

# L'entreprise et les fournisseurs <sup>TD4</sup>

Thomas Petazzoni - GE01

27 octobre 2002

“L'A380 met les fournisseurs sous tension”, Jean-Pierre Jolivet, *L'Usine Nouvelle* n° 2783, jeudi 14 juin 2001

## **1 Préciser la nature du marché des avions civils de cent places et plus, au sens de la typologie de Stackelberg, sur lequel évolue le groupe Airbus.**

D'après la typologie de Stackelberg, on peut caractériser le marché des avions civils de cent places et plus d'*oligopole*, et plus exactement de *duopole*, car il y a deux entreprises principales : Airbus et Boeing, contre un nombre important de demandeurs (les compagnies aériennes).

## **2 Selon quelles modalités, la société Airbus réorganise-t-elle sa politique d'approvisionnement dans le cadre du programme A380 ?**

Airbus a réorganisé sa politique d'approvisionnement en réalisant des appels d'offre élargi à des nouveaux fournisseurs ainsi qu'en essayant de restreindre le nombre de ces fournisseurs (50 fournisseurs en moins).

D'autre part, Airbus a mis en place une direction centralisée des achats, et associe des pays acheteurs dans la construction des appareils (Japon et Chine par exemple). Certaines parties de l'appareil sont alors construites dans les pays acheteurs.

Tout cela dans un objectif de rationalisation de la chaîne logistique d'approvisionnements.

### **3 Comment les fournisseurs de la société Airbus essaient-ils de s'adapter aux contraintes du programme A380 ?**

Les fournisseurs ont plusieurs solutions pour s'adapter aux contraintes du programme A380. Tout d'abord, ils peuvent se regrouper (fusion) pour diminuer les coûts et réunir un plus grand panel de compétences. Ils peuvent aussi délocaliser leur production (vers la Pologne, République Tchèque ou Tunisie) afin de bénéficier de main d'oeuvre meilleur marché, et ainsi réduire les coûts.

Les fournisseurs peuvent aussi se démarquer en innovant, afin de proposer à Airbus des produits plus intéressants que d'autres fournisseurs.

Les fournisseurs essaient aussi de s'implanter dans des zones géographiques proches du site principal de production de l'Airbus, à Toulouse.

Les fournisseurs peuvent aussi investir, pour optimiser leur production, ou réaliser des produits plus intéressants (par exemple machine pour l'usinage à grande vitesse).

*“Valéo est une entreprise hightech qui s'ignore”*, entretien avec Thierry Morin, président du directoire de Valéo, *L'Usine Nouvelle* n° 2796, jeudi 11 octobre 2001.

### **4 Préciser la nature du marché des équipements automobiles, au sens de la typologie de Stackelberg, sur lequel évolue le groupe Valéo.**

Il existe un petit nombre de constructeurs automobiles, et un petit nombre de d'équipementiers tels que Valéo. La classification de Stackelberg qualifierait donc le marché sur lequel évolue le groupe Valéo d' *oligopole bilatéral*.

### **5 Relever dans le texte au moins une phrase illustrant les différentes implications de la théorie des coûts de transaction en termes de rationalité limitée des dirigeants de Valéo, d'opportunisme des constructeurs automobiles et de spécificité des actifs pour Valeo.**

En ce qui concerne la rationalité limitée des dirigeants, on peut noter que “Le nouveau président a mis un grand coup de turbo sur le programme DEP, un ensemble de méthodologie et de procédures industrielles des études”. Valéo construit donc un modèle d'organisation pour faire des économies, mais rien ne permet de

dire que celà va être le cas. De plus, “le marché de l’automobile est dramatiquement exigeant. D’une part, il implique la nécessité d’avoir en permanence une vision à long terme, puisque nous prenons des marchés qui ne se concrétiseront que cinq ou six ans plus tard”. Valéo investit donc sur des marchés qui ne se concrétiseront que beaucoup plus tard, et sans aucune assurance de pouvoir effectuer un retour sur investissement.

En ce qui concerne l’opportunité des constructeurs automobiles, Thierry Morin indique que “Aujourd’hui pour une nouvelle commande, nous devons présenter trois ou quatre projets, alors qu’il y a dix ans, on nous aurait presque donné le dessin de la pièce”. Une grosse partie du travail, auparavant réalisée par les constructeurs est maintenant réalisée par les équipementiers tels que Valéo.

Enfin, en ce qui concerne les coûts de transaction en terme de spécificité des actifs, Valéo a des “usines en amont qui fabriquent les composants et des usines en aval chargées de l’assemblage” et cette chaîne des usines nécessite d’être optimisée. D’autre part, “dans l’éclairage, le passage aux optiques et aux paraboles en plastique a considérablement renchéri les investissements en outillage complexe”. Valéo doit donc encore investir pour rester à la pointe de la technologie.

*“Les sous-traitants paient leur croissance à tout va”*, Laurence Demoulin et Philippe Desfilhes, *L’Usine Nouvelle*, n° 2802, jeudi 22 novembre 2001

## **6 Préciser les raisons pour lesquelles un certain nombre d’équipementiers et de sous-traitants connaissent actuellement des difficultés.**

Les raisons pour lesquelles un certain nombre d’équipementiers et de sous-traitants connaissent des difficultés sont multiples. Tout d’abord, ces entreprises ont trop cherché à s’agrandir, soit en diversifiant leur offre, soit en s’internationalisant. Toutes les entreprises ayant tenté cette aventure sont actuellement en difficulté. D’autre part, les coûts de R&D sont de plus en plus importants, car une plus grande part de R&D est laissée aux équipementiers qu’auparavant. Ces entreprises n’ont pas su gérer la croissance trop rapide du marché automobile (24% de croissance du CA pour les plasturgistes), et ont des difficultés causées par les retards de paiement de la part des constructeurs automobiles.

## **7 Comment les équipementiers et les sous-traitants automobiles peuvent-ils améliorer leur situation ?**

Les équipementiers et les sous-traitants peuvent améliorer leur situation en se spécialisant dans certains secteurs, pour inverser la tendance par rapport à la diversification non réussie. D'autre part, elles peuvent se regrouper pour réaliser des économies d'échelles, et donc réduire les coûts. Ces entreprises peuvent aussi réduire les investissements pour faire des économies, et obliger les constructeurs à les aider financièrement.

*“E-business : loin de l'euphorie annoncée”*, Agnès Laurent, *L'Usine Nouvelle*, n° 2795, jeudi 4 octobre 2001

## **8 Quels devraient être les avantages apportés par le commerce électronique interentreprises à travers les places de marché électroniques et l'approvisionnement électronique ?**

Les avantages apportés par l'utilisation de la technologie dans le commerce interentreprises sont multiples. Tout d'abord, le commerce électronique permet de réaliser des réductions des coûts administratifs, sur l'impression et l'envoi de documentations, ou bien sur le personnel par exemple. De plus, les contrats signés avec les fournisseurs sont mieux respectés, et les entreprises peuvent alors bénéficier de prix plus intéressants. L'utilisation des technologies permet aussi de réaliser un gain de temps considérable, et de se forger une bonne image de marque.

## **9 Quelles sont les limites au développement actuel du commerce électronique interentreprises ?**

Le coût d'investissement pour mettre au point les solutions de commerce électronique sont très importants, et le retour sur investissement est assez long, ce qui constitue un frein non négligeable au développement de telles solutions. Ces coûts représentent notamment la réalisation du catalogue électronique, mais aussi la formation du personnel à ces nouvelles technologies.

D'autre part, le commerce électronique en est encore à l'état d'essai, ce qui en fait un outil pas encore très fiable.