

De la proximité à l'intégration des fournisseurs – le cas de l'industrie automobile

Communication non publiée présentée à 17èmes Journées Nationales des IAE. Lyon, 13 et 14 septembre 2004.

Sonia ADAM-LEDUNOIS

Maître de Conférences en Sciences de Gestion – Université de Rouen
Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion des Organisations - CREGO
IUT TC - 3, avenue Pasteur
76 186 Rouen cedex

Tel : 02.32.76.95.94 – Fax : 02.32.76.96.28 – Email : sonia.ledunois@univ-rouen.fr

Sophie RENAULT

Maître de Conférences en Sciences de Gestion – Université d'Orléans
Institut d'Administration des Entreprises – Laboratoire Orléanais de Gestion – LOG
Faculté de Droit, Economie et Gestion

Rue de Blois – B.P. 6739 – 45067 Orléans cedex 2
Tel : 02.38.41.70.28 – Fax : 02.38.49.48.16 – Email : sophie.renault@univ-orleans.fr

Résumé : Afin d'apporter une réponse aux contraintes en termes de qualité, coût et délai, certains constructeurs automobiles demandent à leurs fournisseurs de venir s'implanter dans l'enceinte ou à proximité physique immédiate de leurs sites de production. Ils mettent en place des Sites Avancés Fournisseurs (SAF) et/ou des Parcs Industriels Fournisseurs (PIF). De ce fait, s'instaure dans l'industrie automobile un nouveau rang de fournisseurs : les fournisseurs immédiats. Ce nouveau schéma repose sur la contiguïté des constructeurs et de leurs fournisseurs principaux et marque l'émergence de ce que nous qualifions de *site industriel étendu*. Ce dernier se réfère à la communauté des constructeurs et de leurs fournisseurs qui sont placés à proximité immédiate les uns des autres. Ainsi, le fonctionnement des sites étendus requiert la mise en place, initiée le plus souvent par le donneur d'ordres, d'un système logistique capable de coordonner l'ensemble de la chaîne de valeur : il s'agit du substrat logistique. En outre, la cohésion des acteurs est rendue possible par leur intégration médiatique et culturelle. La première s'appuie sur les effets de la réputation et de l'image de marque. La seconde, non intentionnellement constituée, requiert l'émergence de liens sociaux entre les partenaires à l'échange.

Mots clés : Industrie automobile – Proximité - Parcs Industriels Fournisseurs - Sites Avancés fournisseurs - Intégration logistique, culturelle & médiatique

De la proximité à l'intégration des fournisseurs – le cas de l'industrie automobile

Dans un objectif d'amélioration du triangle d'or « qualité, coût et délai », de nombreux constructeurs automobiles demandent à leurs fournisseurs de venir s'implanter au coeur ou à proximité physique immédiate de leur site d'assemblage au sein de Parcs Industriels Fournisseurs (PIF) ou de Sites Avancés Fournisseurs (SAF). Dans ces unités de proximité, les fournisseurs prennent en charge des activités d'assemblage et de logistique (encyclage, livraison de modules en flux synchrones). En France, plusieurs sites industriels ont adopté cette configuration organisationnelle parmi lesquels les sites de Renault Sandouville, de Renault Trucks à Blainville-sur-Orne, de Smart Gmbh à Hambach ou bien encore plus récemment de PSA Citroën à Rennes.

Notre recherche porte sur plusieurs constructeurs automobiles européens ayant opté pour ce mode organisationnel, que nous qualifions de site industriel étendu. Ce schéma organisationnel se caractérise par la contiguïté géographique et organisationnelle d'un constructeur et de ses principaux fournisseurs.

Cette spécificité de proximité appelle des éléments de coordination adaptés. En ce sens, nous proposons d'identifier trois bases nécessaires au bon fonctionnement de ces réseaux de proximité: le substrat logistique, le substrat médiatique et le substrat culturel, et ce à l'appui des travaux de Fréry (1994). Dans cette optique, et en prenant appui sur la littérature relative à la notion de réseau, nous montrerons en quoi de tels facteurs sont nécessaires à la cohésion du réseau de proximité immédiate que constitue un site industriel étendu. Nos propos s'appuieront d'une part, sur une cinquantaine d'entretiens réalisés auprès de responsables de constructeurs ou de fournisseurs impliqués dans cette forme résiliaire¹, d'autre part sur une étude documentaire relative aux implantations de parcs industriels fournisseurs.

Dans un premier temps, nous verrons que l'objectif premier de la création d'unités de proximité est l'optimisation du triangle d'or qualité, coût et délai. Aussi, dans un souci d'agrégation des phénomènes, serons-nous amenés à parler d'intégration logistique. Dans un second temps, nous constaterons l'émergence d'une coordination de type médiatique et culturel entre les acteurs du réseau de proximité immédiate.

I. L'INTEGRATION LOGISTIQUE DES FOURNISSEURS DE PROXIMITE

Le rapprochement physique des fournisseurs de l'industrie automobile de leur donneur d'ordres a pour objectif de réduire les coûts logistiques de transport, de gagner en réactivité, d'améliorer la qualité ou d'optimiser la « montabilité » d'un sous-ensemble, voire de jouer sur la somme de ces variables. En externalisant la fabrication de sous-ensembles, les constructeurs transmettent des maillons de leur chaîne de valeur ; ils exigent de leurs fournisseurs un même service avec un coût moindre et une meilleure qualité.

L'intégration logistique consiste à s'assurer des engagements des partenaires non pas en s'appropriant leurs actifs immobiliers, mais en régulant leur flux par la mise en place d'un réseau logistique (Paché, 1992). Par substrat logistique, Fréry (1994) fait référence au système logistique susceptible d'irriguer l'ensemble de la chaîne de valeur du réseau identifié. Ainsi, la conjugaison de moyens de transport, de systèmes informatiques - à l'instar du standard EDI Odette -, permet de cimenter la chaîne de valeur, tout aussi pertinemment que l'intégration verticale. L'intégration logistique repose alors sur la maîtrise

¹ Afin de respecter la volonté d'anonymat des acteurs ayant participé à notre étude, nous ne ferons référence, dans les extraits d'entretiens présentés, qu'à leur statut : responsables constructeur (qu'il s'agisse des achats, de la qualité...) et responsables de site avancé fournisseur.

de la *supply chain*². Dans les sites industriels étendus, la firme pivot - le constructeur automobile - assume la coordination logistique des équipementiers placés à proximité immédiate avec pour objectif la performance du système en termes de qualité, coût et délai. Il est alors possible de regrouper les avantages inhérents à la création d'unités de proximité en deux couples principaux : le diptyque qualité / réactivité et le diptyque gestion synchrone / variété.

I.1. Qualité et/ou réactivité

Le rapprochement des fournisseurs à proximité physique immédiate de leur donneur d'ordres influe sur l'amélioration du couple qualité et réactivité³. En effet, la réactivité semble, à de nombreux égards, conforter l'attente de qualité des constructeurs. Ainsi, la création du parc industriel fournisseurs de Renault Curitiba (Brésil) permet l'optimisation de la qualité et de la réactivité (cf. Encadré 1).

Encadré 1 : Curitiba : qualité et réactivité

A Curitiba, un Parc Industriel Fournisseurs (PIF) Renault a été conçu en même temps que l'atelier de montage et construit à 300 mètres de celui-ci. Quatre équipementiers y travaillent dans un bâtiment de 14700 m² ; ceux-ci louent leurs emplacements. Vallourec assure l'assemblage des trains, des roues, des pneus, Bertrand Faure celui des sièges, Ecia les échappements et Sommer Allibert Siemens les postes de conduite et les panneaux de porte. Selon les fonctions, les délais de livraison en bord de chaîne varient de 55 à 160 minutes. S'il reste délicat de faire un bilan économique, les gains de qualité et de réactivité sont déjà perceptibles. « La coopération est totale entre les personnels et fournisseurs et les équipes Renault, témoigne Jean-François Salles, responsable logistique. On les voit souvent travailler ensemble en bord de chaîne. Cela permet de comprendre et de résoudre très vite les problèmes qui se posent ». Ainsi, le Chef de projet PIF de Sommer Allibert déclare : « ce choix correspond à notre ferme volonté de nous rapprocher de nos clients et de les accompagner à l'international. Si c'est bien pour Renault, c'est bien pour nous. En regroupant différents partenaires dans un même lieu, le parc industriel fournisseurs génère du dynamisme, des échanges et de la créativité. Il est l'occasion pour l'équipementier de montrer sa valeur ajoutée au constructeur, et ainsi de prendre en charge de nouvelles responsabilités dans la production et les services connexes. Il lui donne, enfin, les meilleures conditions pour faire bien du premier coup. »

Source : Renault, « Parc Industriel Fournisseurs : Carrefour de la qualité, des coûts et des délais », *Grand angle*, février 1999, pp. 2-3.

Au sein du réseau de proximité immédiate, la réactivité est plus importante grâce à un circuit court d'approvisionnement et de décision et la reprise des défauts par les fournisseurs avant la sortie de chaîne. La qualité est en voie de conséquence optimisée, compte tenu des moindres manipulations de pièces fragiles, de l'absence d'intermédiaire. Les responsabilités de chaque intervenant du réseau de proximité sont alors mieux définies. Les constructeurs voient ainsi dans ces implantations « au plus près des chaînes de montage » une sécurisation de leurs approvisionnements, une réactivité accrue, un contrôle de la qualité immédiat et une possibilité de dialogue permanent avec les fournisseurs. Ainsi,

² Le concept de *supply chain* fait référence à l'ensemble des outils, des moyens et des processus concourant à la satisfaction du consommateur final. Ce dernier doit obtenir le véhicule souhaité, au bon moment, au bon endroit avec le meilleur rapport qualité/prix. Le *supply chain management* se présente donc comme la synthèse des démarches d'amélioration de la performance. Il s'agit de recentrer l'organisation sur les besoins du consommateur final. La démarche met le client au cœur de l'entreprise. La *supply chain* relève d'une version étendue de la chaîne de valeur de Porter. Tandis que la chaîne de valeur se concentrait sur les activités internes, la *supply chain* identifie l'ensemble des liens réticulaires requis à l'obtention du produit final.

³ La qualité est l'ensemble des caractéristiques d'un produit qui lui confère la possibilité de satisfaire les besoins d'un client. Quant à la réactivité, elle peut être définie comme la possibilité de « faire face au changement sous ses formes positives ou négatives et s'y adapter le plus rapidement possible en se donnant préalablement les moyens structurels et organisationnels de la réaction » (Everaere, 1997, p. 15).

dans le discours de l'ensemble des acteurs, il est possible d'identifier un lien entre qualité et réactivité (cf. extraits d'entretien 1).

Extraits d'entretien 1 : L'interdépendance entre qualité et réactivité

« Dans le cadre du parc fournisseurs, on espère que le système gagnera en réactivité. Le rapprochement permet d'être plus factuel. A une distance de 200 kilomètres, si le service qualité se plaint, cette plainte arrive en fabrication, etc. Beaucoup d'intermédiaires sont requis. Désormais, on pourra emmener directement les fournisseurs sur le site et leur montrer la pièce défectueuse. On met en place des indicateurs afin de mesurer les problèmes sur la chaîne. On peut ainsi compter le nombre d'alertes, c'est-à-dire le nombre de fois où on appelle le chef d'unité. Il s'agit de diminuer les dépenses cachées, non productrices de valeur ajoutée. » Responsable Constructeur

« Il peut y avoir d'autres avantages, à avoir un fournisseur très près, comme la réactivité. Si par exemple, il y a un problème au niveau de la qualité, cela permet de réagir instantanément. Notre équipe peut aller chez le fournisseur instantanément, on résout le problème sans perdre de temps. C'est un des gros avantages de la proximité. » Responsable Constructeur

« La qualité et la réactivité vont ensemble pour nous. La qualité c'est davantage un pari que l'on fait en se disant que puisque le fournisseur est sur place, on pense vraiment améliorer la qualité par cette réactivité. » Responsable Constructeur

« Le fournisseur est beaucoup plus près de son lieu de livraison. Si un problème est détecté sur la chaîne, un coup de téléphone et un salarié du fournisseur est sur la chaîne pour résoudre le problème. Cette présence sur le site favorise les relations directes entre chefs d'unité, [les nôtres] et ceux des fournisseurs. La rapidité de réaction limite les coûts de non-qualité qui incombent au fournisseur quand il fait la preuve que le défaut est de son fait. » Responsable Constructeur

Aussi est-il possible de remarquer que « le fournisseur dispose d'une capacité à absorber les aléas supérieure à celle du constructeur grâce à sa meilleure réactivité et à sa plus grande flexibilité, propriétés qu'il peut injecter dans les circuits fonctionnels parfois sclérosés des constructeurs » (Neuville, 1996, p. 267). Les sites avancés fournisseurs sont ainsi des petites structures caractérisées par une plus grande flexibilité de gestion des effectifs et du temps de travail. Ils peuvent répondre promptement aux demandes du constructeur.

Si les vertus de la réactivité ne manquent d'être placées sur un piédestal, elle peut cependant être viciée. Ainsi, elle permet de donner l'illusion qualitative. En effet, certains fournisseurs sont appréciés pour leur promptitude dans le traitement de la non-qualité. Le fournisseur réactif est considéré comme un « sauveur » tandis qu'il a précédemment participé à une alimentation en non-qualité. A ce propos, un responsable constructeur déclare :

« Nous sommes dans un système pompier. Celui qui éteint le feu est mieux vu que celui qui évite que le feu parte. Nous alimentons ce problème. Les SAF subissent. Nous sommes placés dans une situation de crise chronique où celui qui allume le feu a la médaille. »
Responsable Constructeur

Il semble alors qu'au-delà de la réactivité, une gestion proactive relève davantage d'une véritable politique partenariale. Seule la proactivité⁴ permet d'accéder à la qualité totale. A ce propos, certains de nos interlocuteurs disent ne pas seulement être sensibles à une réactivité qu'ils qualifient de réactivité « pompier », mais exercent également une gestion proactive afin de prévenir les incidents qualité. Leur réactivité est donc appréhendée comme un concept englobant celui d'anticipation. Leur approche s'ancre dans une démarche de progrès continu (cf. extraits d'entretien 2).

⁴ Godet (1997, p. 46) illustre la logique pro-active de la façon suivante : « le conspirateur pro-actif qui agit pour provoquer les changements souhaités » par différence au « pompier réactif qui attend que le feu soit déclaré pour le combattre ».

Extraits d'entretien 2 : Au-delà d'une « réactivité pompier »

« Une catastrophe qualité, ça n'arrive plus. Quand nous sommes présents, cela évite au client d'avoir des gros problèmes à gérer. Souvent les gens nous interrogent sur le pourquoi du PIF. La réactivité des fournisseurs, je ne la mets pas en premier mais c'est une conséquence heureuse. [...] »

J'ai quelques exemples de modifications qu'on a du faire pour différentes raisons rapidement, managées par le PIF. Je ne sais pas ce que cela aurait donné s'il n'y avait pas eu le PIF. On aurait déplacé des gens, cela aurait été un peu plus cher, un peu moins facile, cela aurait marché aussi. C'est difficile d'évaluer, mais de ce point de vue là, c'est mon sentiment, la réactivité que l'on a ici n'est pas qu'une réactivité pompier. On les informe de leurs problèmes, on leur propose des solutions, effectivement encore peu en ce moment parce qu'on est en phase de démarrage. On se cherche encore, on se teste encore, mais c'est quelque chose qui doit évoluer, cela fait partie de la culture du synchrone. On va voir ce que le client a comme problème, si possible avant qu'il nous dise qu'il a un problème. C'est un peu cet esprit que l'on cherche à développer dans tous les cas. »
Responsable SAF

En outre, la réactivité est souvent appréhendée comme un moyen d'éviter la lourdeur procédurière. En effet, dans la construction automobile, les fournisseurs souffrent de la lourdeur et de l'inertie des protocoles imposés par le constructeur⁵. Si les fournisseurs exposent largement la lourdeur du carcan procédurier, les interlocuteurs rencontrés chez les constructeurs reconnaissent que la réactivité attendue des fournisseurs est l'un des moyens de parer à la bureaucratie. La réactivité permet donc d'éviter bon nombre de procédures à l'instar de celles du relevé des incidents qualité. Les proximités géographique et relationnelle permettent donc aux acteurs d'éviter le cadre procédural. En effet, le fait d'être sur place facilite l'adoption par les fournisseurs de stratégies amont de traitement des problèmes. Ils peuvent notamment récupérer les pièces mises au rebut avant qu'elles ne soient enregistrées comme « défaillances fournisseur ».

I.2. Gestion synchrone et diversité au plus tard

Le système d'approvisionnement en flux synchrone permet à l'usine du constructeur de recevoir les sous-ensembles correspondant à chaque véhicule au moment précis de leur montage. La livraison synchrone supprime les stocks de produits encombrants chez le constructeur, assure la diversité de fabrication et augmente la flexibilité de la ligne. La production synchrone repose sur trois éléments majeurs de la relation inter-industrielle (Monateri & Sapina, 2000, pp. 3-4) :

- L'intensité dans la tension des flux de produits. L'organisation de la ligne de montage du donneur d'ordres influence directement le cadencement des fournisseurs immédiats et les délais de réquisition des produits à acheminer ;
- Les fournisseurs doivent être susceptibles de gérer la variété dans de très brefs délais. La variété est fonction des estimations de la demande de produits, en termes d'options commandées par les clients finaux ;
- La gestion de la variété s'appuie sur une différenciation retardée des produits tout au long de la chaîne de valeur.

Selon Monateri et Sapina (2000), ces trois éléments sont à l'origine d'une spécificité de la relation de production entre donneur d'ordres et fournisseurs dans deux dimensions : le caractère co-dédié des produits et le caractère co-spécifique des actifs de production. De surcroît, dans le cadre de l'ancrage des fournisseurs sur le site de production des constructeurs automobiles, la spécificité de site est également prégnante.

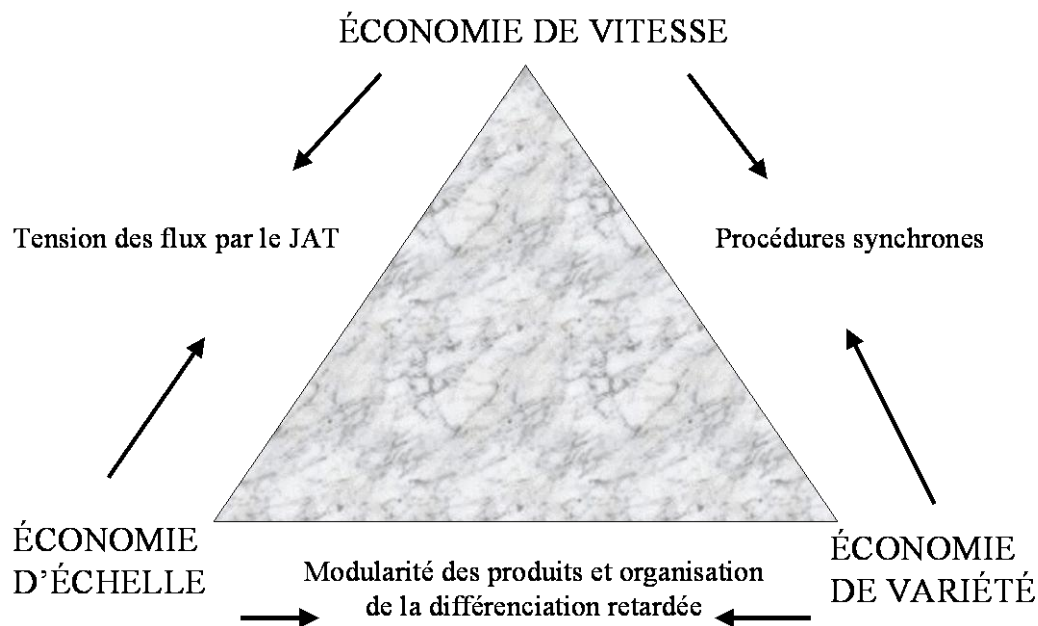
Le mode d'approvisionnement en flux synchrone permet d'accéder à une plus forte diversité des options requises par le client final. Ainsi, bien que ce mode d'approvisionnement soit extrêmement

⁵ Cependant, les procédures permettent une meilleure coordination dans les transactions entre un client et son fournisseur.

contraignant en termes de délai, il permet l'obtention d'une forte diversité. En effet, l'existence de SAF trouve sa justification dans le nombre élevé de références produites par les fournisseurs. Par exemple, l'un des SAF implantés sur le site de Renault Trucks, Inoplast, assure la personnalisation en « ton caisse » des coins ronds, ailes, calandres et coffres. Ce fournisseur a installé dans les locaux du site avancé deux cabines de peinture. Il doit ainsi être capable de réaliser la livraison synchrone de ces différents produits dans une palette de plus de 600 couleurs. Cette variété est telle qu'il serait désormais difficile pour les constructeurs de stocker l'ensemble des produits intermédiaires. En outre, le stockage génère de fortes contraintes financières. L'ancrage des fournisseurs sur le site de production des constructeurs automobiles leur permet de réaliser au plus tard les étapes de personnalisation du produit livré. Ainsi, après réception de l'ordre de réquisition, les produits sont assemblés ou finalisés dans des délais extrêmement tendus.

La création d'unités de proximité immédiate participe donc à une triple économie : d'échelle, de vitesse et de variété (cf. figure 1).

Figure 1 : La gestion du triptyque des économies d'échelle, de vitesse et de variété



Source : Monateri J.C. & Sapina M. (1999), « Production synchrone et Organisation Industrielle », Colloque ADIS, *La Coopération Industrielle : Diversité et Synthèse*, 3 et 4 mai.

Le site industriel étendu fait partie des nouvelles formes industrielles en flux tendus. Les deux piliers principaux de cette nouvelle forme d'organisation sont le service et la maîtrise des coûts. La logistique en flux tendus tend à réduire le stockage à un niveau minimum avec un maximum de qualité. Il s'agit alors d'adopter un management optimal de la *supply chain*. Le mouvement de la qualité totale participe à cette recherche de gain global. La logistique consiste alors en la maîtrise du coût global de mise à disposition d'un produit tout en optimisant la qualité de service offerte au client.

II. L'INTEGRATION MEDIATIQUE ET CULTURELLE

L'interdépendance logistique est forte au sein des sites industriels étendus. Les acteurs sont étroitement liés ; ils participent à un projet industriel commun. Au-delà de cette intégration logistique, nous avons pu observer l'émergence d'un double lien médiatique et culturel. Ces liens apparaissent comme des facteurs de cohésion des unités constitutives du réseau de proximité immédiate.

II.1. Le substrat médiatique

Le substrat médiatique se réfère à la politique de communication dont chaque partie est susceptible de profiter. L'intégration médiatique est liée à la proximité organisationnelle et relationnelle entre les membres du réseau (Fréry, 1994). Le substrat médiatique consiste à établir une image de marque reconnue par l'ensemble des partenaires du réseau, et notamment par ses clients. Cette image de marque va constituer une ressource stratégique génératrice de rente (Fréry, 1997). Un lien médiatique de ce type semble présent entre les membres des sites étendus. En effet, une certaine notoriété est attachée à la création d'unités de proximité immédiate, tant du point de vue des constructeurs que de leurs fournisseurs partenaires. Concernant ces derniers, leur reconnaissance dépend de leur bonne intégration sur le site des constructeurs. Aussi, leurs prestations doivent-elles être à la hauteur des attentes de leur donneur d'ordres. A ce propos, nous verrons que les personnels en contact sont des acteurs majeurs de la stratégie des sites avancés fournisseurs. En outre, nous mettrons en exergue la fierté des acteurs d'appartenir à un PIF. En effet, ce dernier semble constituer une vitrine organisationnelle.

II.1.1. Les personnels en contact : acteurs majeurs de la stratégie des sites avancés fournisseurs

Au sein des SAF, l'ensemble des personnels en contact joue un rôle majeur. De leur volonté d'implication et d'engagement dépend en grande partie la réussite de la relation établie avec le constructeur. Ainsi, certains responsables de SAF ont assimilé le fait que leur personnel en contact régulier avec le constructeur, à l'instar des caristes, soit porteur de l'image de marque de l'entreprise. L'implication relationnelle du personnel en contact avec le client est déterminante de l'appréhension de la qualité du produit délivré. Effectivement, la dimension qualité de service est prépondérante dans la satisfaction du client.

Les fournisseurs ont très tôt compris l'importance des rencontres physiques avec les constructeurs. Aussi mettent-ils en place des postes dont la mission consiste à rester en contact permanent avec différents interlocuteurs chez les constructeurs. Selon Neuville (1996), ces postes sont usuellement tenus par des individus ayant un bon sens de l'écoute ainsi qu'un certain aplomb dans les négociations. Conjointement, le profil du responsable de SAF idéal est celui d'une personne possédant de bonnes compétences technico-commerciales et, de façon générale, présentant un profil sur-qualifié par rapport au contenu de la fiche de poste. Outre ces caractéristiques, il est pertinent d'évoquer, comme le suggère Eymard Duvernay (1994) le coût de la formation des personnels négociant à la frontière de l'organisation ainsi que leur niveau de compétence. Bitner et Zeithaml (1996) relèvent ainsi que la sélection et la formation du personnel en contact ont un impact direct sur l'expérience vécue au cours du service. C'est pourquoi les entreprises doivent être vigilantes sur les profils des personnes investissant les espaces de négociation et de coordination inter-organisationnels (cf. extraits d'entretien 3).

Extraits d'entretien 3 : La dimension service de la prestation des sites avancés fournisseurs

« Le développement de l'activité de SAF implique la création d'une fonction nouvelle. Par rapport au travail d'un bon cariste, on demande des choses supplémentaires. On lui demande d'appréhender la relation client, la relation aux gens. C'est l'image de l'entreprise en général qui en dépend. Les gens n'avaient pas cette culture. C'est pareil pour l'ensemble des gens sur le site. »
Responsable Constructeur

L'exemple du cariste est particulièrement éloquent. Celui-ci véhicule les produits depuis les fournisseurs immédiats jusqu'aux lignes de montage du constructeur, mais il véhicule également l'image de marque de l'entreprise. En outre, les caristes doivent être particulièrement attentifs à tout ce qui se passe chez le client. Ils sont en effet susceptibles de détecter certains dysfonctionnements survenus chez le client, ils peuvent alors en informer leur entreprise. Comme le souligne Gallois (2001, p. 33), évoquant un fournisseur immédiat du site de Renault au Brésil « chaque homme et

femme de l'entreprise est à l'écoute permanente du fonctionnement – du « pouls » de l'usine – ici plus qu'ailleurs ».

Le parc industriel fournisseurs, comme nouvelle forme d'organisation partenariale, est alors l'occasion d'interroger la notion de service. Aussi, l'organisation étudiée permet-elle d'ajouter une dimension supplémentaire à la notion de service. La livraison dans les délais requis, la réactivité en cas de difficultés sont bien évidemment les éléments du service les plus attendus ; cependant la qualité du relationnel permet de suppléer des défaillances dans ces domaines. A cet égard, les travaux sur l'interactionnisme méritent d'être mobilisés. Dans la théorie de l'interaction symbolique, les clients sont considérés comme dynamiques du fait de leurs interactions entre eux et des interactions avec le personnel des fournisseurs. Leur façon d'agir ou de réagir est alors influencée par leurs activités cognitives en temps réel. L'environnement dans lequel évoluent les acteurs participe également à la construction de la relation sociale⁶.

C'est pourquoi Bowen et Lawler (1992) préconisent de donner aux employés la capacité et l'autorité pour adapter le service et prendre leurs décisions en temps réel sans en référer à leur direction. Dans le cadre de notre étude, donner un tel pouvoir au personnel en contact leur confère une capacité de réactivité plus forte, cette dernière ayant été identifiée comme l'un des bénéfices majeurs de la relation de proximité. Les témoignages issus d'acteurs terrain - agent de production, caristes - font ainsi montre de la forte implication des employés des Sites Avancés Fournisseurs et de l'enrichissement des postes. En outre, l'interaction permanente avec le client semble améliorer l'implication des employés ; ces derniers seraient alors plus enclins à parfaire la qualité de leur production (cf. extraits d'entretien 4).

Extraits d'entretien 4 : La présence du client : une source de motivation pour les opérateurs

« Au niveau de nos opérateurs par exemple, plus vous vous rapprochez du client, plus ils sont soucieux de la qualité de leur travail. Il n'y a pas de comparaison possible, notamment entre les personnes travaillant à [la maison mère et celles qui travaillent ici]. » Responsable SAF

« Les gens qui sont ici sont plus soucieux de la qualité que les gens qui sont à [la maison mère] parce qu'ils connaissent le client, ils sont en contact tous les jours avec lui. Les gens qui travaillaient précédemment à [la maison mère] à l'encyclage ont évolué dans leur comportement depuis qu'ils sont ici. » Responsable SAF

« Plus vous vous rapprochez du client, plus vous faites de la qualité, c'est évident. » Responsable SAF

La capacité à valoriser la relation client / fournisseur est source d'avantage concurrentiel. Une bonne gestion de la relation permet aux différents SAF de se différencier et de créer de la valeur supérieure pour le client. Les SAF apparaissent alors comme des organisations tournées vers le client qui s'appuient sur une logique centrée sur la qualité et la réactivité. Chacun des « safeurs »⁷ doit se sentir personnellement impliqué dans la satisfaction du client.

II.1.2. L'effet « vitrine »

Les responsables de SAF sont attentifs à l'image de représentation qu'ils portent. En effet, l'implantation de proximité immédiate relève d'une nouvelle stratégie partenariale entre un client et ses fournisseurs. Les responsables de SAF évoquent alors « l'effet vitrine » ou de représentation de leurs sites. Pour eux, de la réussite ou de l'échec de leur intégration dépendra l'acquisition de nouveaux contrats et l'implantation de nouvelles unités de proximité. Un substrat médiatique (Fréry,

⁶ Dans un site industriel étendu, les interactions des agents des différentes unités productives ont pour effet de transformer leur réalité. Les interactions entre individus sont constituées de l'identification, de la communication et de la négociation des significations. Les acteurs s'adaptent mutuellement avec pour objectif de rendre leurs actions efficaces.

⁷ Néologisme souvent utilisé sur les sites étudiés ; il désigne les employés des Sites Avancés Fournisseurs ou SAF.

1997) est alors prépondérant. Le substrat médiatique est une marque spontanée reconnue par tous les membres d'un réseau (Fréry, 1994). Dans une relation entre entreprises à fort substrat médiatique, le contrôle de l'opportunisme repose sur la préservation ou la création d'une réputation, d'une image de marque. Toute propension opportuniste pourrait alors se traduire par la perte de cet actif intangible (Fréry, 1997). En effet, un comportement opportuniste est susceptible de briser une réputation et de dilapider le capital image d'une entreprise. Pour les responsables de SAF, leur unité est une vitrine technologique et organisationnelle. Ils espèrent, par la démonstration de leur savoir-faire, que leur entreprise sera retenue pour des expériences similaires et futures (cf. extraits d'entretien 5).

Extraits d'entretien 5 : Le SAF : une vitrine organisationnelle

« Nous n'avions pas le choix de venir ici. Le site est une vitrine. C'était important de rentrer chez un client comme [nom du constructeur]. Il faut savoir intégrer les technologies de demain. »
Responsable SAF

« Pour nous, le site est une vitrine de notre savoir-faire. Notre présence montre à notre client que nous sommes prêts à le suivre dans ses nouvelles expériences organisationnelles. [nom du constructeur] projette de mettre en place un PIF à [nom de la ville], nous espérons que notre expérience acquise ici le conduira à nous retenir. » Responsable SAF

« La concurrence entame une réflexion sur la mise en œuvre de SAF. Du fait de notre expérience ici, des propositions nous ont été faites. » Responsable SAF

Selon Porter, dans les réseaux « la fréquence des contacts, la circulation des informations, l'étendue des réputations et le souci de standing local font que leurs participants s'efforcent en général d'avoir des comportements constructifs qui auront un effet positif pour leurs intérêts à long terme » (Porter, 1999, p. 229). Ces propos sont en cohésion avec les observations relatives à la création de sites avancés fournisseurs.

En outre, la médiatisation des phénomènes SAF implique un engagement de l'ensemble des acteurs. Aussi, ce n'est peut être pas tant la marque entité (par exemple Renault) qui est prépondérante mais l'appartenance à un projet industriel : le projet M2S pour les acteurs de Sandouville, le projet Smart pour les acteurs de MCC... En effet, les projets industriels sont médiatisés au point que chacun des acteurs subirait de lourdes pertes si des incidents venaient perturber leur bon déroulement. Aussi est-il possible d'avancer que les acteurs sont enclins à se tourner vers un partenariat durable.

II.2. L'intégration culturelle : entre choc des cultures et acculturation

La création de sites avancés fournisseurs est à l'origine d'une forte interaction culturelle entre les membres des sites étendus. A ce propos, il nous a semblé adéquat de parler de choc culturel, tant il a pu paraître difficile de vivre ce que certains employés des constructeurs automobiles qualifient « d'intrusion » des fournisseurs de proximité. Un suivi longitudinal des cas témoigne qu'après un certain délai de maturation un phénomène d'acculturation s'instaure. Une certaine osmose culturelle marque la dilution des frontières de la firme.

Selon Fréry (1994), l'intégration culturelle limite le comportement opportuniste des parties, chacune d'entre elles étant soucieuse d'éviter tout ce qui pourrait l'exclure. Nous verrons d'abord que les débuts de la relation de proximité géographique entre donneurs d'ordres et fournisseurs sont marqués par un choc culturel. Puis, nous observerons que l'interaction entre les membres du réseau de proximité immédiate laisse apparaître des phénomènes d'acculturation.

II.2.1. Le choc culturel initial

D'origine anthropologique, l'expression de choc culturel décrit de façon globale les effets néfastes résultant de la confrontation de deux cultures. Dans le cadre de notre étude, il s'agit du choc entre la culture du constructeur et la culture de ses fournisseurs immédiats.

La culture organisationnelle est propre à chaque organisation. La culture est composée d'une double dimension objective et subjective. Elle regroupe l'ensemble des croyances partagées et des attentes des individus. Pour Bauditch et *al.* (1985), il s'agit d'un élément déterminant des attitudes et comportements individuels et collectifs. Les manifestations de la culture organisationnelle ont donc pu être observées lors du rapprochement géographique des fournisseurs. La différence culturelle entre le constructeur et ses fournisseurs est susceptible de menacer l'intégration de certains d'entre eux. Ainsi, les membres d'une organisation sont généralement tellement imprégnés de leur culture qu'ils n'ont pas forcément conscience de l'influence qu'elle a sur leurs comportements. C'est la raison pour laquelle Cartwright et Cooper (1993) relèvent que lors du processus d'intégration, la réunion des cultures des deux partenaires, et parfois le choc qu'elle provoque, peut profondément perturber le fonctionnement de la nouvelle organisation. Aussi les SAF doivent-ils adapter leur culture organisationnelle à celle de leur donneur d'ordres. A ce propos, l'asymétrie partenariale est prégnante.

Simonin (1999) note que la distance culturelle entre entreprises comprend l'ensemble des valeurs basées sur la culture et qui restreint le flux d'informations entre l'entreprise et ses partenaires, soit le langage, les systèmes politiques, le niveau d'éducation et le niveau de développement industriel. Une forte distance culturelle est alors susceptible de freiner l'apprentissage inter-firmes. La compréhension réciproque entre partenaires peut être rendue difficile. Quant à la distance organisationnelle, elle se réfère aux dissemblances dans la pratique des affaires et des mécanismes opérationnels ainsi que dans le style de management. Une forte distance organisationnelle rend difficile la transmission des savoirs. Ces deux types de distance ont rendu difficile l'intégration des SAF chez certains constructeurs (cf. extraits d'entretien 6).

Extraits d'entretien 6 : Une délicate adaptation culturelle

« Dans l'optique relationnelle, les remarques que je ferai, c'est que les fournisseurs sont arrivés ici avec leurs craintes, sans doute un petit peu sur la réserve. Un défaut de jeunesse de l'opération est que justement ils venaient avec de la réserve. Autrement dit, ils viennent avec leur culture et ils ont du mal à adopter la notre. Alors, ce que j'essaie dans la relation que j'ai avec eux, c'est de leur faire comprendre que ce n'est pas en gardant leur culture qu'ils arriveront à travailler avec nous, mais c'est en adoptant la notre. Nous avons nos spécificités, nos qualités, nos défauts, qui sont quelquefois, pour nous aussi, importants, mais s'ils viennent avec leur organisation qui ne cadre pas avec la notre, on ne s'en sort pas. » Responsable Constructeur

enquêteur : « C'est à eux de s'adapter ? »

« Forcément, c'est forcé. Ce n'est pas de la mauvaise volonté, mais ils ont tout intérêt à le faire s'ils veulent s'intégrer correctement. Vous allez le voir tout à l'heure dans les aspects logistiques, il y a des systèmes de gestion que l'on met dix ans à mettre en place, et une fois que c'est en place, on ne peut plus déroger. Les systèmes sont des choses qui ne sont pas capricieuses, mais sont des choses qui sont coordonnées et qui ne peuvent se changer du jour au lendemain selon le bon plaisir d'untel ou untel. Là, la notion de client est forte, il faut bien qu'ils se plient à nos systèmes. »
Responsable Constructeur

Une autre distance critique entre les SAF et leur donneur d'ordres est notamment générationnelle. En effet, l'âge moyen des employés des constructeurs avoisine les 45 ans, contre 25/30 ans dans les unités de proximité. Sur cette question, le site de MCC Smart dispose d'un atout conséquent. En effet, l'ensemble des entreprises s'est implanté en même temps ; la moyenne d'âge des employés des différentes unités constitutives du site industriel étendu est de 33 ans (en 2004). En outre, chacun a participé à la co-création de la culture Smartville. Une cohésion s'est donc opérée entre les membres de MCC et les fournisseurs équipementiers. Dans le cas d'autres constructeurs, il est plus difficile de construire une culture commune entre les acteurs, tant les constructeurs sont imprégnés par le poids du passé (cf. extraits d'entretien 7).

Extraits d'entretien 7 : Une forte distance culturelle

« Les compétences requises pour être responsable de SAF sont de pouvoir aussi bien dialoguer avec les opérateurs, les responsables hiérarchiques. Chacun d'entre eux a sa propre vision des choses, il faut pouvoir s'adapter en permanence. C'est une gymnastique parfois difficile, qui ne donne pas toujours les résultats attendus. C'est un apprentissage. Il y a une partie prévue formalisée et une partie vécue qui est adaptable. Il y a des attitudes différentes en fonction de l'interlocuteur. Le ressenti est différent. Cela dépend de l'intérêt de chacun, il y a les notions d'enjeu individuel et collectif qui sont importantes et pas du tout les mêmes.

Entre un opérateur d'une ligne nouvelle qui va faire le même travail que celui d'une ligne ancienne, les conditions de travail ne sont pas identiques. La perception et le vécu sont différents selon l'interlocuteur. Un opérateur qui a trente ans d'expérience n'a pas la même perception des choses. » Responsable SAF

« Chez [le constructeur], la pyramide des âges est éclatée, il y a des gens de tous âges, mais une majorité d'anciens. Au niveau relationnel, nous avons affaire avec des gens de notre âge (30 ans). Mais chez eux, quand on remue 200 personnes, c'est compliqué. Certaines personnes travaillent chez [le constructeur] depuis une trentaine d'années, quand on leur demande de visser de telle façon, s'ils vissent d'une autre façon depuis des années, on a du mal à leur faire changer leurs habitudes. On ne peut pas y arriver, certains nous ralentissent dans notre marge de progrès.»
Responsable SAF

Les rapprochements organisationnel et culturel permettent d'acquérir une certaine pérennité. Ces rapprochements sont facilités par la proximité géographique des acteurs. En outre, une culture « métier » peut pallier une éventuelle distance culturelle, voire la supplanter. Il en est ainsi de la communauté des ingénieurs des Arts et Métiers. En effet, il a été observé sur l'une de nos études de cas que cette formation commune rapproche certains membres du site industriel étendu. En outre, la proximité géographique joue un rôle d'accélérateur relationnel. Certaines conventions relationnelles prennent ainsi le pas sur les protocoles formels. Un processus d'apprentissage réciproque peut alors se mettre en place.

II.2.2. Le rôle de la proximité sur le processus d'acculturation

Le site industriel étendu permet-il de poser les bases d'une acculturation entre membres ? Williamson (1996) souligne en effet que le contexte culturel influence directement les coûts de transaction. L'appartenance à une communauté locale est ainsi susceptible de limiter les comportements opportunistes. Dans le contexte des sites avancés fournisseurs, la proximité physique des établissements semble faciliter la diffusion de conventions communes. Les conventions spécifient les comportements acceptables et ceux qui doivent être réprimés. Elles permettent donc une réduction de la complexité, facilitent la prise de décision en sélectionnant les attitudes convenables et établissent une hiérarchie implicite de ce qui est valorisé ou de ce qui est condamné. S'il apparaît primordial que les SAF puissent garder leur propre identité culturelle, leur immersion sur le site des constructeurs requiert qu'ils adoptent les conventions du constructeur. En outre, la dimension temporelle semble faciliter l'acquisition d'une culture commune entre les acteurs du réseau de proximité immédiate.

Le concept d'acculturation permet alors de caractériser l'ensemble des changements culturels résultant des contacts continus et directs entre les fournisseurs et leur donneur d'ordres. L'acculturation est l'ensemble des phénomènes résultant du contact direct et continu entre des groupes d'individus de cultures différentes avec des changements subséquents dans les types de culture originaux de l'un ou des autres groupes (Herskovits & al., 1936).

Selon Malekzadeh et Nahavandi (1988), concernant les processus de fusion-acquisition, le choix d'un mode d'acculturation qui corresponde aux attentes communes des acteurs de deux entreprises partenaires est un facteur déterminant du résultat de l'intégration. Dans le contexte des sites industriels étendus, chacune des entreprises doit savoir évoluer et s'adapter à la contiguïté. Au-delà de l'acceptation des différences culturelles réciproques, la réussite de l'opération réside donc dans la

faculté d'adaptation des parties. L'acculturation est alors le processus par lequel les SAF, du fait de leur implantation sur le site du constructeur, assimilent en partie la culture de ce dernier. Les extraits d'entretiens qui suivent témoignent des phénomènes d'acculturation (cf. extraits d'entretien 8).

Extraits d'entretien 8 : L'osmose culturelle

« Certains de nos fournisseurs ont fait le choix de placer des anciens de [nom du constructeur] à des postes à responsabilité. Cela leur a permis de tisser des liens plus solides avec notre entreprise. Ils connaissaient déjà notre mode de fonctionnement. Ils se sont donc mieux adaptés à notre organisation et à notre culture. » Responsable Constructeur

« Nous sommes très peu à venir de la maison mère. Nos employés sont jeunes, ils n'ont pas la culture de [notre maison mère]. Nous façonnons ici une culture qui nous est propre, même si elle est fortement influencée par notre client. » Responsable SAF

« [Le constructeur] a une forte influence sur notre système de fonctionnement. Dans les étapes d'installation, ils (employés du constructeur) étaient là tous les jours, tout le temps. Ils nous ont beaucoup aidé. La culture du client est ici fortement ancrée. » Responsable SAF

« La proximité nous permet de mieux comprendre les attentes de notre client. Nous connaissons mieux leurs besoins. Je pense que nous avons mieux assimilé leur culture depuis que nous sommes sur place. Ma maison mère m'en a même fait le reproche. Ils disent que nous avons adopté la culture du client. » Responsable SAF

L'intégration culturelle consiste à définir les comportements valorisés, à limiter l'incertitude sur les actions individuelles en établissant des normes communes, et à utiliser un système d'attentes réciproques au sein de la communauté (Fréry, 1999a). Elle consiste à ne recourir dans les étapes déterminantes de la chaîne de valeur qu'à des personnes qui entretiennent une proximité non exclusivement économique (Fréry, 1999a). Dans les entreprises transactionnelles à substrat culturel identifiées par Fréry (1997), le contrôle de l'opportunisme repose sur la connivence d'acteurs. Toute propension opportuniste est alors limitée par le fait que l'exclusion de la communauté induit un coût social supérieur aux gains espérés. Ainsi, selon Fréry (1999a), l'intégration culturelle permet de limiter les risques d'opportunisme et de garantir la confiance par le recours à des partenaires solidaires qui, en cas de trahison, perdraient davantage que de simples transactions économiques et s'excluraient d'une communauté.

Ce type d'intégration est pratiqué dans les sites industriels étendus ; en effet, la proximité géographique entre les acteurs est à l'origine de forts liens sociaux. La démarche s'inscrit dans une politique partenariale qui implique des relations de confiance sur le long terme. Toutefois, si les constructeurs veulent jouir d'une relation basée sur un fort substrat culturel, il leur faut aussi faire preuve d'équité et de transparence vis-à-vis de leurs partenaires. Les relations doivent être équitables, récurrentes et placées sur le long terme (Fréry, 1999a).

Conclusion

Dans cet article, nous avons pu observer que l'intégration des fournisseurs de proximité implique la coordination de la réunion d'entités indépendantes. Chaque SAF possédant ses propres caractéristiques, l'intégration de chacun d'entre eux est fort délicate. A ce propos, nous avons pu constater une triple intégration participant à l'émergence des sites industriels étendus : une intégration logistique, médiatique et culturelle. Elles sont interdépendantes dans l'accès à la performance du système.

L'intégration logistique est prépondérante dans le réseau étudié. Elle se caractérise par l'exercice d'un contrôle du constructeur sur ses équipementiers de par leur intégration au réseau logistique dont il est propriétaire. Les équipementiers sont alors en état de dépendance vis-à-vis des besoins du

client. Leur production est entièrement dédiée à leur client de proximité. L'intégration logistique vise notamment l'amélioration du couple qualité / réactivité et du couple gestion synchrone / diversité.

L'intégration médiatique dans le réseau de proximité immédiate résulte non seulement de la volonté des acteurs de promouvoir l'image de marque des produits qu'ils fabriquent mais également de la fierté d'appartenir à un projet organisationnel résolument innovant. A ce titre, les acteurs cherchent non seulement à promouvoir leur propre image mais également celle du site industriel étendu envers lequel ils ont un sentiment d'appartenance collective.

Enfin, l'intégration culturelle requiert une pérennité de la relation entre acteurs. Aussi, avons-nous pu observer qu'un choc culturel a toujours précédé l'intégration culturelle des acteurs. Les connivences entre acteurs se créent avec le temps ; en outre, leur proximité géographique joue un rôle dans l'accélération de l'acculturation. Ainsi, comme le souligne Fréry (1999b), l'intégration culturelle apparaît comme beaucoup moins instrumentale que l'intégration logistique ou médiatique. Cependant, ce mode de gouvernance semble le plus puissant. Ainsi, les acteurs des sites industriels étendus ne doivent pas craindre la cohésion qui s'instaure entre eux.

BIBLIOGRAPHIE

- Bauditch J.L., Buono A.F. & Lewis J.W.** (1985), « When culture collide : the anatomy of a merger », *Human relation*, vol. 38, n° 5, pp. 477-500.
- Bitner M. & Zeithaml V.** (1996), *Services Management*, New York, McGrawHill.
- Bowen D. & Lawler E.** (1992), « The Empowerment of Service Workers : What, Why, How and When », *Sloan Management Review*, pp. 31-39.
- Cartwright S. & Cooper C.L.** (1989), « Predicting success in joint venture organizations in information technology », *Journal of general management*, vol. 15, n° 1, pp. 39-52.
- Everaere C.** (1997), *Management de la flexibilité*, Economica.
- Eymard Duvernay F.** (1994), « Les frontières de l'entreprise », in *Variations autour de la régulation sociale*, ouvrage collectif, Presses de l'Ecole Normale Supérieure, Paris.
- Fréry F.** (1994), *La nébuleuse, Peut-on proposer un modèle des structures transactionnelles ?*, Thèse ès Sciences de Gestion, Université de Paris I, Panthéon-Sorbonne.
- Fréry F.** (1997), « La chaîne et le réseau », in *Dedans, Dehors : les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, pp. 23-52.
- Fréry F.** (1999a), *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Vuibert Management.
- Fréry F.** (1999b), « Le contrôle des réseaux interentreprises par la culture : quels fondements théoriques ? », 2^{ème} colloque *La métamorphose des organisations – Quelles compétences pour développer et contrôler l'entreprise relationnelle ?*, 21, 22 et 23 octobre 1999, Nancy.
- Godet M.** (1997), « La prospective stratégique », *Futuribles*, avril, pp. 45-47.
- Herskovits M.J., Linton R. & Redfield R.** (1936), « Memorandum on the study of acculturation », *American Anthropology*, n° 38.
- Josserand E.** (1998), *L'intégration des unités périphériques dans l'entreprise en réseau*, Thèse ès Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine.
- Malekzadeh A. & Nahavandi A.** (1988), « Acculturation in mergers and acquisition », *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 3, pp. 79-90.
- Monateri J.C. & Sapina M.** (1999), « Production Synchrone et Organisation Industrielle », Colloque ADIS, *La Coopération Industrielle : Diversité et Synthèse*, 3-4 mai.
- Monateri J.C. & Sapina M.** (2000), « Production Synchrone et Organisation Industrielle », *Cahier de Recherche, Institut de Recherche sur les PME*, Université du Québec à Trois-Rivières, CR-00-09-C, www.uqtr.quebec.ca/INRPME/

- Neuville J.P.** (1996), *Le contrat de confiance, Etude des mécanismes de coopération dans le partenariat industriel autour de deux grands constructeurs automobiles européens*, Thèse de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris, mention Sociologie, février.
- Paché G.** (1992), « Relations non hiérarchiques, réseaux et manœuvres logistiques », *Direction et Gestion des Entreprises*, n° 136-137, juillet-août, pp. 71-77.
- Porter M.E.** (1999), *La concurrence selon Porter*, traduit de *On Competition* (1998), édition Village Mondial.
- Simonin B.L.** (1999), « Transfer of marketing know-how in international strategic alliances : An empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity », *Journal of International Business studies*, vol. 30, n° 3, pp. 463-490.
- Williamson O.E.** (1985), *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting*, Free Press.
- Williamson O.E.** (1996), *The mechanisms of governance*, New York, Oxford University Press.