



**HAL**  
open science

## La Gestion Partagée des Approvisionnements, outil déterminant pour l'optimisation de la supply chain

Fouad Jawab, Driss Bouami, Christian Tahon

### ► To cite this version:

Fouad Jawab, Driss Bouami, Christian Tahon. La Gestion Partagée des Approvisionnements, outil déterminant pour l'optimisation de la supply chain. Conception et production intégrées, Oct 2001, Fès, Maroc. hal-01741607

**HAL Id: hal-01741607**

**<https://hal.science/hal-01741607>**

Submitted on 23 Mar 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# La Gestion Partagée des Approvisionnementnements, outil déterminant pour l'optimisation de la supply chain

Fouad JAWAB\*, Driss BOUAMI\*\*, & Christian TAHON\*\*\*

\*Ecole supérieure de Technologie de Fès BP 2427 Route d'Imouzzer Fès  
E-Mail : jawab2@caramail.com

\*\*Faculté des Sciences et Techniques de Fès.

E-Mail : BOUAMI@menara.co.ma

\*\*\* Laboratoire d'Automatique et de Mécanique Industrielles et Humaines (LAMIH). E-Mail : tahon@univ-valenciennes.fr

**RÉSUMÉ.** *La Gestion Partagée des Approvisionnementnements (G.P.A) est considérée actuellement comme l'une des techniques les plus innovantes et les plus efficaces de la gestion des interfaces entre les industriels et les commerçants. Dans cet article nous présentons la GPA dans le cadre des réseaux d'entreprise et des relations de partenariat comme un facteur de maîtrise des coûts et d'amélioration de la qualité des services. En fait, la GPA est présentée comme une source incontestable d'avantage concurrentiel dans un environnement incertain et turbulent et face à une concurrence de plus en plus dure.*

**ABSTRACT.** *The Replenishment constitutes a determining factor in the Optimization of Stream among the operators of a same sector, within the framework of the partnership. In this article we approach the Replenishment as a constituent of the chain of value allowing to loosen a competitive advantage within the context of the strategic alliances and of the organizations networking. Our Analysis field concerns the interface: suppliers and/or industrial subcontractors - Industrial firms (mechanical engineering industries and electronics) and the interface: industrial suppliers - Distributors ( the large-scale distribution).*

**MOTS-CLÉS:** logistique, management, réseau, approvisionnement, partage, GPA, Interface, « Supply chain », Stratégie.

**KEY WORDS:** Logistic, management, network, Supplies, border, supply chain, strategy.

## **Introduction :**

L'arrivée de la mondialisation et l'agressivité de la concurrence, font de la maîtrise d'un ou de plusieurs avantages concurrentiels une nécessité cruciale pour les entreprises. En fait l'analyse des sources de cet avantage, passe méthodologiquement par l'analyse de la chaîne de valeur <sup>(1)</sup>.

Dans ce sens, la logistique amont, qui a été jusqu'à une date récente cloîtrée dans des opérations de transport et de stockage, doit dans une démarche de gestion en flux tendu, participer à la réalisation de triple objectif : Coût, qualité, délai. <sup>(2)</sup>

\_ La qualité : Il s'agit d'améliorer la qualité des produits et des services en redéfinissant les relations avec les fournisseurs pour qu'ils livrent « bon et du premier coup ».

\_ Réduction des coût : établir des circuits d'approvisionnement auprès des fournisseurs de proximité (diminution du nombre des fournisseurs et leur intégration dans les sites de production) et/ou des fournisseurs lointains à faible coût de main d'œuvre.

\_ Réduction du délai de mise à disposition des produits : accélérer les processus d'appel aux fournisseurs et réduire leurs temps de réponse .

Pour réaliser ces objectifs, les firmes ont développé de nouvelles stratégies et de nouvelles formes d'organisation.

## **1. Développement des relations partenariales**

### **1.1. Les stratégies relationnelles :**

Selon les travaux menés à l'Ecole HEC <sup>(3)</sup> ces stratégies constituent une simple dimension cachée du concept « stratégie ».

Pour le groupe STRATEGOR ces stratégies sont fondées «non pas sur la loi de la concurrence, mais sur des relations privilégiées que l'entreprise établit avec certains

---

<sup>1</sup> Porter. M, L'avantage concurrentiel, InterEditions p49. 1986.

<sup>2</sup> Colin. J, La logistique amont : de la maîtrise des interfaces avec les fournisseurs à la conception des produits. In Management logistique, une approche transversale. Editions Litec, 1997

<sup>3</sup> Stora. B « Le système d'Hermès », Edition HEC 1985. Ces travaux ont été repris par J.P.Anastassopoulos, G.Blanc, J. P.Nioche et B. Ramanantsoa dans l'ouvrage « une nouvelle politique d'entreprise »

partenaires de son environnement » <sup>(4)</sup>. La notion de concurrence n'est pas totalement absente, mais elle est forcément secondaire par rapport à un accord scellé de gré à gré et échappant aux règles normales du marché. Ces stratégies ne se substituent pas aux stratégies dites concurrentielles, mais les deux peuvent soit se combiner soit se succéder dans le temps.

### **1.2. De la sous-traitance classique au partenariat industriel**

Selon [Lambert et al. 1996], «Un partenariat est une relation d'affaires bâtie sur mesure qui repose sur la confiance mutuelle, l'ouverture, le partage des risques et des bénéfices, et dont l'objectif est de procurer un avantage concurrentiel résultant d'une meilleure performance d'affaires que ce qu'auraient pu obtenir individuellement les partenaires». A ce titre une relation de partenariat fait partie des différents types d'alliances stratégiques<sup>(5)</sup>. De sa part la théorie des jeux [Baudry 1993,1994 et Bouvier-Patron 1994] et selon le «dilemme du prisonnier» considère que dans un jeu à un seul coup, si chaque acteur doit choisir indépendamment de l'autre entre la possibilité de coopérer ou non, il trouvera que la valeur de la tentation de la défection individuelle est supérieure à celle de la récompense de la coopération mutuelle. Il s'ensuit que chaque participant au jeu choisit de ne pas coopérer, croyant qu'il sera seul à agir de la sorte et qu'il gagnera. Il en résulte que le gain global est inférieur à celui qui aurait été obtenu en cas de coopération mutuelle. La seule solution pour éviter ce dilemme est que le jeu se prolonge indéfiniment ou que les joueurs pensent qu'il en est ainsi. Dans ce cas, la situation de coopération pour les deux parties est plus avantageuse. En appliquant cette analyse aux relations industrielles, nous pouvons dire que la relation entre les partenaires doit être basée sur un contrat à moyen ou à long terme reconductible et chaque contractant doit avoir un intérêt au maintien de la relation. Les gains générés par cette relation doivent pour cela être équitablement répartis. En fin, la menace de rupture doit être crédible. A notre sens la nature de la relation entre deux

---

<sup>4</sup>Anastassopoulos. J.P et autres, STRATEGOR, *Stratégie, structure, décision, Identité : Politique générale d'entreprise*. InterEdition 1988.

opérateurs peut être déterminé par deux critères. le degré de confiance et/ou de dépendance, d'un coté et la durée de la relation de l'autre. En conjuguant ces deux facteurs, nous avons obtenu la présentation suivante :

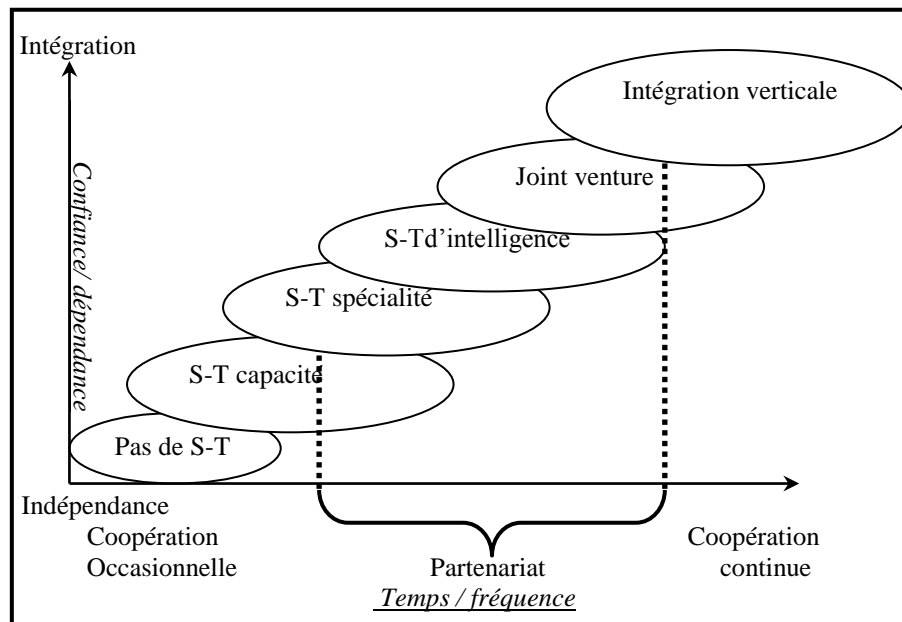


Figure1 : La sous-traitance et le partenariat

Avec la sous-traitance de capacité, le donneur d'ordres se décharge seulement d'une partie de ses activités pour un collaborateur /subordonné qui ne fait que répondre scrupuleusement aux instructions. la sous-traitance de spécialité, constitue potentiellement un début de partenariat, le donneur d'ordres devient dépendant du spécialiste et il a intérêt à partager de l'information pour profiter des compétences de son sous-traitant. Toutefois c'est avec la sous-traitance d'intelligence que le partenariat devient incontournable. Le sous-traitant n'est plus un spécialiste exécutant, mais il échange les informations, coopère et développe avec son partenaire de nouveaux produits et services pour satisfaire le client et faire face aux concurrents. La joint venture, donne naissance à de nouvelles entités concrétisant l'engagement des partenaires.

En outre, en fonction du degré d'intégration fonctionnel nous pouvons distinguer plusieurs catégories de partenariat :

<sup>5</sup> O.Brueel et B.Favaletto, Achat et logistique d'approvisionnement, in *Entreprise, gestion et compétitivité*. Edition ECONOMICA1995

catégorie	Niveau de coordination	Eléments impliqués	Horizon
I	Faible (certaines activités)	une seule fonction	court terme
II	Moyen (plusieurs activités)	plusieurs fonctions	long terme
III	Très fort	Intégration fonctionnelle	illimité

Tableau 1 : Les catégories du partenariat

## 2. Adaptation organisationnelle : la forme réticulaire

### 2.1. Recentrage sur le cœur de métier

A partir des années 80 on assiste à un mouvement de recentrage <sup>(6)</sup> des organisations, qui consiste d'abord à se focaliser sur quelques maillons de la chaîne des valeurs (recentrage sur le métier), et ensuite à se focaliser sur les activités jugées indispensables pour la satisfaction des besoins et attentes de la clientèle (recentrage sur la mission) .

Si ce mouvement de « retour à l'essentiel » s'est traduit par une prise en charge externe des activités de gestion des flux physiques et informationnels par les prestataires logistiques, Il a permis à la fois une désintégration des activités logistiques, et une « réintégration » sous une forme réticulaire.

### 2.2. Soubassements, objectifs et typologie des entités réticulaires

#### 2.2.1. Emergence des formes réticulaires

Un réseau autorise un nouveau type de relation entre client/ donneur d'ordres et fournisseurs/ sous-traitant <sup>(7)</sup> et comprend un leader/ pivot qui prend en charge une ou

---

<sup>6</sup> Paché. G et Paraponaris. C, L'entreprise en réseau. Que sais-je ? 1993

<sup>7</sup> Alcouffe. C et Corrége. N, Evaluation des performances dans les organisations en réseaux de sous-traitants : l'exemple d'aérospatiale-Matra Airbus, Revue Française de gestion Industrielle, Vol.18, N°4/1999

plusieurs activités du réseau, ou assure tout simplement l'articulation des activités des opérateurs spécialisés selon leur compétences.

Selon [H. Thorelli]<sup>(8)</sup> Un réseau est constitué de deux firmes (ou plus) liées par des relations d'échange suffisamment fortes pour créer une sorte de sous-marché contractuel dans le marché global où se confrontent l'offre et la demande. Ces relations d'échange s'inscrivent dans la durée et leur stabilité exige un certain nombre d'accord minimum ainsi qu'une confiance réciproque entre agents. Un effort de coordination « management du réseau » est crucial, faute de quoi il risque de ne plus y avoir adéquation entre les différents plans d'action.

Le recours à des formes réticulaires peut être justifié par une concurrence dépassant l'entreprise pour se concentrer sur l'ensemble du réseau logistique. Ainsi, les entreprises ne sont plus directement en compétition entre elles, mais plutôt par l'intermédiaire des divers réseaux logistiques auxquelles elles appartiennent, impliquant ainsi chaque relation client-fournisseur depuis le fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.

Quatre courants relevant de disciplines différentes des sciences sociales se sont focalisés sur l'étude des réseaux et y ont apportés des développements propres :

Le courant de l'analyse transactionnelle : selon O. Williamson<sup>(9)</sup> l'échange s'accompagne d'un coût inhérent à la conception et au suivi d'un contrat portant sur le transfert du droit d'utilisation d'un bien ou d'un service, au temps passé dans l'échange proprement dit ainsi qu'à l'acquisition de l'information pertinente pour le concrétiser.

Cette approche est basée sur l'hypothèse de l'existence d'un degré moyen d'incertitude, et sur deux critères déterminants le comportement de l'entreprise :

- \_ La spécificité des actifs en présence (les caractéristiques de l'investissement)
- \_ La fréquence des relations d'échange et l'incertitude liée à la rationalité limitée des agents et à la nature asymétrique de l'information.

En croisant ces deux critères, on obtient deux structures de gestion typiques, le marché et la hiérarchie. Au niveau intermédiaire se trouvent des structures dites bilatérale (caractérisée par une forte fréquence des relations d'échange) et trilatérales (caractérisée par des relations d'échange occasionnelles), c'est dans cette catégorie des structures intermédiaires, qualifiées par Williamson de formes hybrides, que l'on trouve l'organisation en réseau, motivée par une baisse sensible des coûts de transaction.

---

<sup>8</sup>Thorelli. H Networks :between markets and hierarchies, Strategic Management Journal, vol.7, N°1 p. 37-51. 1986.

[Thorelli 1986], complète cette analyse, mais par opposition à Williamson, il considère que le réseau stratégique possède sa propre logique d'organisation et de fonctionnement, et n'est pas la résultante du compromis entre marché et hiérarchie ou une forme altérée de l'un ou de l'autre .

Le courant sociologique : Pour ce courant, l'adoption d'une structure réticulaire ne procède pas d'un seul calcul économique, mais par ce que préexistent des relations entre les organisations et surtout entre les individus qui composent ces organisations.

Le courant stratégique : présente l'émergence du réseau comme la résultante de la modification de l'environnement des entreprises. Il s'agit du recentrage sur un cœur de métier maîtrisé, de la désintégration verticale, du recours à des partenaires spécifiques utilisés pour servir aux fins d'une entreprise leader. Selon ce courant, le réseau n'est « ni quasi-firme, ni quasi-marché »<sup>(10)</sup>, c'est une forme transactionnelle à part entière, il est un ensemble contractuel organisé, articulé et caractérisé par l'existence d'un mode de contrôle et un certain degré de confiance. Un réseau est composé au moins de deux partenaires liés par des relations d'échanges à plus ou moins long terme et par le sentiment d'appartenance à une entité collective.

Le courant organisationnel : voit au travers de l'émergence du réseau un mouvement de réaction aux insuffisances de la bureaucratie. Pour ce courant, la régulation par le principe du marché est inadaptée. La culture, les normes et les valeurs (le clan) deviennent une forme de gouvernement de l'entreprise à part entière, à l'instar du marché et de la hiérarchie.

### 2.2.2. Typologie des réseaux

On peut distinguer les formes réticulaires-types suivantes :

1) La « firme-réseau » : les relations à l'intérieur du réseau sont régies de manière plus ou moins contractuelle, il s'agit de la mise en commun de ressources complémentaires entre un leader et des sous-traitants.

---

<sup>9</sup>Williamson. O, The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. New York, NY, The Free press, 1985.



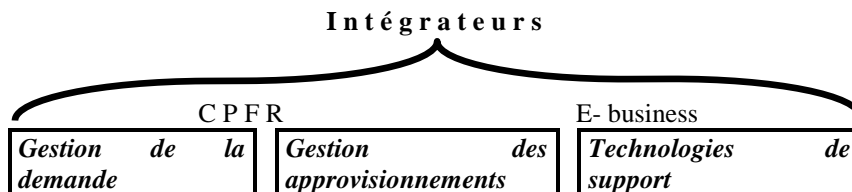
2) Le « réseau de firmes » est composé de concurrents ayant une logique de partage ou de mise en commun de ressources identiques. Il peut être coordonné par un pivot/coordonateur. L'avantage distinctif de ce type de réseau se situe au niveau de l'effet de taille (pouvoir de négociation avec les partenaires privés et publics, économies d'échelle et capacité d'investissement)

3) les réseaux d'alliances : Ce type de réseaux résulte de la combinaison de la logique du partage et celle du complémentarité des ressources. Régi par une firme-pivot, ses avantages sont plus le résultat d'une incrémentation et d'un enrichissement mutuel que d'une simple addition, (synergie du réseau). ce type de réseau possède un autre atout, l'« effet boule-de-neige » qui est particulièrement utile dans le contexte des industries émergentes où plusieurs technologies s'affrontent.

### 3. L'ECR et l'optimisation du supply chain management

#### 3.1. L'arrivée et le rôle de l'ECR

La Réponse Efficace au Consommateur (ECR) est une initiative née aux Etats-Unis en 1987, elle cherche à exploiter les gisements de rentabilité qui résident dans les relations industriels-distributeurs (coûts d'interface). En fait elle consiste à assurer une compatibilité organisationnelle et informationnelle totale entre les systèmes logistiques des fabricants et ceux de leurs clients distributeurs. De manière idéale, les sorties de caisse vont déclencher d'aval en amont une série d'opérations en vue d'assurer le réassortiment des linéaires dans les meilleures conditions de coût et de service. L'objectif ultime étant de satisfaire le consommateur final en lui offrant le bon produit, au bon moment et au bon prix. L'ECR est composée essentiellement de quatre éléments qui peuvent être présentés comme suit :



<sup>10</sup>Dumoulin. R, Meschi. P-X,& Uhlig. T, Socialisation, contrôle et performance dans les réseaux d'alliances logistiques. RIRL 2000

Optimisation de : ✓L'assortiment ✓Des promotions ✓De l'introduction de nouveaux produits Création de la valeur consommateur	Commandes assistées par ordinateur Cross-docking Réapprovisionnement continu Production synchrone Fiabilité des opérations	Codification EDI, Web Méthode ABC de gestion des coûts par activité Transfert Electronique des Fonds (TEF)
---	--	---

Figure 2 : Les composantes de l'ECR

\_ Gestion de la demande : porte sur l'optimisation de l'activité promotionnelle et l'introduction des nouveaux produits.

\_ Gestion des approvisionnements : regroupe toutes les techniques d'organisation logistique visant à diminuer les stocks tout en préservant le taux de service.

\_ Les technologies de support : se sont les technologies à la base du système d'information logistique. Elles seront développées par la suite.

\_ Les intégrateurs : reprennent les trois premières composantes pour les intégrer dans des processus globaux. Le processus le plus connu est le CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment). C'est un concept lancé par le VICS (Voluntary Interindustry Commerce Standards) en 1996 et développé grâce aux efforts d'une quarantaine d'entreprises américaines du secteur des biens de consommation telles que Adidas, Gillette, Levi Strauss, Procter & Gamble, etc.,

L'objectif est de combiner dans le même processus de gestion collaborative les problématiques de l'offre et de la demande afin de mieux satisfaire les attentes des consommateurs, réduire les dysfonctionnements de la chaîne de valeur, et dynamiser le commerce. Le Processus générique intégré du CPFR peut être schématisé comme suit :

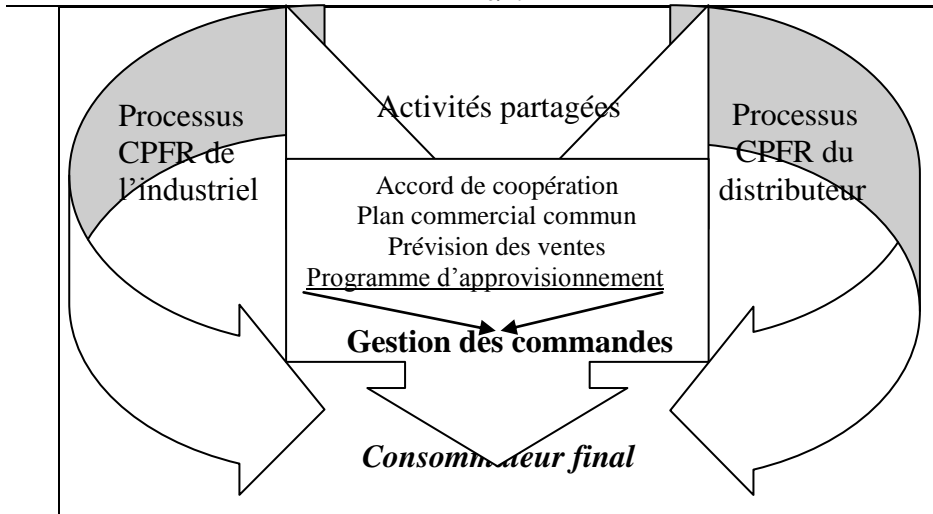


Figure 3 : Les processus collaboratives CPFR

### 3.2. le système d'information logistique

A partir des années 90 la logistique parvient en phase de maturité [Colin, 1996], elle devient technologie de la maîtrise des flux d'information et de marchandise. Dans cette définition, les flux d'information deviennent primordiaux par rapport aux flux de marchandise. Ainsi les systèmes d'information et de communication logistiques (SICL) prennent une affluence immense, en fait ils assurent la maîtrise des interfaces entre acteurs, ils autorisent de multiples transactions ce qui permet leur intégration au sein d'un même processus.

Avec le développement des nouvelles technologies, les composantes du (SICL) n'ont cessé de se multiplier. Nous évoquons à ce niveau deux cas, la codification et l'échange de données Informatisées (EDI) :

#### 3.2.1. La codification

Dans le cadre d'une démarche ECR, Plusieurs catégories de code existe dont on peut citer : la codification des unités consommateurs et des unités logistiques qui est assurée par le GTIN (Global Trade Item Number), la codification des unités d'expédition est assurée par le SSCC (Serial Shipping Container Code). .....

### 3.2.2 . *Echange de données Informatisées (EDI)*

L'Echange de données Informatisées (Electronic Data Interchange) est un langage unidimensionnel qui lie des systèmes d'information de plusieurs organisations ayant des bases de données complètement distinctes. Parmi les fruits de EDI le bon de commande électronique EDIFACT accepté par l'ISO en 1987. A partir de l'EDI se sont déclinés des systèmes intégrateurs dont les plus connus dans le cadre d'une démarche ECR sont :

\_ Les messages EANCOM : (Synchronisation des bases de données : PRODAT, PRICAT. Réapprovisionnement continu : INVRPT, ORDERS, DELFOR, SLSRPT. Expédition et réception : DESADV, RECADV). On peut encore citer les systèmes :

\_ GALIA/ODETTE : Le Groupement pour l'Amélioration des Liaisons dans l'Industrie Automobile. Tous les constructeurs automobiles européens et tous leurs fournisseurs ont adopté le langage ODETTE <sup>(11)</sup> (Organisation pour le Développement des Echanges par Télé-Transmission en Europe). Le constructeur informe régulièrement son fournisseur des objectifs de production avec des plans glissants trimestriels, mensuels et hebdomadaires : cette anticipation à court terme permet à l'équipementier de disposer des stocks de composants qui lui sont nécessaires.

\_ Le système ALLEGRO est un langage commun aux fabricants et à la grande distribution dont le code-barres est la symbolisation la plus célèbre. Cette technique permet de contrôler les entrés/ sorties et réapprovisionner automatiquement les magasins et plates-formes.

## 4. Le partage de la gestion des approvisionnements

### 4.1. *Définition et objectifs de la GPA*

La GPA (Gestion Partagée des Approvisionnements) ou VMR (Vendor-Managed Inventory ou Replenishment) est une stratégie de réapprovisionnement continu, où le fournisseur n'est

---

<sup>11</sup> Colin. J et Farah. D, Coordination logistique, une approche séquentielle : Comment passer d'une chaîne de décalages à une chaîne logistique ? RIRL 2000

plus un simple exécutant des ordres passés par les clients, mais il devient coresponsable de l'approvisionnement de leurs entrepôts ou magasins sur la base de données qui lui est transmise. Ces données décrivent le lieu de stock ou de vente, le code produit, la date, les mouvements ou les ventes, la quantité en stock, les ruptures, les corrections, les en-cours et les écarts de stock. A partir de ces données obtenues quotidiennement et des opérations promotionnelles conclues avec les clients, il peut affiner ses prévisions pour optimiser sa production, sa logistique et améliorer son taux de service.

En fait la mise en place de la GPA, nécessite de replacer la fonction logistique comme une fonction stratégique, car le champ d'application couvre l'ensemble de la supply chain allant des sorties de chaînes de production jusqu'à la mise en rayon.

La GPA permet de poursuivre plusieurs objectifs :

- \_ Mieux répondre aux attentes des consommateurs et accroître l'efficacité des flux logistiques.
- \_ Désynchroniser le flux commercial du flux logistique. En effet, il est préférable que le flux d'approvisionnement s'appuie sur les ventes réelles au consommateur plutôt que sur les processus de commande du distributeur ou les fréquences de passage des agents de l'entreprise dans les linéaires.
- \_ Mieux planifier les opérations marketing ou promotionnelles en réduisant les risques de perturbation inopinée des programmes de production.
- \_ Réduction significative des stocks et adaptation du plan de production de l'industriel aux sorties entrepôts des distributeurs. La GPA permet de réduire les stocks intermédiaires entre les points de vente et les fabricants, car seuls deux stocks dans la supply chain ont véritablement une valeur ajoutée. Il y a d'abord le stock actif, celui qui est en linéaire face au consommateur, ensuite il y a le stock tampon, celui que maintient le fournisseur afin de réguler sa production. En fait, le distributeur transmet chaque jour à l'industriel, pour chacun de ses entrepôts, l'état du stock et les sorties entrepôts du jour vers les magasins. Le réapprovisionnement est ainsi calculé au plus juste. Le distributeur peut ainsi réaliser une réduction de ses stocks en entrepôt allant jusqu'à 50%.
- \_ Réduction des reliquats et des litiges.

#### **4.2. *Partage des informations et des gains***

Ce que partagent une entreprise/ pivot et ses collaborateurs, c'est essentiellement de l'information. Le leader informe ses fournisseurs et sous-traitants de ses programmes d'activité et plus spécialement de ses programmes d'approvisionnement en fonction des produits qu'il a vendu et qu'il se propose de mettre en fabrication. Ainsi en analysant l'interface industriel - distributeur de produits de grande consommation [Paché 1999] constate que la cadence des approvisionnements se fait "selon un calendrier rigoureux, lui-même synchronisé au débit réel des ventes" ou des sorties des entrepôts.

Ce partage de l'information est en fait un partage de temps. Un temps qui permet aux fournisseurs et sous-traitants d'agir (planifier et réaliser) pour se conformer à toutes les spécifications techniques et logistiques de l'entreprise/ pivot.

En outre les fournisseurs gèrent leurs flux d'approvisionnement, d'en-cours de production et de livraison en fonction des spécifications industrielles et logistiques que le pivot a stipulées dans le contrat. Ce dernier gère ses propres flux et fiabilise la mise à disposition de ses approvisionnements en informant ses fournisseurs et sous-traitants de ses commandes fermes et potentielles selon les délais et les modalités stipulés dans le contrat. En outre le pivot peut bénéficier d'un stockage de pièces lui appartenant dans les locaux du fournisseur.

Les gains réalisés à travers la mise en place de la GPA n'ont pas obligatoirement un caractère financier ; ils peuvent être appréhendés à plusieurs niveaux :

En fait suite à un engagement ferme de la part des fournisseurs et des sous-traitants de respecter les critères imposés par le pivot et après être sélectionnés par ce dernier. Le pivot s'engage à acquérir une quantité significative de composants, sur une période assez longue, ce qui assure à ces entreprises un volume de chiffre d'affaires rémunérateur.

Aussi, fournisseurs et sous-traitants peuvent être gagnants s'ils maîtrisent mieux leurs coûts plus tard qu'ils ne le font le jour de signature de contrat (si un système d'amélioration continue est mis en place)

On peut aussi évoquer des gains de notoriété. En fait la sélection d'une PME pour livrer un leader du secteur peut être vue comme une reconnaissance pouvant engendrer énormément d'effets bénéfiques. En plus, les collaborateurs peuvent bénéficier des aides en conception, en méthodes, en procédures, en outils, ... comme ils peuvent tirer avantages des solutions

organisationnelles, des innovations technologiques qu'ils ont maîtrisées lors de leur contrat pour satisfaire aux spécifications du pivot.

De son côté le leader peut bénéficier d'une diminution du coût global, de l'amélioration de la productivité avec la suppression des tâches à valeur ajoutée faible ou nulle, et de l'optimisation des processus par la réduction des cycles et la maîtrise de la qualité.

Le fournisseur industriel peut aussi acquérir une plus grande visibilité sur la demande, Il en résulte, la possibilité d'adapter ses plans de production à la demande, donc de mieux produire, et en retour de réduire ses stocks de produits finis et de matières premières.

### **4.3. La nature des rapports entre producteur / distributeurs dans une GPA**

#### *4.3.1. Le cadre du partage : La confiance ou le contrat ?*

La relation de partage entre la firme/ pivot et ses collaborateurs est-elle basée sur la coopération et l'entente ou sur la contrainte ? Nous proposons ici deux approches :

La première considère que ce type de relation n'est obligatoirement pas formalisées par contrat, mais il résulte le plus souvent de l'histoire commune, de l'expérience mutuelle des organisations. Il est basé toujours sur un engagement des partenaires. Cette approche est consolidée par l'apport de [Ghoshal et Moran 1996 et Chiles et MacMackin 1996], qui ont relevé que les modes formels de contrôle (contrat par exemple) génèrent un certain nombre d'effets pervers préjudiciables à la performance des structures de coopération, notamment l'apparition d'un climat de défiance entre partenaires ne faisant que renforcer les tentations opportunistes au lieu de les réduire. Même dans le cas de l'existence d'un contrat, ses clauses ne font que spécifier un niveau de performance attendu plutôt qu'elles ne décrivent la nature et les modes d'exécution des opérations [Paché et des Garets 1997].

La deuxième approche considère qu'une relation de coopération du type partage de la gestion des approvisionnements doit obligatoirement passer par un contrat cadre. Il est censé apporter une certaine sécurité aux partenaires impliqués en limitant considérablement les risques d'opportunisme et de trahison, encouragé par l'incomplétude des contrats, [Williamson, 1985 ; Orléan, 1995], conséquence logique de l'information imparfaite et de la rationalité limitée des acteurs [Simon 1979].

#### *4.3.2. Position des différents partenaires*

Une firme/ pivot puise généralement son leadership dans les éléments suivants :

En premier lieu elle donne à d'autres entreprises des charges de travail comme elle peut décider de les réaliser seule.

En second lieu c'est la firme pivot qui a conçu le produit que le client final a décidé d'acheter. En le concevant, elle a aussi fait preuve d'une maîtrise technique en définissant des spécifications fonctionnelles pour ses produits et leurs composants auxquelles fournisseurs et sous-traitants doivent se conformer.

En outre en s'engageant à livrer au client un produit conforme, à la date convenue, la firme/ pivot se réserve la responsabilité de l'organisation des cycles de fabrication et d'assemblage auxquels il convient d'ajouter le cycle de livraison au lieu convenu.

En fin, si l'information diffusée par le leader est de qualité, elle permettra aux fournisseurs et aux sous-traitants d'optimiser leurs propres flux et stocks dont dépendent partiellement leurs propres performances économiques et financières, ce qui renforcera au fil du temps la position de la firme/ pivot.

Quant aux collaborateurs, ils sont dans une position moins bonne. Ainsi, même s'il s'agit des entreprises de grande taille, elles ne peuvent qu'accepter la charge de travail que le pivot leur propose, cette charge étant source du chiffre d'affaires et du résultat

De plus, en acceptant de coopérer, ces entreprises deviennent des firmes "du segment primaire", qui peuvent se comporter comme des donneurs d'ordre pour des entreprises de second rang.

Les besoins d'activité (chiffre d'affaire) et de reconnaissance de la profession sont deux mobilisateurs très puissants pour amener les candidats partenaires à accepter de coopérer avec une firme/ pivot. Cette situation n'exclut pas l'existence de quelques cas de refus.

## **5. La pratique de la GPA**

### **5.1. La GPA dans les secteurs de l'aéronautique et de l'automobile**

Le mouvement de partage des approvisionnements a vu le jour dans les secteurs de l'automobile et de l'aéronautique Avec le mouvement de "désintégration verticale", des



années 80. Actuellement en Europe et au Japon 70 % de la valeur ajoutée à une automobile le serait par des entreprises autres que le concepteur-assembleur. Dans l'aéronautique civile, le montant des achats serait de l'ordre de 65 % du chiffre d'affaires de l'avionneur. Ces entreprises ont en effet pour stratégie structurante de se recentrer sur leurs métiers ; « conception et assemblage final ».

Dans ce secteur un fournisseur/ sous traitant n'a pas beaucoup de choix, elle ne peut qu'accepter la charge de travail que la firme/ pivot lui propose. Si elle refuse, elle se prive nécessairement d'une fraction importante de chiffre d'affaires additionnel. Former, équipementier en fixations pour l'automobile se repent en 1999 d'un refus à Renault en 1997 du fait d'une perte annuelle de chiffre d'affaires de 35 millions de FF. Sollac (chiffre d'affaires consolidé branche Usinor 1997 : 37,8 milliards de FF) avoue par son directeur logistique : " Même si un véhicule sur trois fabriqué en Europe est habillé par les aciers de Sollac, nous ne pouvons refuser les règles imposées par les industriels de la taille de Renault ou Peugeot " . La sélection des partenaires dans ces secteurs est soumise à des critères drastiques, ainsi tous les fournisseurs avec lesquels Citroën travaille ont fait l'objet d'une étude de flux réalisés par la centrale Achats de Peugeot (PSA) ; cette étude ayant pour objets : la proximité du fournisseur, la qualité de service qu'il peut offrir, les prix du transport, la fréquence des livraisons, leurs modes, ... Dans le secteur de l'aéronautique, Aérospatiale - Matra procède de même. C'est le projet AILE (Audit Industriel Logistique Externe). Une fois sélectionnées les entreprises candidates deviennent des équipementiers de premier rang (automobile). Cette même hiérarchisation existe dans l'aéronautique civile où il y a des partenaires de premier rang et des fournisseurs des partenaires de premier rang (entreprises de second rang).

## **5.2. *Le cas de la grande distribution***

Pour la grande distribution, la GPA revient pratiquement, à collecter la demande quotidienne des magasins, à l'agréger par entrepôt, et à la transmettre par EDI aux fabricants avec les états de stock dans les entrepôts. Ces derniers adressent des préconisations de commandes que les distributeurs valident pour déclencher l'approvisionnement des sites logistiques. Nous présentons ici le cas du distributeur Carrefour et de l'industriel Amora Maille.

En fait ce dernier assure les trois quarts de la production française, de la Moutarde et couvre 50 % du marché des condiments. Les matières premières et les emballages représentent 75

% du coût de revient des produits élaborés. Par conséquent, la réduction des stocks est devenue un objectif à atteindre par l'action sur la gestion des approvisionnements.

Pour généraliser la GPA, L'entreprise Amora Maille a procédé en deux temps.

Premièrement : Evaluer le point de départ et le chemin à parcourir. Deuxièmement, Revoir en 1997 l'ensemble des processus de planification impactant les fonctions prévisions de vente, logistique, production et achat. Pour cela une direction des flux a été créé au sein de la direction logistique en 1998. Au sein de cette direction a été créé une équipe affectée à la gestion des approvisionnements des clients, elle comprend six personnes qui se répartissent les activités de GPA et de suivi de la relation logistique avec les clients. Après quatre mois, 15 % des ventes étaient gérées en GPA. Après une année et demi, la masse critique de 40% des ventes est géré en GPA; du même coup le flux d'information généré par cette situation servi de base pour planifier la production. Les Résultat de la mise en place de la GPA :

✓ Réduction des stocks de produits finis de matières premières et emballages. les stocks dans les entrepôts des clients (Carrefour) ont été divisés par deux . Les trois premiers mois de la mise en œuvre de la GPA, correspondent à une phase de rééquilibrage du stock chez le distributeur, ainsi la baisse du stock de 15 jours dans ses entrepôts s'est traduite par une baisse de 4 % du chiffre d'affaires annuel du producteur. Il s'agit d'une baisse inévitable qui n'arrive qu'une seule fois et qui est accompagné, par une tendance à l'augmentation des ventes dans les magasins.

✓ Amélioration du taux de service : pour le producteur Amora Maille, il est passé de 97,5 % à plus de 99 % pour quelques mois sur toute l'activité de l'entreprise. Ce taux a atteint 100 % pendant plusieurs jours de suite. Pour son client Carrefour ce taux a varié entre 99.8% et 99.9%

✓ Le taux de litiges avec les clients a été divisé par quatre, voire plus pour ceux en GPA. Pour le client carrefour le nombre des litiges a été divisé par dix.

✓ Le chiffre d'affaires s'est amélioré grâce à une meilleure disponibilité des produits dans les linéaires et l'image de l'entreprise s'est améliorée.

✓ Sur le plan organisationnel on a constaté le renforcement des relations entre acheteurs et vendeurs, et l'émergence d'une collaboration entre les logisticiens et informaticiens des deux entreprises.

## Conclusion

Si la GPA peut se révéler extrêmement utile pour la maîtrise des flux logistiques, elle ne peut être une véritable source de productivité et de rentabilité pour l'ensemble des partenaires, que si la fonctions d'achat/ approvisionnement et la fonction logistique sont replacés dans un cadre stratégique permettant de valoriser les relation de partenariat et les formes organisationnelle réticulaires.

En outre la réussite du partage de la gestion des approvisionnements, passe obligatoirement par la mise en œuvre des modalités de coordination quotidiennes voir multiquotidiennes entre entreprises visant la réalisation de produit complexe ou la prestation de service de grande qualité.

## Bibliographie :

### Ouvrages :

- [BAU 94] Baudry .B & Bouvier-patron .P, *Génie industriel* – Chapitre : de la sous-traitance traditionnelle à la sous-traitance partenariale : une application de la théorie de l'agence. PUG 1994
- [BRU 95] Bruel.O et Favaletto.B, Achat et logistique d'approvisionnement , in *Management stratégique et compétitivité*, M. Ingham (ed.), De Boeck Université, p. 207-24, 1995.
- [COL 97] Colin. J, La logistique amont : de la maîtrise des interfaces avec les fournisseurs à la conception des produits. In *Management logistique, une approche transversale*. Editions Litec. 1997
- [PAC 93] Paché G., et Paraponaris .C, *L'entreprise en réseau* . Que sais-je ?, 1993
- [POR 86] Porter. M, *L'avantage concurrentiel*, InterEditions., 1986 .
- [PON 93] Pons. J et Chevalier. P. *La logistique intégrée*. Edition Hermes.1993 .
- [ANA 88] Anastassopoulos. J.P et autres, STRATEGOR, *Stratégie, structure, décision, Identité : Politique générale d'entreprise*. InterEdition 1988
- [WIL 85] Williamson. O. E. *The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets, Relational Contracting*, New-York, Free Press. 1985.

### Articles et communications :

- [ALC 99] Alcouffe. C et Correge .N, Evaluation des performances dans les organisations en réseaux de sous-traitants :l'exemple d'aérospatiale-Matra Airbus, *Revue Française de gestion Industrielle*, Vol.18,N°4/1999

- [BAU 93] Baudry. B, Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations. *Revue d'économie industrielle*, n°66, 1993.
- [CHI 96] Chiles. T. H. and Macmackin .J. F. « Integrating Variable Risk Preferences, Trust and Transaction Cost Economics », *Academy of Management Journal*, 21(1), p. 75-89. 1996.
- [COL 2000] Colin. J et Farah. D, Coordination logistique , une approche séquentielle : Comment passer d'une chaîne de décalages à une chaîne logistique ? *RIRL 2000*
- [GEO 2000] Fassio. G, Quels partages entre acteurs de l'interface « approvisionnement » dans les secteurs de l'aéronautique et de l'automobile ? *RIRL 2000*
- [GHO 96] Ghoshal. S and Moran. P « Bad for Practice : a Critique of the Transaction Cost Theory », *Academy of Management Journal*, 21(1), pp. 48-64. 1996.
- [GRA 85] Granovetter. M. « Economic Action and Social Structure , the Concept of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510. 1985.
- [GUL 98] Gulati. R. « Alliances and Networks », *Strategic Management Journal*, 19(2), 293-317. 1998.
- [LAM 96] Lambert. D.M, Cooper. M.C, Pagh. J.D. «Supply Chain Management : Implementation Issues and Research Opportunities», *International Journal of Logistics Management*, vol.8, n° 1,1998, p. 1-19
- [MIL 84] Miles. R. E. and Snow.C. C « Fit, Failure and the Hall of Fame », *California Management Review*, Spring, 10-28. 1984.
- [MIL 92] Miles. R. E. and Snow.C. C « Causes of Failure in Network Organizations », *California Management Review*, Summer, 53-72. 1992.
- [PAC 97] Paché. G. Des Garets. V " Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques ", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 12, n°2. 1997.