d'information) sont deux variables qui ne sont pas maîtrisées. Les entreprises bénéficient d'un temps cumulable et stockable. Elles ne ressentent pas une grande pression du temps qui est plutôt polychrone, flexible et modulable. Ainsi, l'éventail d'alternatives en termes d'action est vaste, ce qui pousse les acteurs à envisager tous les comportements dans un jeu de stratagème.

On constate l'absence totale d'un système organisationnel propre à l'entreprise.

Ce mode relationnel est un terrain propice aux postulats des théories économiques standards et néoclassiques. Les acteurs ont un caractère qui relève de l'individualisme où l'action est prise individuellement avec tout ce qu'elle représente de caractéristiques propres à l'individu au sens de Williamson : opportunisme, comportement calculateur, et intérêt personnel.

Dans le mode relationnel type B, nous sommes face à des entreprises qui accordent plus de poids au rapport qualité/prix. Le temps commence à peser dans les relations aval.

Ces trois facteurs donnent un type d'organisations plus structurées et plus organisées que les simples structures qui relèvent de l'idéal-type C.

¹ Si le prix suit une logique amont dans la TCT, dans l'industrie automobile, il s'inscrit dans une logique avale. Après la conception du véhicule, le prix du lancement est déterminé en fonction du marché, qui détermine également les prix de l'ensemble des composants qui seront fournis par les fournisseurs. Le prix connaît une baisse tout au long de la vie de série du véhicule répercutée sur les prix des composants ensuite. Cette baisse est comprise et admise par les fournisseurs.

² Ces trois facteurs diffèrent du triplet QCD : amélioration de la Qualité, maîtrise des Coûts et réduction des Délais. Elles viennent du dehors (du marché) et s'impose à l'organisation. La démarche QCD est une réponse à ces trois facteurs.

Les structures de ce mode relationnel marquent une phase intermédiaire entre le mode relationnel « idéal-type C » et le mode relationnel « idéal-type A ». Dans ce dernier, le prix et la qualité sont standardisés. Les exigences en termes de délais imposent aux organisations un système solide afin de répondre à temps aux exigences du client en termes de technicité du produit (Aoki, 1988) et de spécificité.

Cette sphère (mode relationnel de type A) relève d'une dimension qui mérite une attention particulière. Ce sont des organisations en perpétuelle évolution et en déficit face au facteur temps de plus en plus synchronisé.

L'inacceptation de l'erreur fait que la relation commence par un besoin exprimé par le client (Richardson, 1972) et construit par l'ensemble des acteurs (client et fournisseur) dans une phase qui précède la transaction et qui peut prendre 4 ans (phase de projet, figure 2).

Nous sommes ici dans une logique où le facteur temps est imposé par le marché final, celui du consommateur final (délai de livraison de voiture ». Et non dans une logique amont.

Il s'agit d'une régulation de l'amont par l'aval (Colin, 2005) et non pas l'inverse. D'ailleurs, dans la définition de la Supply Chain, le but ultime d'une telle relation est de « satisfaire les exigences du client final ».

Deux points essentiels marquent une différence entre le mode relation de type C et le mode relation de type A :

- Si le premier pourrait être vu et expliqué par une logique amont, le deuxième semble devoir être analysé par une logique aval.
- Les deux modes relationnels relèvent de deux positions différentes, le premier est l'individualisme, le deuxième est l'holisme. Regarder le mode relationnel intégration avec les lunettes de l'individualisme pourrait à notre sens biaiser les résultats.

Conclusion :

Ce travail, qui s'appuie initialement sur le SCM et ses dimensions managériales et physiques au sein de l'industrie automobile, a permis de saisir l'importance de la prise en compte des caractéristiques de ce support dans la formation des relations inter-firmes d'une part, et il a permis, d'autre part, de saisir l'ambiguïté de sa définition. En effet, le SCM est représenté par l'ensemble des entreprises, constructeurs et quelques fournisseurs du premier rang, capables de répondre aux cinq principaux facteurs et qui ont choisi de s'inscrire dans une relation de transparence, de crédibilité, de partage du risque, de partage d'information, etc.

Les hypothèses qui relèvent des caractéristiques individuelles telles que la rationalité limitée, l'opportunisme, ou encore la sélection adverse dans sa version dyadique

(organisation/individu)³ ont un poids élevé dans le mode relationnel de type relation « type C » où le système organisationnel n'est pas solide. Dans cette lignée, ce travail montre que l'organisation d'aujourd'hui a évolué. Elle est capable de construire son propre arsenal d'instruments, ce qui fait d'elle une entité collective à part entière, entité que l'on ne peut réduire et comparer à l'individu. Ainsi, dans le cas de mode relationnel de type A, on ne peut assimiler l'organisation à un individu et la lire selon des théories qui relèvent de l'individualisme telle que la théorie des coûts de transaction. L'assimilation de l'organisation à l'individu n'est pas pertinente pour les organisations qui font parties du mode organisationnel de type A. Ces organisations, dans un tel mode relationnel, fonctionnent comme des entités construites (bien évidemment par des actions individuelles intra-organisation agrégées) possédant une faculté d'action collective différente de celle des individus.

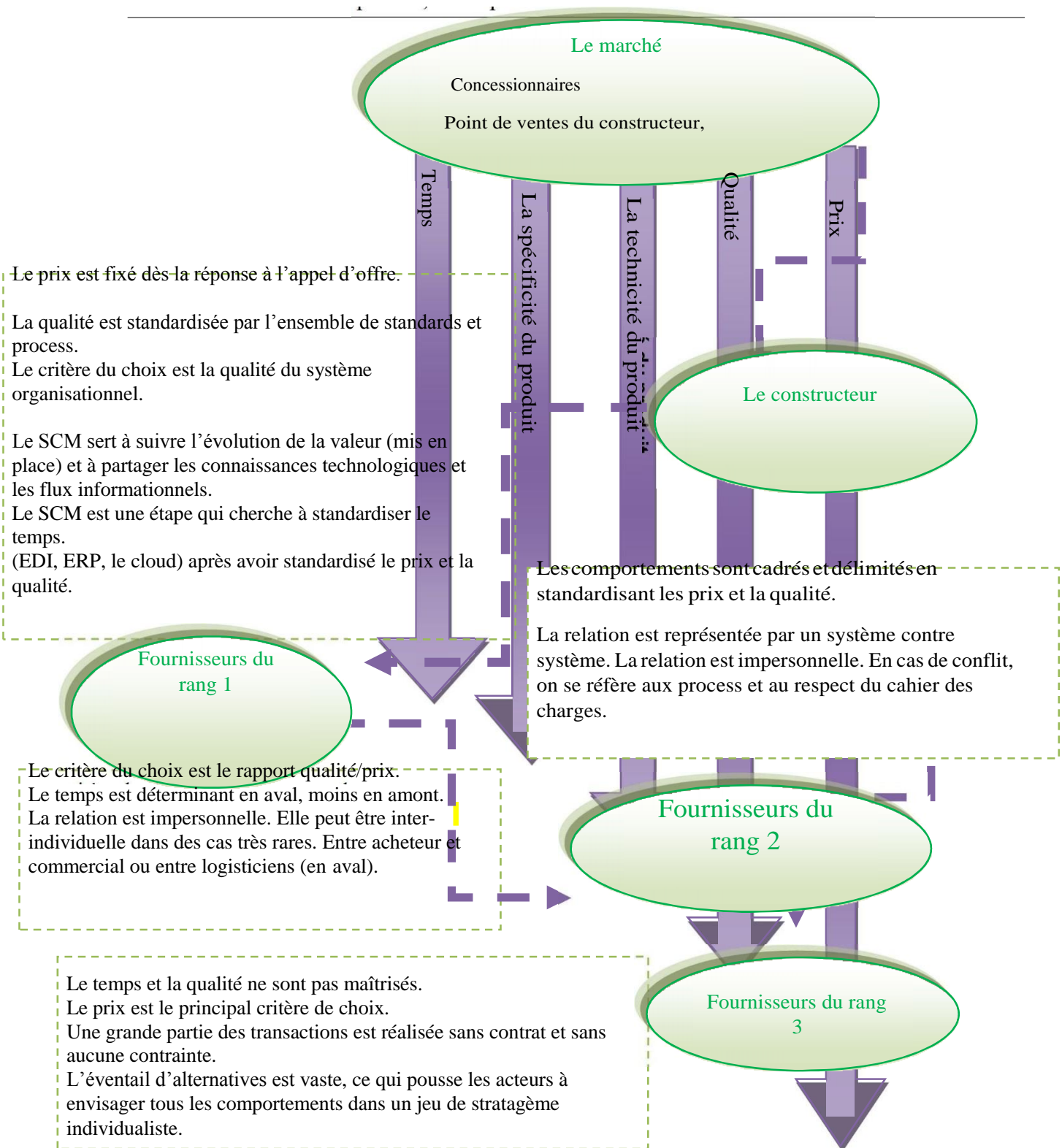
Ainsi, ces résultats pointent l'importance d'une analyse holistique prenant en compte la relation Supply Chain dans sa globalité pour pouvoir saisir ce qui relève de l'action individuelle d'une part, et de l'action collective organisée d'autre part.

Dans ce cadre, la littérature sur les coûts de transaction et la théorie d'agence, qui partent d'une position individualiste, nous semble assez riche pour expliquer les mécanismes présents dans l'idéal-type « C ». Elle n'est en revanche pas assez convaincante dans l'analyse de l'action collective qui caractérise l'idéal-type « A ».

Ce travail a montré également l'importance du facteur temps qui n'est pas encore pris en compte à sa juste valeur. Les acteurs de la Supply Chain, et principalement ceux qui se situent au plus près du marché du client final, sont actuellement mis au défi de ce facteur et de la recherche de sa standardisation. Il nous semble important d'accorder à ce facteur autant d'attention qu'on portait autrefois aux facteurs prix et qualité. Il ne suffit pas de l'inclure dans une démarche qui analyse les réactions des acteurs. Il s'agirait plutôt de prendre en compte le facteur temps, dans une démarche qui tentera d'expliquer son impact sur la construction de l'action et la structuration de la nouvelle organisation.

³ Les applications de la sélection adverse visent en grande partie les relations inter-individuelles ou encore les relations entre une organisation face à un individu comme ces deux exemples les plus récurrents : compagnie d'assurance, garage de véhicules d'occasion.

Figure 3 : Les cinq facteurs régissant les modes relationnels : Le prix, la qualité, la technicité du produit, la spécificité du produit, le temps.



Bibliographie :

- Aoki, M., (1988), *l'économie japonaise, information, motivation et marchandage*, Cambridge University Press, Economica pour la traduction française (1991), Paris
- Baglin, Gérard, Olivier Bruel, Alain Garreau, Michel Greif, et Collectif (2007), *Management Industriel et Logistique : Concevoir et piloter la Supply Chain*, 5e édition. Paris: Economica.
- Bennett, J., (1996), *Building Relationships for Technology Transfer*, Communications of the ACM, vol. 39/9, p. 35-36
- Bowersox, D.J. et Closs, D.C., (1996), *Logistical Management : The Integrated Supply Chain Process*, McGraw-Hill Series in Marketing, New York: The McGraw-Hill Companies.
- Christopher, M., (1992), *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman, London
- Colin, J., (2005), *Le Supply Chain Management existe-t-il réellement ?* Revue Française de Gestion, N°156, p. 135-149.
- Cooper, Martha C, Lambert, Douglas M. et Pagh, Janus D, (1997), *Supply Chain Management : More than a New Name for Logistics*, The International Journal of Logistics Management, Vol. 8, No. 1, p. 1-14.
- Crozier et Friedberg., (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris
- Donada, C. et Dostaler, I., (2005), *Fournisseur, sois flexible et tais-toi !* Revue Française de Gestion, Vol. 5/158, p. 89/104
- Dumez, H., (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative - Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Paris, Vuibert.
- Fabbe-Costes, N. & Lancini, A. (2009). *Gestion inter-organisationnelle des connaissances et gestion des chaînes logistiques : enjeux, limites et défis*. Management & Avenir, 24,(4), 123-145.
- Hudnurkar, M., Jakhar, S., Rathod, U., (2014), *Factors affecting collaboration in supply chain: A literature Review* , Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol.133, p. 189-202
- La Londe, Bernard J. and James M. Masters (1994), *Emerging Logistics Strategies: Blue - prints for the Next Century*, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, vol. 24/7, p. 35-47.
- Mentzer, J., DeWitt W., Keebler J., Min S., Nix N., Smith C., Zacharia Z. (2001), *Defining supply chain management*, Journal of Business Logistics, vol. 22/2, p. 1-26.
- Neuville, J.-P., (1998), *La tentation opportuniste. Figures et dynamiques de la coopération inter-individuelle dans le partenariat industriel*, Revue française de sociologie, vol. 39/1, p. 71-103.
- Richardson, G., B., (1972), *The organization of industry*, Economy, vol. 82/327, p. 883-896.
- Simatupang, T., Sridharan, R. et Wright, A., (2004), *Applying the theory of constraints to supply chain collaboration*, Supply Chain Management: An International Journal, vol. 9/1, p. 57-70.