

Donneurs d'ordre et sous-traitants sont-ils réellement solidaires?

Etude de cas dans l'aéronautique,
le spatial et la défense



Béatrice Girma-Vidal
Toulouse Business School & UT1

La chaîne de valeur au centre des préoccupations

- **Entre 50% et 85%** du chiffre d'affaires des entreprises industrielles porte sur des biens achetés (Cammish et Keough, 1991; Momme, 2001).
- **314 milliards d'euros** d'activité sous-traitée en France en 2014, soit une hausse d'un tiers en valeur par rapport à 2003 (INSEE, 2014).
- Evolution du paradigme de compétition entre les entreprises vers un **paradigme** de compétition entre les supply chains
- Dans la littérature en science de gestion, les articles relatifs à la « performance de la Supply Chain » ont été multipliés par **7 sur les 15 dernières années.**

Question de recherche

Quel est l'impact de
la dépendance du client vis-à-vis de ses
fournisseurs
sur la performance de l'entreprise et
de la relation?



ComputerHope.com

Définitions

La dépendance

- L'attente de A envers les actions de B pour permettre à A d'atteindre certains objectifs ou gratifications (Emerson, 1962).

Le pouvoir

- Pouvoir et dépendance: deux variables inversement corrélées: « Si A dépend de B plus que B dépend de A, alors B a un pouvoir sur A » (Pfeffer, 1981).
- Distinguer les sources de pouvoir avec ou sans médiation (French and Raven, 1959; (Brown, 1995; Maloni et Benton, 2000).

La performance

- Différents prismes: celui (1) de l'acheteur, (2) du fournisseur ,(3) de la relation
- Cohabitation des indicateurs financier / non financiers (Gunasekaran 2004 ; Mohiuddin, 2013)

Déterminants de la dépendance...et choix du secteur aéronautique, spatial et défense

- S'approvisionner dans un marché restreint (Porter, 1978; Pfeffer et Salancik, 1978...)
- Investissements idiosyncratiques (Emerson, 1962; Gelderman, 2003...)
 - Dépendance industrielle (Monopole, qualifications, actionnariat...)
- S'approvisionner en actifs /connaissances spécifiques (Williamson, 1981, Piskorski, 2005...)
- Dépendance de sentier par la connaissance (Lonsdale et Cox, 1998; Caniëls, 2009...)
 - Dépendance technologique / innovation (Intensité des connaissances, barrières à l'entrée, économie consolidée...)
- Contractualiser dans un environnement incertain (Pfeffer et Salancik 1978, Harrison, 2012...)
- Faible maturité du produit et cycles longs (Lee, 2004...)
 - Dépendance temporelle
- Faible magnitude financière (Porter, 1978; Gelderman, 2004...)
 - Dépendance financière (volume <> à 30%)

Research Design

	Interdépendance Dépendance du Client: Forte / Dépendance du Fournisseur: Forte	Dépendance asymétrique vis-à-vis du fournisseur Dépendance du Client: Forte / Dépendance du Fournisseur: Faible	Indépendance Dépendance du Client: Faible/ Dépendance du Fournisseur: Faible
Pouvoir			
Intensité de la relation			
Performance			

Méthode

- Analyse **qualitative**
- Etude de la **dyade**, de la **triade**
- **59** interviews réalisées

*ADF Technologie, **Agenium**, Airbus Commercial Aircrafts, **Airbus** (Defence and Space), Airbus Helicopters, **Airbus Safran Launchers**, **Arianespace**, ATR, Aubert et Duval, **AVIO**, BE aerospace, Boeing, Cauquil SAS, **Clemessy**, **CNES**, Corse composite aeronautique, Dassault Aviation, Dediennne Aerospace, Diehl Comfort Modules, EFW Composite structure and interiors, **ESA Ariane 5**, **ESA Ariane 6**, **Etienne Lacroix tous artifices**, Etudes et Realisations **Electroniques et Micro Systemes (EREMS)**, **Europropulsion**, Freyssinet, **Héracles / ASL**, Hexcel, Industeel, **Ixblue**, Latecoère, Latelec, Liebherr, Mazerès Aero Equipment, MBDA, **Mecachrome**, **Microturbo / Safran Power Units**, **MT Aerospace**, Nexter, Ratier Figeac, **Sabca**, Satair, **Snecma / ASL**, SPACE Association, Stélia, Sud Aero, TDA Armements, **Thales Alenia Space***

Résultats - Interdépendance

Éléments favorisant la naissance d'une situation d'interdépendance:

Fournisseurs actionnaires / Marché Etatique ou Européens / Fournisseurs mono source qualifié / Produit à forte valeur ajoutée

	Interdépendance	
	Dépendance du Client: Forte / Dépendance du Fournisseur: Forte	
Pouvoir	<ul style="list-style-type: none">• Majoritairement jugé « Equilibré », qu'il soit Fort, Faible ou inexistant• Perception du pouvoir en faveur du DO ou du fournisseur	
Intensité de la relation	<ul style="list-style-type: none">• « Ecosystème intelligent »• Relations très intenses• A tous les niveaux	<ul style="list-style-type: none">• Tout au long du cycle• L'humain, les valeurs• Long terme
Performance	<ul style="list-style-type: none">• Très liée « gagnant – gagnant »• Très forte... « la meilleure »• Beaucoup d'innovations	<p>Mais....</p> <ul style="list-style-type: none">• Fort investissements• Difficile de réduire les couts

Résultats - Dépendance asymétrique

Éléments favorisant la naissance d'une situation de dépendance asymétrique:
 Choix du client (ex. fournisseur de matière) / Technologie ou pièce critique ,
 savoir faire spécifique (PI) / Faible volume d'achat

	Dépendance asymétrique	
	Dépendance du Client: Forte / Dépendance du Fournisseur: Faible	
Pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> • Faible pour le donneur d'ordre • Garder le déficit de pouvoir non visible du fournisseur 	
Intensité de la relation	<ul style="list-style-type: none"> • Asymétrie, intensité à double vitesse • Rééquilibrer la relation • Par le DO, ESA, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat • Suivi performance, anticipation risques • Réputation
Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Moindre performance • Très exposée et peu de leviers • Peu d'amélioration continue 	Mais... <ul style="list-style-type: none"> • Bonne performance technique • Compétences spécifiques • Développe inventivité

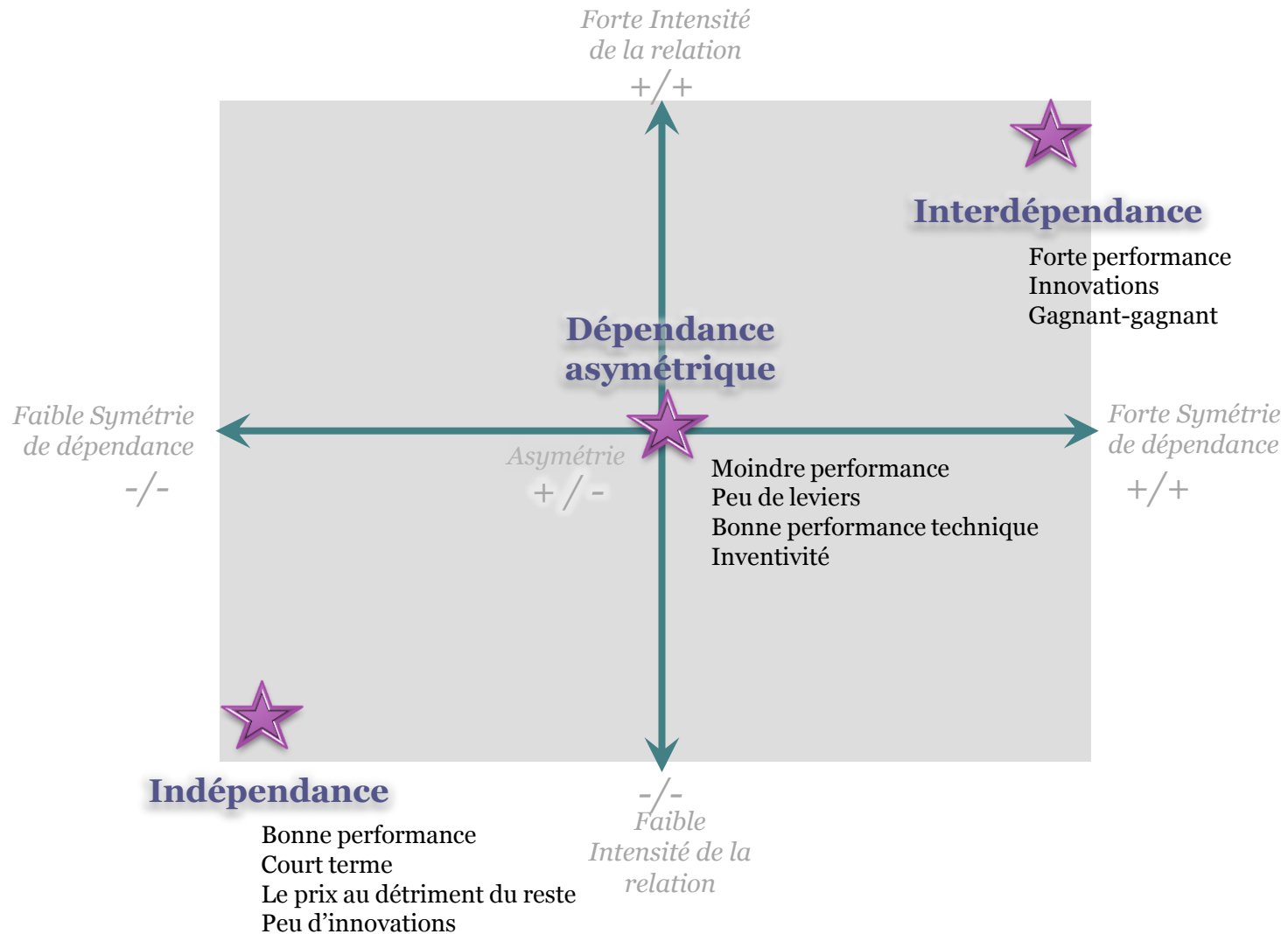
Résultats - Indépendance

Éléments favorisant la naissance d'une situation d'interdépendance:

Liberté de choix dans le panel de fournisseurs / Pièces non critiques / Produits peu vendus

	Indépendance	
	Dépendance du Client: Faible/ Dépendance du Fournisseur: Faible	
Pouvoir	<ul style="list-style-type: none">• Majoritairement chez l'acheteur• Très faible	
Intensité de la relation	<ul style="list-style-type: none">• Transactionnelle• Potentiel pour développer la relation• Relation saine	<ul style="list-style-type: none">• Partage de prévisions long terme• Contrat• Réputation
Performance	<ul style="list-style-type: none">• Bonne performance• Forte capacité de négociation	<p>Mais....</p> <ul style="list-style-type: none">• Performance court terme• Le prix au détriment du reste• Peu d'innovations

Synthèse



Merci pour votre aimable attention

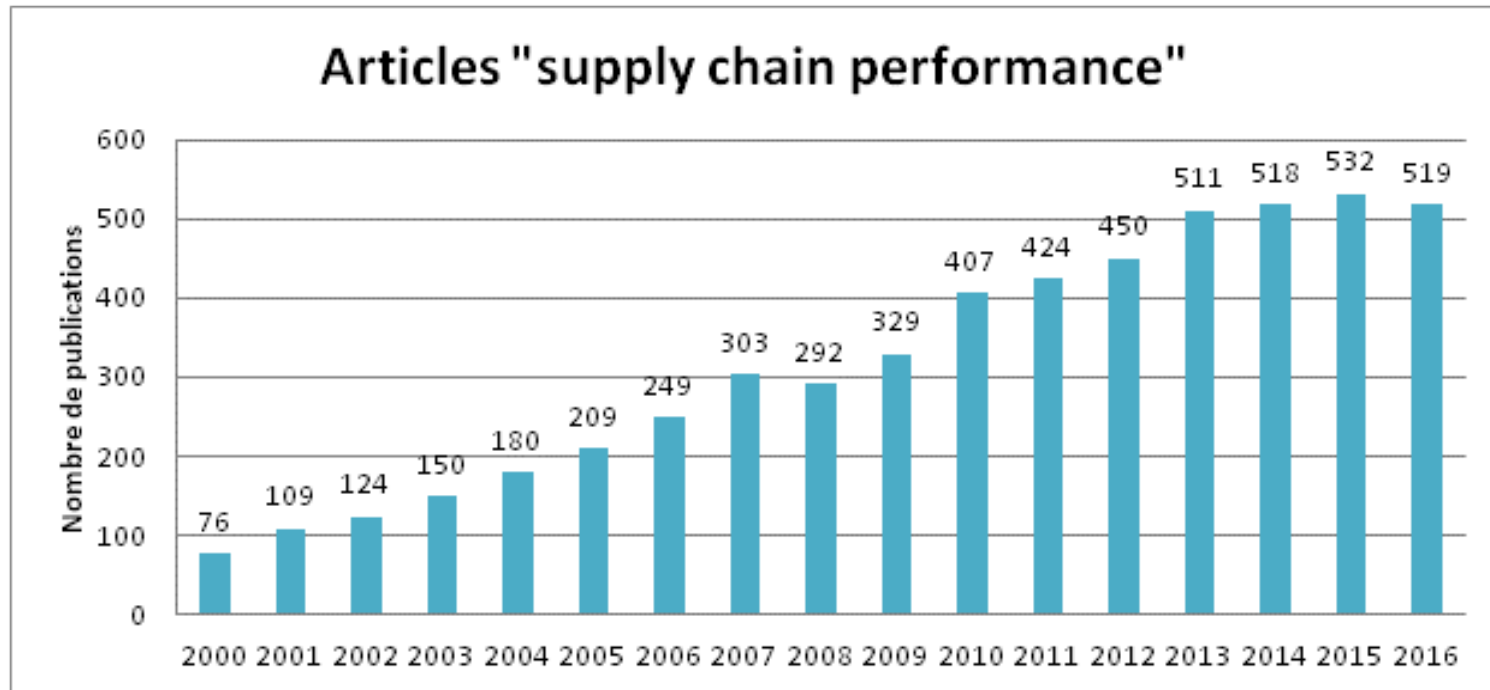


Figure 1: Articles identifiés avec « Supply Chain » et « Performance » dans leur titre
Source: Google Scholar

« le nombre d'articles liés au SCM continue de **croître** chaque année après la forte progression qui a débuté au milieu des années 1990 (Stock et Boyer, 2009) ».