

# DU PARTENARIAT À L'ENTREPRISE ÉTENDUE

## Vers une reconfiguration de la relation client/fournisseurs dans le secteur automobile

PAR GÉRARD NAULLEAU ET JEAN-PIERRE GUTH (\*)

ESCP-EAP

(\*) Gérard Naulleau est professeur à l'ESCP-EAP. Jean Pierre Guth est consultant. Il est l'auteur de l'ouvrage *Bâtisseurs d'alliances*, paru en 1998 aux Éditions d'Organisation, Paris.

*Les constructeurs automobiles ont, depuis longtemps, développé des relations dites de partenariat avec leurs fournisseurs et leurs équipementiers. Mais ces relations connaissent actuellement de nouveaux développements, qui vont au-delà des pratiques de co-développement et d'organisation industrielle en juste-à-temps : elles visent un partage des risques entrepreneuriaux avec leurs équipementiers et fournisseurs stratégiques, ainsi qu'une coordination directe entre les principaux intervenants de la filière.*

*En cela, l'industrie automobile suit les traces de Nike, Dell et autres Benetton qui ont su imposer la mise en place de relations collaboratives fortes tout au long de la chaîne de valeur propre à leurs activités.*

L'évolution des relations clients-fournisseurs au sein du secteur automobile est particulièrement intéressante à observer car, à beaucoup d'égards, cette industrie préfigure les innovations organisationnelles qui se diffusent ensuite à d'autres secteurs d'activité. Ce fut notamment le cas des pratiques de co-développement et de pro-

duction industrielle en juste-à-temps [Garel, 1999].

Ces dernières ont en effet conduit à une intégration avancée des chaînes logistiques entre les constructeurs et leurs principaux fournisseurs, pratiques qui ont ensuite été étendues à d'autres industries. Mais d'autres secteurs d'activité ont

*L'implantation en Lorraine, en 1997, de la société Micro Compact Car (MCC), en charge du développement et de la production du véhicule suburbain Smart, montre que l'usine a été conçue pour intégrer sur un même site le constructeur et ses partenaires-clés (L'usine Smart de Sarreguemines).*

également connu d'importantes innovations dans les relations clients-fournisseurs et notamment dans les modes de contrôle exercés par certains acteurs sur l'ensemble de la chaîne de valeur propre à leur secteur d'activité. C'est le cas, notamment, du secteur informatique avec des firmes comme *Compaq* et *Dell*, de l'ameublement avec *Ikea*, ou encore du secteur de la mode et du prêt-à-porter avec *Nike*, *The Gap* et *Benetton*. Ces entreprises ont en commun d'avoir adopté une approche de contrôle global de la chaîne de valeur de leur secteur d'activité, en cherchant à s'étendre au-delà du maillon où elles ont débuté, que ce soit la distribution, la fabrication, la conception ou le design [Magretta, 1998]. L'innovation organisationnelle sous-jacente à ces mouvements est d'être parvenu à un degré élevé de contrôle des acteurs de leur chaîne de valeur par des voies autres que l'intégration juridique ou patrimoniale, réalisant ce que certains auteurs ont qualifié d'entreprise transactionnelle [Fréry, 1996], virtuelle [Fréry, 1999] ou, autre terme que nous utiliserons dans la suite de cet article, celui d'entreprise étendue [Busby & Fan, 1993].

Le concept sous-jacent renvoie à un groupe d'entreprises alignées stratégiquement et économiquement à différents stades de la chaîne de valeur d'une activité donnée et intégrées par des systèmes avancés d'information, de communication et de logistique. L'alignement stratégique et économique se réalise au travers de mécanismes de coopération approfondie pour l'innovation, mais aussi par un partage des risques entrepreneuriaux et par l'adoption de mécanismes transparents de redistribution des résultats entre les différents acteurs. La transparence élevée des coûts et des marges de l'ensemble des acteurs permet des négociations ouvertes sur la distribution des résultats et la recherche de situations équilibrées de type « gagnant-gagnant », accroissant ainsi le résultat global du réseau formé par l'entreprise étendue [Munson *et al.*, 1999].

Ce modèle de l'entreprise étendue a été théorisé comme permettant une utilisation des ressources et des expertises des différents acteurs d'une filière plus fluide que celle des modèles conventionnels d'intégration verticale, d'une part, et de relation commerciale client-fournisseur, d'autre part. En effet, l'intégration verticale a pour inconvénient de générer des rigidités qui ralentissent les adaptations nécessitées par les changements d'environnement, tandis que le modèle commercial client-fournisseur ne permet pas les échanges informationnels et relationnels qui permettent une innovation continue, rapide et alignée sur les besoins du client final. En outre, ce modèle de l'entreprise étendue est supposé limiter les conduites opportunistes liées aux relations traditionnelles client/fournisseur, favorisant ainsi le positionnement concurrentiel à long terme de la chaîne d'acteurs. Le concept d'économies de

Gamma

conjonction a ainsi été proposé par certains auteurs [Greis & Kasarda, 1997] pour caractériser l'entreprise étendue, en le distinguant bien du concept d'économie d'échelle, qui caractérise, pour sa part, la recherche d'optimum à partir d'ensembles plus intégrés.

---

## **DE L'INTÉGRATION VERTICALE AUX RELATIONS PARTENARIALES : LES MUTATIONS DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE**

---

Plusieurs conditions sont nécessaires pour que se mette en œuvre le modèle relationnel

de l'entreprise étendue. Parmi ces conditions, l'existence ou l'émergence d'acteurs indépendants puisque le principe même de l'entreprise étendue est la mise en place de relations fortes entre acteurs autonomes ayant des positions reconnues sur la chaîne de valeur d'une activité. Or, si l'on excepte les entreprises japonaises et en particulier Toyota, l'industrie automobile a connu un niveau historiquement élevé d'intégration verticale.

Ce n'est plus le cas depuis le début des années 80, date à partir de laquelle les grands constructeurs se sont massivement séparés d'activités d'ingénierie et d'activités intermédiaires réalisées en direct, tout en se délestant de leur participation au capital de nombre de leurs fournisseurs et équipementiers. Les constructeurs sont alors souvent passés brutalement d'un modèle relationnel hiérarchique à un modèle relationnel commer-

cial qui, à son tour, a montré de nombreuses limites. Ils se sont alors engagés dans une hiérarchisation de leur chaîne d'approvisionnement en distinguant plusieurs catégories de fournisseurs, dont une catégorie a été qualifiée de partenaire : les équipementiers dits de premier rang.

Ces derniers entretiennent des relations très étroites avec le constructeur, en particulier dans la phase de développement des nouveaux produits [Rousset, 1999]. Ils sont chargés de fournir des pièces complexes ou des fonctions complètes, comme la planche de bord, les sièges, l'électronique embarquée. Ils sont cependant engagés dans des relations commerciales et économiques que l'on peut considérer comme unilatérales dans la mesure où le constructeur impose des coûts-cibles ainsi que des objectifs pluriannuels contractualisés de diminution des coûts. Dans ce modèle, dit de par-

---

## L'ÉPREUVE DES FAITS

tenariat, le fournisseur ne peut escompter un retour financier que sur la base des volumes livrés : il n'y a, en effet, pas de lien entre la performance financière du constructeur et sa propre rétribution. Dans un scénario catastrophe, on peut alors envisager qu'un constructeur s'enrichisse au détriment

de ses partenaires ! Vu de cette perspective, le modèle du partenariat n'est alors qu'un aggiornamento du modèle commercial conventionnel.

L'attention des chercheurs s'est précisément portée, ces dernières années, sur l'analyse du fonctionnement opérationnel de ces relations de

*La nouvelle configuration comporte, à priori, de très nombreux avantages pour les constructeurs, dont celui, primordial, de limiter les risques entrepreneuriaux en les diffusant à leurs partenaires associés (L'usine Smart de Hambach).*

partenariat entre les constructeurs et leurs équipementiers de premier rang. Ces auteurs ont analysé les caractéristiques de ces relations clients/fournisseurs, où règnent à la fois une régulation contractuelle de type commercial et des relations collaboratives avec les pratiques de délégation de personnel des équipementiers sur les sites des constructeurs.

Ces contextes hybrides génèrent une certaine instabilité, dans la mesure où chacune des parties cherche à maximiser ses propres avantages financiers, fût-ce au détriment du partenaire. C'est ainsi qu'en adoptant une approche ethnographique, Neuville a montré certaines des conduites opportunistes que les équipementiers peuvent développer dans ce type de relation partenariale [Neuville, 1998]. Selon son analyse, en permettant l'extension de la relation commerciale dans la durée, le contexte partenarial offre au fournisseur la possibilité d'acquiescer, auprès d'interlocuteurs multiples, une grande quantité d'informations sur les objectifs et les contraintes du constructeur, donnant ainsi à l'équipementier des ressources critiques dans la négociation et dans la conduite de ses opérations. Cela lui permet ainsi d'imaginer des parades à la pression sur les coûts et les délais que lui fait subir le constructeur. Neuville montre ainsi les limites d'une relation qui s'apparente à une négociation permanente durant laquelle l'équipementier cherche à rétablir ses intérêts, phénomène anticipé par le constructeur. Au demeurant, l'équipementier dispose d'un pouvoir de négociation substantiel, tant les coûts de rupture avec un fournisseur de premier rang sont élevés pour un constructeur en raison de l'interconnexion des systèmes d'information et logistiques et des habitudes communes de travail acquises dans la durée. Ce mode relationnel ne conduirait donc pas à un optimum économique, que ce soit pour le constructeur, l'équipementier, et plus globalement, pour la chaîne de valeur dans laquelle sont impliqués les différents acteurs.

## DU PARTENARIAT À L'ENTREPRISE ÉTENDUE

Beaucoup d'entreprises cherchent aujourd'hui à s'engager dans de véritables relations collaboratives de filière et à reproduire ce modèle de l'entreprise étendue, qui a été systématisé par quelques entreprises-phares. Des développements en cours dans le secteur automobile montrent que certains constructeurs cherchent effectivement à s'engager sur cette voie, en procédant à de nouvelles formes d'intégration de leurs fournisseurs à leurs opérations. Au travers d'une étude explora-

toire des expériences réalisées actuellement par deux constructeurs, *Volkswagen* et *Daimler Chrysler*, nous proposons de dégager quelques uns des enjeux et caractéristiques de cette reconfiguration profonde des relations clients-fournisseurs dans l'industrie automobile (1).

## L'EXPÉRIENCE DU GROUPE VOLKSWAGEN

La première expérimentation de reconfiguration radicale de la relation entre équipementiers de premier rang et un constructeur date de 1996, lorsque le Groupe *Volkswagen* a ouvert une nouvelle usine d'assemblage de poids lourds et d'autobus au Brésil, dans la ville de Resende, située à environ 150 km de Rio de Janeiro. Pour ce nouveau projet, le véhicule a été décomposé en sept modules, chacun de ces modules étant confié à un partenaire responsable de sa mise au point et de son assemblage au sein de l'usine commune. On notera que cette nouvelle forme d'organisation de la filière avait été progressivement expérimentée par *Volkswagen* dans ses usines *Skoda* en Tchéquie. L'usine produisant le modèle *Felicia* a ainsi été restructurée lors du lancement de ce modèle, en 1994, autour du principe de l'intégration sur le site du constructeur de six équipementiers-clés chargés, non seulement, de livrer en juste à temps leurs composants et systèmes, mais également de les assembler sur le site du constructeur.

Ouverte en septembre 1996, l'usine d'assemblage du modèle *Octavia* a permis de pousser plus loin le concept en redéfinissant l'assemblage autour de la décomposition du véhicule en quelques grands modules. Un module est défini comme une sous-partie complète de véhicule, prête à être assemblée. Ce découpage en modules correspond à un niveau d'intégration supérieur aux fonctions et systèmes habituellement dévolus aux équipementiers : par exemple, l'assemblage du cockpit est entièrement délégué en tant que module et il peut nécessiter l'association de plusieurs fournisseurs et équipementiers spécialisés. Les modules sont alors assemblés dans une ligne de montage spécifique par du personnel employé par l'équipementier en charge du module. C'est le personnel du constructeur qui réalise ensuite l'intégration des modules sur la ligne principale de montage. Le constructeur

(1) Cette étude exploratoire s'appuie sur les travaux de fin d'études réalisés par Olivier Rousset et Mathieu Bameule, en 1998 et 1999 à l'EAP, École Européenne des Affaires. Le présent article a également bénéficié des remarques constructives de Gilles Garel, professeur de gestion à l'Université de Marne la Vallée.

est ainsi parvenu, par ce système de décomposition en modules, à limiter de façon importante le nombre d'interlocuteurs à coordonner en phase d'assemblage.

L'usine de Resende a systématisé l'expérience acquise : le site est composé de plusieurs lignes d'assemblage, une par module, toutes dirigées vers la ligne principale d'assemblage. Chacun des modules est confié à un « partenaire système » qui finance ses installations et équipements à l'intérieur de l'usine, gère son personnel et organise ses propres approvisionnements auprès de ses fournisseurs. Enfin, dernier élément critique de cette organisation : le paiement des partenaires se fait après la validation par le contrôle qualité de *Volkswagen* des unités assemblées.

Dans cette organisation, le rôle de *Volkswagen* est devenu celui d'un chef de file, se concentrant sur la qualité du produit, la supervision de l'assemblage, la sélection et la coordination des partenaire-systèmes et enfin le financement des infrastructures nécessaires au site commun. Le concept de consortium modulaire a été utilisé par *Volkswagen* pour qualifier la nouvelle organisation mise en place avec ses partenaires [Collins *et al.*, 1997]. Ce terme rend bien compte du fait que plus de la moitié du total des investissements réalisés sur le site de Resende a été pris en charge par les partenaires, à la façon d'un consortium où les entreprises associées financent leur part des ressources nécessaires pour réaliser un objet commun. Notons également qu'en terme d'effectif, *Volkswagen* n'emploie directement que deux cents personnes sur un total de mille trois cent cinquante employés présents sur le site.

La relation client-fournisseur a ici clairement changé de nature. Nous sommes face à une association de partenaires solidairement liés à la performance globale du projet, puisque le paiement n'intervient que sur validation finale par le constructeur des séries de véhicules assemblés dans l'usine commune. Les sept partenaires-entrepreneurs sont contraints de se coordonner : le manquement ou le défaut de l'un pénalisant les six autres. La pression financière mutuelle sur les résultats fait ainsi office de contrainte à la coordination et à l'ajustement mutuel, épargnant au constructeur une partie de cette lourde tâche de coordination.

---

## L'EXPÉRIENCE DU GROUPE DAIMLER

---

L'analyse de l'implantation en Lorraine, en 1997, de la société Micro Compact Car (MCC), aujourd'hui filiale du Groupe *Daimler Chrysler*, en charge du développement et de la production du véhicule suburbain *Smart*, montre de nombreux

points communs avec l'expérience qui vient d'être décrite. Le véhicule a été décomposé en onze modules et l'usine a été conçue pour intégrer sur un même site le constructeur et ses partenaires-clés. D'un point de vue financier, on a pu estimer que sur les 2,7 milliards de francs d'investissements annoncés sur le site d'assemblage, environ 40 % de ce montant provenaient des partenaires équipementiers. Si l'on raisonne en effectif, il est prévu, en rythme de croisière, que huit cents personnes seront employées en direct par le constructeur sur les deux mille employés qui travailleront sur le site. On notera enfin que les fonctions logistiques, administrative et de recrutement du personnel ont été également confiées à des partenaires-clés, spécialistes reconnus de ces métiers. Ces fonctions de support sont ainsi traitées suivant une même logique de partenariat solidaire.

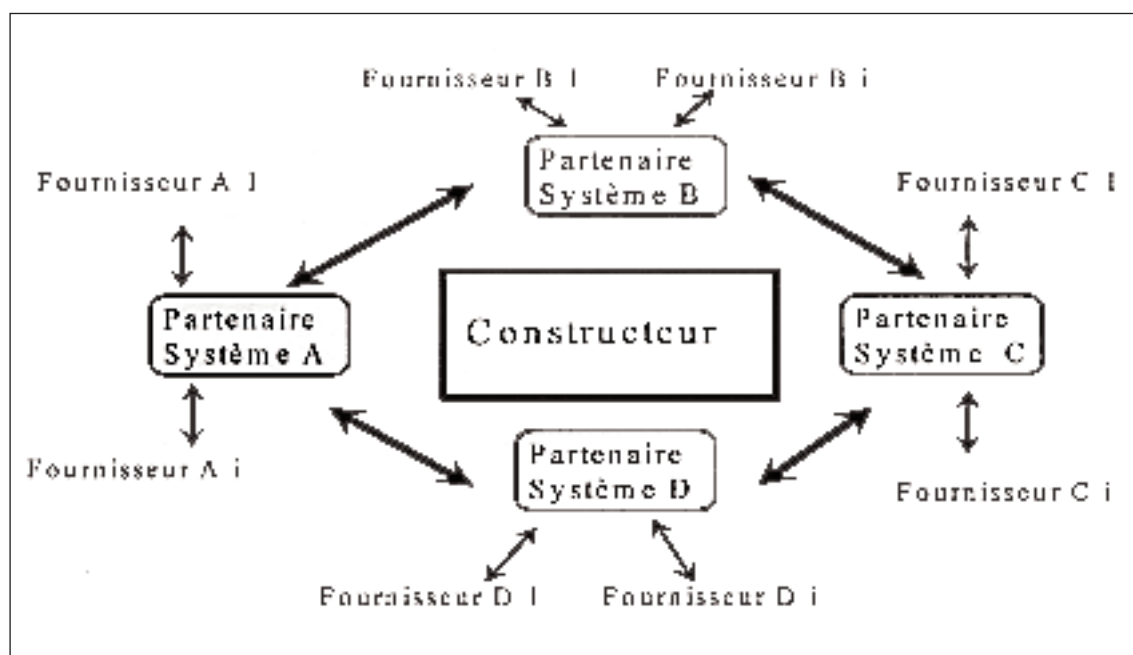
Les caractéristiques de cette organisation sont suffisamment proches de celles décrites pour le Groupe *Volkswagen* pour que l'on puisse commencer à parler d'un nouveau modèle d'organisation de la filière, d'autres constructeurs ayant par ailleurs annoncé leur intention d'implanter de nouvelles unités d'assemblage suivant le même modèle d'association de leurs équipementiers. Trois caractéristiques fortes distinguent cette nouvelle configuration : (a) la redéfinition du niveau de granularité des opérations de développement, d'assemblage et de support (b) l'association industrielle et financière des équipementiers et fournisseurs-clés au constructeur (c) la décentralisation de la coordination des relations entre les équipementiers-clés.

---

## LA REDÉFINITION DU NIVEAU DE GRANULARITÉ DES OPÉRATIONS DE DÉVELOPPEMENT, D'ASSEMBLAGE ET DE SUPPORT

---

Dans les deux cas analysés, les constructeurs ont redéfini le niveau de granularité du métier d'ensemblier, en regroupant fonctions et sous-systèmes, de l'ordre de plusieurs centaines dans les organisations conventionnelles, en quelques modules : sept pour l'unité de *Volkswagen* à Resende et une petite douzaine pour l'unité de MCC en Lorraine. Chaque module est ensuite confié par le constructeur à la responsabilité d'un interlocuteur unique, accédant ainsi au statut de partenaire stratégique. Il appartient dès lors à chacun de ces partenaires stratégiques de compléter les spécialités qu'il ne couvre pas lui-même, soit en s'approvisionnant auprès d'autres équipementiers ou fournisseurs, soit en constituant une société commune avec d'autres fournisseurs/partenaires, afin de pouvoir couvrir l'ensemble des



**Figure 1 :**  
la mise en place  
d'une coordination  
directe entre  
les partenaires  
stratégiques.

savoir-faire et des techniques nécessités par le module. Le consortium modulaire de Resende a ainsi vu l'émergence de nombreuses joint-ventures entre équipementiers et fournisseurs, qui se sont associés pour prendre en charge la responsabilité d'un module. Le modèle général d'organisation ainsi mis en place aboutit à une constellation de coopérations inter-entreprises qui sont hiérarchisées à des niveaux intermédiaires par les partenaires-clés choisis et agréés par le constructeur.

## L'ASSOCIATION INDUSTRIELLE ET FINANCIÈRE DES ÉQUIPEMENTIERS ET FOURNISSEURS-CLÉS AU CONSTRUCTEUR

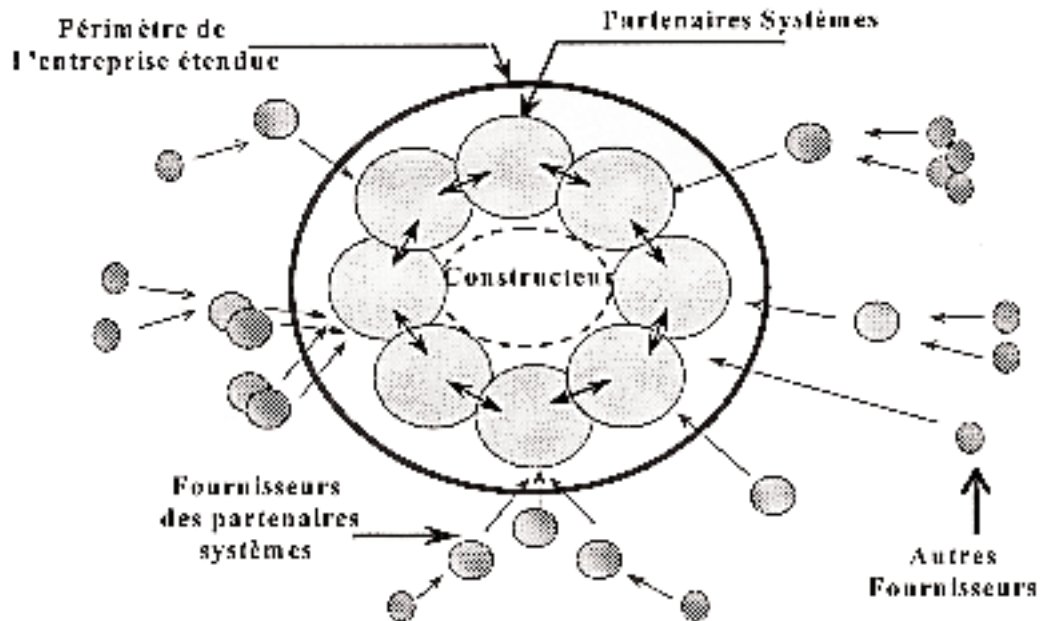
Jusqu'à présent, le modèle dominant avait favorisé la localisation croissante des équipementiers-partenaires à proximité de l'unité d'assemblage du constructeur, le plus souvent au sein d'un parc industriel. L'intégration des équipementiers stratégiques sur le site-même du constructeur constitue une véritable rupture, car les investissements ainsi réalisés sont totalement dédiés au projet du constructeur et ont donc perdu toute réversibilité pour le fournisseur. Même si cette qualité pouvait apparaître limitée dans la configuration du parc industriel, elle existait, néanmoins, dans la mesure où l'équipementier pouvait utiliser ses équipements et infrastructures pour plusieurs clients. En outre, les équipementiers sont contraints, dans cette nouvelle configuration, de prendre à leur charge une partie des investissements d'infrastructures de développement et d'as-

semblage, autrefois dévolus au constructeur. À cette première caractéristique, de nature capitalistique, s'ajoute le nouveau mode de rémunération solidaire des partenaires stratégiques mis en place par le constructeur : leur rétribution est, en effet, liée aux volumes validés sur le plan technique et qualité par le constructeur, en fin d'opération d'assemblage. Une partie substantielle du risque financier est ainsi transférée aux équipementiers : en cas de difficulté au niveau de l'assemblage, le constructeur se réserve la possibilité de différer ses paiements à l'ensemble des partenaires. Cette nouvelle règle du jeu introduit un niveau de solidarité financière directe entre les partenaires-clés eux-mêmes. Le modèle n'est donc plus celui de l'obligation de moyen pour le fournisseur – traditionnellement payé sur des livraisons conformes à un cahier des charges – mais celui de l'obligation d'un résultat final, résultat identifié par le constructeur comme la qualité technique du produit fini assemblé.

## LA DÉCENTRALISATION DE LA COORDINATION DES RELATIONS ENTRE LES PARTENAIRES STRATÉGIQUES

Conséquence du point précédent, cette nouvelle organisation décentralise aux partenaires la responsabilité de la coordination de leurs opérations de développement et d'assemblage. Au niveau du développement, un tel fonctionnement décentralisé permet de sortir des processus séquentiels centralisés par le constructeur. Il appartient désormais aux partenaires de coordonner leurs interac-





tions entre eux ainsi qu'avec leurs propres fournisseurs, comme représenté dans la figure 2 ci-dessus. Cette organisation économise d'importants coûts de coordination au constructeur, qui se redéfinit ainsi comme le régulateur d'un processus décentralisé et non plus comme le coordinateur central de toutes les opérations de développement et d'assemblage. Le constructeur garde la main sur les éléments-clés de la chaîne de valeur – l'innovation produit, le design, la conception, l'infrastructure générale du développement et de l'assemblage, la qualité – tout en confiant à des partenaires stratégiques dûment choisis les éléments qu'il ne souhaite plus réaliser en direct, dont une partie croissante de l'activité industrielle, d'ingénierie et de support.

Quels avantages peut-on entrevoir à cette nouvelle organisation, en adoptant un triple point de vue : celui des constructeurs d'une part, de leurs partenaires stratégiques, d'autre part, et enfin celui, plus collectif, de l'ensemble des acteurs associés au sein de l'entreprise étendue ainsi mise en place ?

### Une association des équipementiers aux risques entrepreneuriaux

La nouvelle configuration comporte, à priori, de très nombreux avantages pour les constructeurs, dont celui, primordial, de limiter les risques entrepreneuriaux en les diffusant à leurs partenaires associés.

#### • *Le partage des risques financiers et entrepreneuriaux*

Une part substantielle des investissements industriels habituellement pris en charge par les constructeurs sont transférés à leurs partenaires stratégiques. La prise en charge, par les partenaires, sur le site du constructeur, de chaînes de montage intermédiaires parallèles à la chaîne d'assemblage principale, constitue une économie en investissement qui a été estimée à 30 à 40 % pour les constructeurs. C'est une économie très significative, en particulier lorsque le projet industriel est innovant et que les volumes des ventes ne sont pas assurés, ce qui est le cas des deux exemples présentés.

#### • *Des comportements de co-entrepreneurs de la part des fournisseurs*

Le principe de rémunération des associés fondée sur la performance finale, et non pas sur la performance de chaque acteur individuel, contraint les partenaires à une coordination et à un comportement entrepreneurial affirmé. Tout maillon défaillant dans la chaîne fait en effet perdre de l'argent à l'ensemble des acteurs : le problème doit donc être localisé et résolu au plus vite.

#### • *Des économies de coûts logistiques et de capital circulant*

De par la prise en charge des flux finaux d'approvisionnement par les partenaires stratégiques et par la réduction des manutentions finales grâce au regroupement des partenaires sur le même site, ces réductions permettraient un gain de productivité de 20 % par rapport à une organisa-



tion conventionnelle de la production pour assembler un véhicule équivalent [Mazeau, 1997]. Dans le cas de MCC à Hambach, le constructeur gère ainsi moins d'une dizaine d'approvisionnements extérieurs, contre plusieurs centaines pour une organisation conventionnelle des opérations d'assemblage dans l'automobile.

- **Des économies de coûts de transaction**

De par la réduction radicale du nombre d'interlocuteurs à administrer, de l'ordre d'une dizaine contre plusieurs centaines dans les modes d'organisation conventionnelles ainsi que par la délégation de la coordination d'une partie du développement et des opérations finales d'assemblage aux partenaires stratégiques, ces économies se traduisent en termes de réduction du nombre de cadres, ingénieurs et techniciens employés par le constructeur pour gérer les opérations.

---

## Les partenaires stratégiques accèdent au statut de co-entrepreneur

---

Les exemples qui précèdent confèrent à priori plus d'avantages immédiats aux constructeurs qu'aux équipementiers puisque ces derniers doivent consentir un surcroît d'apport en capital et en implication dans les opérations du constructeur. Toutefois, à long terme, les partenaires stratégiques pourront retirer un certain nombre d'avantages de cette nouvelle configuration.

- **Une meilleure répartition des résultats**

Le nouveau modèle économique de répartition des résultats peut s'avérer, à terme, plus profitable que le modèle conventionnel, qui soumet l'équipementier aux exigences du constructeur, en termes de coûts-cibles à atteindre, puis de réductions de coût planifiées sur la durée de vie d'un programme. Ce modèle économique prévoit une répartition des résultats au prorata des engagements financiers globaux de chacun des partenaires, sur le modèle consortial. Sous réserve d'un succès commercial satisfaisant et de l'optimisation industrielle obtenue grâce à une meilleure coordination, les partenaires stratégiques peuvent donc escompter des retours financiers plus importants que ceux issus des pratiques conventionnelles de contrats pluriannuels de fournitures d'équipements ou de services. Dans le cas d'un échec commercial ou industriel, les risques sont également plus élevés.

- **Un renforcement de la position des acteurs intermédiaires dans la filière**

La nouvelle configuration accorde une plus grande capacité d'initiative aux fournisseurs et

consacre une plus grande autonomie de leur rôle par rapport aux constructeurs. La nature des liens noués avec les constructeurs rend, en effet, ces derniers plus dépendants de leurs partenaires stratégiques. De manière beaucoup plus affirmée que dans les modes d'organisation conventionnels, la compétitivité finale du constructeur est, en effet, directement liée à la compétitivité de l'ensemble de la chaîne, ce qui suppose des conduites de projets et d'opérations plus transparentes et plus ouvertes, dont les équipementiers puissent bénéficier pour renforcer leurs compétences et prendre, le cas échéant, de nouvelles positions sur la chaîne de valeur. Il n'est pas impossible, au moins en théorie, que l'un des partenaires, devienne à son tour un intégrateur et crée une nouvelle filière, concurrente.

---

## Avantages collectifs pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise étendue

---

Les principaux avantages de ce modèle organisationnel sont ceux qui ont été décrits pour l'entreprise étendue.

- **La mise en place de relations collaboratives permettant l'atteinte d'un meilleur positionnement concurrentiel**

La transparence induite par la nouvelle organisation des relations a pour conséquence de limiter les conduites opportunistes d'acteurs et notamment des équipementiers qui ont appris, dans la relation conventionnelle client/fournisseurs à détecter et utiliser certains des points faibles de l'organisation des constructeurs. Le nouveau mode de régulation mis en place limite cette recherche de l'intérêt individuel, au profit d'un intérêt plus collectif conduisant à un meilleur optimum économique et à une amélioration globale du positionnement de l'entreprise étendue.

- **Une capacité d'innovation renforcée**

Le haut niveau d'intégration informationnel et communicationnel permis par la nouvelle configuration doit permettre d'accélérer l'innovation en supprimant de nombreux filtres, en raccourcissant les boucles décisionnelles et de rétribution des résultats. Cette intégration joue, bien sûr, dans les deux sens et les difficultés commerciales rencontrées par la Smart ont eu des répercussions immédiates sur les partenaires stratégiques de MCC, ce qui a d'ailleurs posé à certains d'entre eux de graves difficultés. On peut néanmoins, du point de vue collectif de l'ensemble des acteurs, postuler que ce modèle à régulation courte constitue un avantage en accélérant les arbitrages et les prises de décision.

---

## LES CONDITIONS DU SUCCÈS

---

Les avantages qui viennent d'être décrits reposent sur l'activation de nouveaux comportements relationnels entre acteurs de la filière. Les partenaires doivent réussir à coordonner leurs opérations dans un contexte faiblement hiérarchisé, où le constructeur interfère peu.

Les relations entre partenaires sont, par ailleurs, dépourvues de support contractuel fort, ce qui peut surprendre, eu égard à l'importance des liens économiques en jeu. Il n'y a pas, en effet, de création de société commune en joint-venture ou de consortium, ni bien sûr de prise de participation par le constructeur au capital des partenaires stratégiques : nous sommes bien dans le contexte de ce qui a été théorisé comme des entreprises transactionnelles, virtuelles ou étendues.

---

### La capacité d'auto-organisation d'un ensemble faiblement hiérarchisé

---

La performance de cette nouvelle configuration organisationnelle repose largement sur la capacité des acteurs à coordonner efficacement leurs opérations de façon décentralisée, le constructeur ayant abandonné une grande part de son rôle de donneur d'ordre. Aussi, l'une des clés de la réussite du modèle va résider dans la capacité des acteurs à maintenir une qualité de communication élevée, permettant un certain niveau d'auto-organisation.

À la lumière du cadre d'analyse des relations clients/fournisseurs appliqué par *Helper* à l'industrie automobile, ce modèle d'organisation pourrait ainsi être analysé comme un aboutissement de la « *Voice Strategy* » [*Helper*, 1990]. Celle-ci postule qu'il existe des combinaisons optimales d'engagement mutuel et d'interdépendance permettant un haut niveau d'échange d'informations entre un client et ses fournisseurs.

Cette stratégie repose, en effet, sur l'espérance de gains réciproques pour les différentes parties impliquées dans une transaction grâce à d'importants échanges d'informations conditionnant l'amélioration des processus d'ingénierie et d'assemblage ainsi que des innovations produits. Les deux exemples que nous avons décrits répondent pleinement à cette combinaison optimale d'engagement mutuel et d'interdépendance, mais à partir d'un point de vue collectif par rapport au constructeur, et ceci est nouveau. Or, on peut s'interroger sur la capacité du mécanisme de rémunération solidaire des partenaires à créer une inter-

dépendance entre eux qui soit aussi forte que celle qui lie verticalement un fournisseur à son client. Le *workflow* est en effet l'un des seuls principes structurant et le contexte des deux modèles décrits se rapproche de celui de l'auto-organisation avec tous les dilemmes et les limites qui lui sont associés et que la théorie des jeux a formalisé.

Il sera intéressant, dans cette perspective, d'observer l'évolution dans le temps des rapports entre les partenaires stratégiques car c'est vraisemblablement à ce niveau que se jouera l'avenir de ce modèle. Il n'est pas impossible qu'il y ait des retours vers une plus grande régulation par le constructeur.

Du point de vue opérationnel, la question de la communication entre partenaires a bien été mise au centre du projet des concepteurs de la *Smart*.

Ainsi, l'architecture du site de *MCC* a été élaborée en forme de carrefour avec un centre accueillant les parties collectives de l'usine et où les représentants des partenaires se retrouvent pour régler les problèmes de coordination et notamment de qualité.

Toujours pour faciliter la coordination et son principal ingrédient – la communication – *MCC* a imposé sur le site des méta-règles de fonctionnement et de communication, comme le principe d'une hiérarchie limitée à trois niveaux ou encore le principe de l'uniforme à double logo – logo du partenaire et logo du constructeur – pour les employés et cadres des partenaires stratégiques.

En principe, une politique commune, harmonisée, coordonne également la rémunération des salariés présents sur le site ainsi que les contrats de travail. Enfin, chaque partenaire dispose d'un code couleur propre au sein de l'usine commune afin de faciliter les repérages sur le site.

L'avenir nous dira si les partenaires parviennent, dans une telle configuration, à un niveau satisfaisant de coordination. Pour l'instant, certains doutes ont été exprimés, notamment concernant l'unité de *Resende*, qui n'a pas encore atteint le niveau de productivité des meilleures usines nord-américaines.

Certains experts doutent, en effet, que ce modèle d'organisation puisse générer des gains significatifs, du fait des inévitables difficultés relationnelles créées par le système de coordination décentralisé [*Lobaccaro*, 1998]. D'autre part, l'une des clefs de voûte du système, la rémunération des partenaires en fin d'assemblage au prorata des volumes demandés et validés par le constructeur, paraît connaître des difficultés d'application chez *MCC* et des pressions s'exercent pour que le constructeur revienne à des principes plus conventionnels de rémunération.

Il reste à déterminer si cela est une conséquence des difficultés commerciales connues par le produit ou si cela émane d'une véritable difficulté à rendre les partenaires solidaires.

## La capacité d'évolution d'un ensemble faiblement structuré juridiquement

Les modèles présentés apparaissent comme des associations d'entrepreneurs sans support juridique. Les partenaires stratégiques sont, en effet, passés du rang de fournisseur à celui d'associé au constructeur sur des projets de grande ampleur. Or, cette association n'est pas portée par un support juridique propre aux situations de coopération et d'association comme il en existe beaucoup dans l'industrie automobile, que ce soient des joint-ventures ou des groupements d'intérêt économique [Naulleau, 1996]. Cette faible contractualisation des engagements entre les partenaires peut, certes, s'interpréter comme un atout, le lien juridique pouvant être vécu comme un lien contraint, mais il peut aussi s'interpréter comme étant un frein en ne permettant pas le dénouement de situations conflictuelles et/ou en retardant les nécessaires évolutions d'organisation.

Certes, des chartes ad-hoc ont été élaborées pour formaliser les engagements opérationnels des parties. Mais on peut s'interroger sur les recours des partenaires, en cas de litige important avec le constructeur, mais surtout entre eux directement. Si ce mode d'organisation s'accommode d'une activité ou d'un projet en phase de lancement, il pourrait s'accommoder plus difficilement d'une période de conflits ou d'instabilité. Au vu des partenaires retenus dans les exemples étudiés, on peut toutefois faire l'hypothèse que les équipementiers entretiennent avec leur constructeur des relations suffisamment globales et intenses pour créditer la relation d'une certaine stabilité. Reste, là encore, la question des relations entre les partenaires eux-mêmes qui pourraient s'avérer plus délicates et conflictuelles. Le pari est vraisemblablement que la force du lien économique ainsi créé est suffisante pour permettre à l'organisation de s'adapter aux évolutions des relations entre les acteurs, sans avoir besoin d'un support juridique fort. Cela restera cependant un point critique à observer.

## DES RECONFIGURATIONS RELATIONNELLES À SUIVRE DANS LA DURÉE

Au terme de cette analyse, il apparaît que, si les expériences en cours de *Volkswagen* et *Daimler Chrysler* ouvrent des perspectives nouvelles dans l'organisation des relations clients-four-

nisseurs dans l'industrie automobile, de nombreuses interrogations subsistent sur leurs modalités pratiques de mise en œuvre. Le modèle, proche de celui de l'entreprise étendue que l'on retrouve dans d'autres secteurs d'activité, associe de façon inédite les fournisseurs à la prise de risque entrepreneuriale du constructeur. Mais il repose également sur une forte décentralisation des relations entre partenaires multiples, à un niveau inconnu dans les autres secteurs d'activité. C'est probablement cette caractéristique du montage qui pourrait se révéler la plus fragile, car elle repose sur les capacités des acteurs à surmonter la complexité relationnelle d'un modèle d'organisation faiblement hiérarchisé. C'est aussi ce qui le distingue des autres modèles connus d'entreprises étendues. ●

## BIBLIOGRAPHIE

- BUSBY J.S. & FAN I.S., 1993, « The Extended Manufacturing Enterprise : Its Nature and Its Needs », *International Journal of Technology Management*, pp 294-308.
- COLLINS, R, BECHLER, K. and PIRES, S., 1997, « Outsourcing in the Automotive Industry : From JIT to Modular Consortia », *European Management Journal*, 15 (5), pp 498-508
- FRÉRY, F. 1996, « L'entreprise transactionnelle », *Gérer et Comprendre*, Sept 96, pp 66-78
- FRÉRY, F. 1999, *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Paris : Vuibert Management.
- GAREL, G. 1999, « Analyse d'une performance de co-développement », *Revue Française de Gestion*, 123, pp 5-18.
- GREIS N., KASARDA J., 1997, « Enterprise logistics in the information era », *California Management Review*, Summer 1997, 39 (4), pp 55-78.
- HELPER, S, 1991, « Comparative supplier relations in the US and Japanese auto industries : an exit/voice approach », *Business and Economic History*, 19, pp 1-10.
- LOBACCARO N. 1998, « Volkswagen gets mixed results when suppliers help build », *Detroit Free Press*, August 6.
- MAGRETTA J, 1998 « The power of virtual integration : an interview with Dell Computer's Michael Dell », *Harvard Business Review* pp 73-84.
- MAZEAU, V. , 1997, *Lettre du Gerpisa*, n° 113, Université d'Evry.
- MUNSON C.L., ROSENBLATT M.J, ROSENBLATT Z, 1999, « Use and Abuse of Power in Supply Chain », *Business Horizons*, January-February 1999, pp 55-64.
- NAULLEAU, G., 1996, « Joint Ventures within the Car Industry », *Étude de Cas : Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques*, Paris.
- NEUVILLE, J.P., 1998, « Béni soit le partenariat : les dix commandements du fournisseur performant », *Gérer et Comprendre*, 51, pp 55-64.
- ROUSSET O., 1999, « Integrating Suppliers into an Effective Product Development Process : the Case of the Automotive Industry », *European Research Project*, EAP, Paris.