

Travaux Dirigés 4

Question 1

Sur le marché de la sous-traitance, on a d'une part un grand nombre d'équipementiers en concurrence pour décrocher des contrats de fournisseurs, et d'autre part un petit nombre de demandeurs, les avionneurs Airbus et Boeing. Il s'agit donc d'un marché de type oligopsone, même si Airbus, pour son programme A380 a décidé de réduire le nombre de fournisseurs.

En revanche, sur le marché des avions civils de plus de cents places, Airbus est en concurrence directe avec Boeing par exemple. Il y a aussi un grand nombre d'acheteurs, les compagnies aériennes (Air France, British Airways...) donc il s'agit d'un marché de type oligopole, semblable à celui qui règne sur le secteur automobile.

Question 2

Airbus fait partie d'un grand groupe européen, EADS (European Aeronautic Defence & Space company) qui s'occupe des projets Airbus, Ariane, Eurocopter ou MBDA. Ce groupe a fixé de tels objectifs à Airbus que l'avionneur doit réaliser 350 M€ d'économies par an pour permettre le succès de son futur gros porteur. Il faut donc redéfinir la chaîne d'approvisionnement par plusieurs moyens :

- réduire le nombre de fournisseurs, afin de profiter de l'effet de masse pour réduire le prix d'une pièce ;
- direction centrale des achats ;
- gestion du programme par ciblage de coûts ;
- ouverture globale du marché ;
- association des pays acheteurs d'appareils dans la fabrication d'ensemble de pièces (train atterrissage avant, train arrière...) et non plus par pièce.

En effet, pour de tels investissements chaque pourcent gagné sur le prix d'une pièce vaut son pesant d'or dans un projet au coût dépassant les 10 G€. Mais cette politique a un revers ; elle désoriente les fournisseurs.

Question 3

Les fournisseurs d'Airbus, pour éviter de passer à côté d'un des plus gros marchés de l'aéronautique, doivent s'adapter. Ils le font par différents aspects :

- prise en charge les coûts de développement et d'industrialisation des sous-ensembles dont ils assurent la fourniture (ex : Latécoère, Hurel-Dubois, Eurocopter) ;
- partenariats à risques ;
- regroupement, fusion avec des groupes aux capitaux plus importants pour supporter les coûts de la globalisation de l'offre (ex : Hurel-Dubois + Hispano-Suiza = Hurel Hispano) ;
- innovation des procédés de production (ex : Latécoère = usinage grande vitesse et bâtiments d'assemblage plus grands) ;
- délocalisation de la production où la main-d'œuvre est moins chère (ex : Latécoère en République Tchèque et Tunisie) ;
- déplacement de la production vers le site d'assemblage final de l'avion, à Toulouse (ex : Rockwell Collins à Blagnac pour les réseaux embarqués) ;

- rachat des entreprises françaises pour se rapprocher de l'usine toulousaine (ex : TRW achète Sagem pour les commandes de vol) ;
- recherche de partenariats et mise en commun des réseaux commerciaux.

Ces mesures concernent essentiellement les PMI qui travaillaient directement pour Airbus auparavant et qui se retrouvent désormais en concurrence avec de grands groupes qui possèdent plus de marge pour satisfaire aux exigences de l'avionneur en terme de fourniture d'ensembles de pièces.

Question 4

Marché de type oligopsonie entre fournisseurs et équipementiers (ex : Valeo).

Marché de type oligopole bilatéral entre équipementiers et constructeurs.

Fournisseur de 3^o rang → Fournisseur de 2^o rang → Equipementier → Constructeur automobile.

Question 5

Aujourd'hui, les ingénieurs de Valeo doivent être à la fois efficaces et inventifs. En effet, le programme de la direction vise une baisse générale des coûts de production, d'étude... Sans pour autant freiner l'innovation qui est le moteur d'une telle entreprise (ex : Development Efficiency Program). Il faut en même temps réduire les coûts et proposer de plus en plus de projets, la réduction des coûts étant investie dans de nouvelles études. Ainsi, les ingénieurs doivent accroître leur productivité pour réduire les délais dictés par les grands constructeurs automobiles. L'entreprise doit aussi être souple, afin de s'adapter le plus rapidement possible aux exigences des acheteurs.

Question 6

- **rationalité limitée** = on a jamais la totalité de l'information : « il nous faut à la fois suivre notre marché et être en avance sur lui »
- **opportunisme** = retourner un contrat à son avantage : « le monde de l'automobile est dramatiquement exigeant. Nous regardons le prix de revient au centime près »
- **spécificité des actifs** = achats orientés de machines : « le passage aux optiques et aux paraboles en plastique a considérablement renchéri les investissements en outillage complexe »

Question 7

Dans le contrat initial, les objectifs de NCM vis-à-vis de BP étaient très peu ciblés. De plus, la société NCM a dû faire face à l'arrivée de salariés de différents horizons. En effet, elle gère au total environ 250 personnes :

- 70 salariés dont 25 de BP ;
- 130 salariés issus des sociétés Cegelec, Ortec, Ponticelli ;
- 50 co-traitants.

Par conséquent la formation du groupe – notamment l'intégration des salariés originaires de BP – fut délicate d'autant que ces derniers avaient réussi à négocier leur maintien de statut au sein de NCM. Ainsi, des salariés détachés de BP percevaient des salaires plus élevés que des salariés de NCM effectuant le même travail, simplement parce que leurs

statuts différaient. De plus, les salariés de BP qui décidaient auparavant dans leur entreprise se retrouvaient au service des co-traitants chez NCM. L'entreprise a dû également tout apprendre de sa nouvelle fonction, avec des coûts élevés à cause d'une absence de prévision et mesure des performances.

Pour aplanir ces difficultés, la direction a notamment confié des postes importants aux salariés détachés de BP dans la hiérarchie de l'entreprise, là où leurs compétences sont le plus utilisées. De plus, la société NCM a beaucoup communiqué (réunions, journaux...) pour réunir les salariés autour d'un même projet, le nouveau contrat de maintenance liant NCM à BP. Mais l'imprécision dans le contrat de départ a engendré des surcoûts mutuels.

Question 8

Au départ, BP a « externalisé » sa maintenance à l'extrême, laissant NCM la gérer seule, sans cadre précis. Un nouveau contrat a donc vu le jour, dans lequel NCM s'engage à réaliser certains services vis-à-vis de BP :

- maîtrise des délais, planification ;
- diminuer les écarts constatés ;
- satisfaire aux audits QHSE (Qualité, Hygène, Sécurité, Environnement) ;
- mettre à jour les dossiers de préparation des travaux pour des interventions plus rapides et efficaces.

Afin de satisfaire à ses engagements, la société NCM a décidé plusieurs éléments :

- traçage des dysfonctionnements éventuels et leurs solutions ;
- contrôle des interventions ;
- renforcement de la distribution et du suivi des achats et du magasin ;
- mise à jour et développement de la documentation.

Ces décisions font directement suite au second contrat, plus précis que le premier. Ainsi, les relations entre les sociétés BP et NCM sont plus étroites ; NCM est devenue un partenaire de BP.

Question 9

La sous-traitance de la maintenance chez BP fut motivée par un nombre important de départs d'agents et par conséquent une obligation au recrutement massif qui, a priori, devenait coûteux. Les premiers temps de l'externalisation furent difficiles pour BP, qui n'obtenait de résultats satisfaisants uniquement pour le secteur chimie, où la maintenance est réalisée en interne. En effet, les dépenses dues aux arrêts des usines étaient plus élevées qu'auparavant et les redémarrages suite aux arrêts prenaient plus de temps que prévu.

Ceci est dû au fait que la société NCM n'est pas totalement opérationnelle et rentable, n'ayant de l'expérience en la matière que depuis peu de temps, puisque c'est la première fois qu'une société du type raffinerie confie l'intégralité de sa maintenance à un groupe extérieur. Il est donc normal que ce système ne génère pas encore d'économies comparé à l'ancien.

En revanche, avec des prestataires potentiels de plus en plus avancés techniquement, le coût de la maintenance – à prestation égale – sera moins élevé que celui réalisé en interne, ces prestataires étant spécialisés dans ce domaine. Néanmoins, une telle sous-traitance complique les relations entre le donneur d'ordres et le co-traitant, car une société tierce assure le service. De plus, BP conserve la responsabilité juridique, elle doit donc veiller de très près à la bonne

exécution de la maintenance par NCM. Enfin, il est tout de même impossible pour BP d'externaliser complètement sa maintenance à cause de son statut Seveso.

Question 10

Auparavant, les acheteurs étaient peu appréciés, car cantonnés à des rôles de « cost-killers » isolés avec peu de relations avec les personnes qui élaboraient le produit résultant des matières achetées. Désormais, l'acheteur est mieux reconnu dans sa fonction, puisqu'il travaille en collaboration avec les directions d'entreprises pour déterminer des achats de masse afin d'obtenir les meilleurs coûts et prestations vis-à-vis des fournisseurs.

- plus de règles = transparence
- implication dans la conception d'un produit
- compétence technique en plus de compétences commerciales
- travail en équipe avec les autres fonctions
- utilisation de l'outil Internet (comparatifs, appels d'offres en ligne, base de données, « e-procurement »)

Question 11

Les acheteurs ont la côte dans les entreprises pour plusieurs raisons :

- les achats occupent la moitié du chiffre d'affaire dans les entreprises = une diminution de quelques points est très influente sur les bilans du groupe (ex : Saint-Gobain) ;
- la recherche de compétitivité passe par des économies sur les achats (ex : MGE UPS Systems) ;
- sur Internet, dans l'e-business, les projets liés aux achats sont moins risqués et plus simples ;
- avec les réseaux internet ou intranet, on peut établir des bases de données fournisseurs détaillées au sein des entreprises = comparaison simple et efficace des prestataires.

Tous ces éléments ont contribué au développement et à la revalorisation de la fonction d'acheteur qui est en passe d'acquérir une grande importance dans les entreprises.

Question 12

Désormais, au sein de grands groupes comme Gaz de France, on crée des équipes d'acheteurs proches de la direction générale. Ceci souligne l'importance croissante du rôle des achats dans les résultats du groupe. Les acheteurs isolés, même si leurs achats concernent des produits différents, sont regroupés afin de travailler en commun ; la fonction acquiert de plus en plus de poids vis-à-vis de la technique, elle aussi indispensable.

La stratégie d'achat est souvent impliquée dans les décisions prises au cœur de l'entreprise, par exemple, chez Carbone Lorraine, toute stratégie élaborée découle d'une étude de « sourcing », c'est-à-dire d'approvisionnement de l'entreprise. Les achats peuvent aussi servir à communiquer avec l'ensemble du groupe ; ainsi chez Avenis Pasteur, industrie pharmaceutique, la direction des achats est considérée comme un « moyen de diffusion d'une culture commune ». Enfin, certains acheteurs mènent des projets du début à la fin (achat-fabrication-vente).

Néanmoins, même si la fonction d'acheteur s'améliore, sa reconnaissance n'est pas encore définitivement assise ; la plupart des gens se demandent encore quelle est le rôle précis

LOURD Rodolphe
Génie Informatique

d'un acheteur au sein d'une entreprise, alors qu'ils connaissent celui d'un directeur de recherche ou financier.