

Le niveau d'influence de la relation donneurs d'ordres/sous-traitants dans la chaîne logistique

The level of influence of the principal / subcontractor relationship in the logistics chain

Rhizlane BENRREZZOUQ

Laboratoire de recherche en Stratégie, Management et Gouvernance

Université Abdelmalek Essaâdi Université Abdelmalek

Ecole Nationale de Commerce Et de Gestion, Tanger, Maroc

Benrezzouq.rhizlane@gmail.com

Zineb MHAMDI ALAOUI

Laboratoire de recherche en Stratégie, Management et Gouvernance

Université Abdelmalek Essaâdi Université Abdelmalek

Ecole Nationale de Commerce Et de Gestion, Tanger, Maroc

Zineb.alaouimhamdi@gmail.com

Date de soumission : 21/10/2020

Date d'acceptation : 17/05/2021

To cite this article:

BENRREZZOUQ R. & MHAMDI ALAOUI Z. (2021) "Le niveau d'influence de la relation donneurs d'ordres/sous-traitants dans la chaîne logistique ", Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4: Numéro 2» pp : 1237-1248.

Résumé

Ce travail expose les résultats d'une étude exploratoire, dont l'objectif est de comprendre la relation entre un donneur d'ordres et ses sous-traitants, et de pouvoir déterminer par ailleurs, le niveau d'influence le mieux précis de cette relation dans la chaîne logistique. Cette étude permet de découvrir où se concentre la relation entre les donneurs d'ordres et leurs sous-traitants, et de mettre le point sur le niveau le plus répondant de la chaîne logistique. La méthodologie de recherche adoptée se caractérise par une analyse documentaire et une étude empirique sur la base d'une étude quantitative et ce, dans le but de traiter la relation donneurs d'ordre/sous-traitants.

Mots clés : chaîne logistique ; relation ; donneurs d'ordres ; sous-traitants ; production ; flux d'information ; approvisionnement.

Abstract

This paper presents the results of an exploratory study, the objective of which is to understand the relationship between a principal and its subcontractors, and to be able to determine, moreover, the most precise level of influence of this relationship. in the logistics chain. This study makes it possible to discover where the relationship between principals and their subcontractors is concentrated, and to take stock of the most responsive level of the logistics chain. The research methodology adopted is characterized by a documentary analysis and an empirical study based on a quantitative study, with the aim of addressing the relationship between contractors and subcontractors.

Keywords: logistics chain; relationship; prime contractors; subcontractors; production; information flow; supply.

INTRODUCTION

Pendant ces dernières décennies, on a vécu l'émergence de plusieurs nouvelles notions, tel est le cas de la chaîne logistique. Cette notion permet de mettre en évidence le fait que tout produit est le résultat du travail d'un ensemble d'entreprises, organisées en réseaux plus ou moins structurés. Toute entreprise doit s'en rendre compte qu'elle fait partie d'un réseau où la circulation d'un flux s'étend bien au-delà de ses propres limites (Eymerie 97). Cette prise en compte des relations entre les membres du réseau, c'est-à-dire- entre les donneurs d'ordres et leurs sous-traitants est donc devenue une priorité aussi bien au niveau stratégique qu'au niveau de la gestion des flux. Toutefois, parmi les problèmes majeurs tant du point de vue industriel (Colloque fournisseurs EADS/Airbus 01) qu'académique (Tayur et al 99) est celui de la relation entre un donneur d'ordre et ses sous-traitants, c'est pourquoi dans notre étude, nous essayons d'étaler ce phénomène à travers notre problématique qui se résume comme suit : dans quel niveau de la chaîne logistique, se concentre la relation entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants ? Toutefois, afin de répondre à cette question de recherche, nous avons essayé à travers cet article de présenter les résultats d'une étude dont l'objectif est de comprendre cette relation qui existe entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants tout en précisant le ou les niveaux de la chaîne logistique où se concentre ce rapport.

Cet article est structuré de la façon suivante, la première partie est consacrée pour la contextualisation de la recherche, ainsi que l'étude des différentes approches théoriques en relation avec l'objet. Toutefois, la seconde partie scrute une enquête sur le terrain dans le but de découvrir le niveau où se concentre la relation donneurs/d'ordres, sous-traitants.

1. ESSAI DE CONTEXTUALISATION DE LA RECHERCHE

. Grâce aux rapports inter firmes qui ont évolué durant ces décennies, on parle à présent des partenariats reliant les donneurs d'ordre et les sous-traitants. Ce changement tire ses origines de différents phénomènes, notamment d'une concurrence fortement axée sur l'innovation technologique. Ajoutant à cela, les contraintes économiques qui y sont associées forcent de plus en plus d'entreprises à établir diverses formes de partenariat. De ce fait, la sous-traitance se trouve entraînée dans ce mouvement de recadrement des types de partenariat régit, et ce, dans un niveau bien précis de la chaîne logistique. Cette représentation entre sous-traitants et donneurs d'ordres contraste totalement avec le passé. De plus en plus de grandes firmes cherchent aujourd'hui à établir des relations privilégiées avec des firmes « partenaires » et les sous-traitants, autrefois mis en concurrence uniquement par le prix, se voient maintenant

invités à prendre davantage de responsabilités dans les activités de conception et de fabrication.

2. LES DIFFERENTES APPROCHES THEORIQUE : D'UNE APPROCHE TRANSACTIONNELLE A UNE APPROCHE RELATIONNELLE

L'un des objectifs centraux de ce travail est de décrire la concentration qui existe dans la relation « donneurs d'ordre/sous-traitant ». Pour répondre à cette question, il convient de préciser, dans un premier temps, le terme de sous-traitance, puis de mettre en perspective les principaux courants théoriques contribuant à l'analyse de la relation client fournisseur. La sous-traitance renvoie à de nombreuses problématiques en sciences de gestion, notamment les travaux liés aux pressions réciproques exercées par les fournisseurs et les clients. Les relations inter-entreprises, entre sous-traitants et donneurs d'ordres, ont fait, et font encore, l'objet de nombreuses recherches. Les recherches sur cette thématique font par ailleurs les Quatrièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique Fourth International Meeting for Research in logistics l'objet depuis une dizaine d'années de débats controversés opposant approche transactionnelle et approche relationnelle. La première école, d'obédience économique, s'inscrit dans la lignée des travaux de Coase (1937) puis de Williamson (1975), qui expliquent le recours au marché (donc à la sous-traitance) par l'existence de coûts de transaction inférieurs aux coûts d'organisation. Le second courant, prenant acte des phénomènes croissants d'externalisation fondés sur le recentrage vers les « core competences » (Hamel et Prahalad, 1990), recommande l'instauration de logiques partenariales clients-fournisseurs sur le long terme. Les travaux de nombreux chercheurs et consultants s'inscrivent dans cette optique au travers par exemple du concept de supply chain management. Toutefois, il semble, au vu des travaux de Cox (2001, a, b et c), qu'il soit possible de proposer une approche intégrative de ces deux visions. En effet, pour cet auteur, la dichotomie « méfiance transaction » versus « confiance-partenariat » est une fausse opposition. Le choix des deux parties porte en réalité selon lui sur le degré de conflit lié à l'acte d'achat, et le degré de collaboration nécessaire au travail en commun dans l'optique de maximiser le profit de chacun ou d'atteindre les objectifs. Ainsi, il n'existe pas d'argument selon lesquels les clients et les fournisseurs ne puissent pas collaborer et travailler en harmonie, même dans des logiques purement économiques. En outre, le fait que l'échange revête des formes d'intérêts mutuels, n'implique pas que la collaboration soit toujours la meilleure voie selon laquelle vendeurs et acheteurs doivent travailler. Dans l'industrie logistique, il est ainsi fréquent que des

prestataires investissent lourdement pour satisfaire les besoins de leur client. A l'inverse, certains exemples de partenariats dans l'industrie automobile témoignent qu'une trop grande autonomie laissée aux sous-traitants peut conduire à des dérives importantes touchant à la qualité même des produits (Neuville, 1998), chaque partie cherchant alors à augmenter ses marges par une compression des coûts. Ces deux exemples permettent d'illustrer les recherches, on peut notamment citer les travaux de CRET-LOG qui travaille depuis une vingtaine d'années sur le management de la chaîne logistique. Ajoutant aussi, la démarche partagée de gestion de l'ensemble des processus impliquant les différents acteurs de la chaîne logistique. Cette approche, pour l'instant plutôt théorique, se veut fédératrice des différentes démarches de collaboration inter-entreprises. L'enjeu de ces interactions est d'autant plus important qu'elles concernent des échanges internationaux, a fortiori entre pays industrialisés et pays en voie de développement. Ainsi, la délocalisation d'une partie de l'activité, sous-traitée à des pays en voie de développement ou à de nouveaux pays industrialisés, est souvent motivée au départ par un moindre coût de la main-d'œuvre. On constate cependant qu'au-delà d'une relation fondée sur la transaction, peuvent émerger des phénomènes de transferts technologiques. C'est le cas pour certaines entreprises sous-traitantes marocaines, qui voient leur organisation se modifier pour s'adapter aux exigences de leurs sous-traitants, et capitalisent ainsi de nouveaux savoir-faire, qu'elles pourront à terme valoriser sur le marché.

3. DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE

La méthodologie de recherche retenue regroupe entre une analyse documentaire (recherches antérieures), et une étude empirique sur la base d'une étude quantitative concernant l'objet de recherche, et ce, dans le but de traiter la relation donneurs d'ordre/sous-traitants.

3.1. Les techniques de collectes des données

Les techniques de collectes des données retenues combinent entre deux méthodes complémentaires :

3.2. Analyse documentaire :

L'analyse documentaire constitue pour notre étude comme une première enquête exploratoire permettant ainsi de mettre le point sur la relation entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants dans la chaîne logistique. Pour traiter les documents récupérés, nous avons choisi

l'analyse thématique de contenu. Elle comporte une analyse verticale et une analyse horizontale (Giannelloni et Vernet, 1951).

3.2.1. Enquête sur le terrain

Une enquête a été effectuée depuis Aout 2018 jusqu'à Décembre 2018 sur les entreprises installées à Tanger, Kenitra et Casablanca. Cette enquête est basée sur un questionnaire structuré. En effet, ce dernier comporte des questions fermées pour faciliter le fait de remplir le questionnaire, leur codification, et le dépouillement statistique. En revanche, le mode de recueil des données peut être imposé par les contraintes et les conditions propres à l'enquête. Cependant, on peut distinguer les méthodes d'administration suivantes :

Les méthodes avec enquêteurs : il s'agit des entretiens face à face ou des entretiens téléphoniques. Les méthodes sans enquêteur : il s'agit des enquêtes par voie postale qui permettent des questionnaires longs et autorisent l'approfondissement et la recherche. Dans ce sens, on signale que les techniques d'administration du questionnaire retenues sont : Face à face /Par mail.

- ✚ Population mère : constituée d'entreprises industrielles dans la région (Casablanca-Rabat, Kenitra, Tanger-Tétouan).
- ✚ La taille de l'échantillon : La taille de l'échantillon retenu est de 51 entreprises. L'échantillon retenu est composé des entreprises qui font appel à des sous-traitants dans la gestion de leurs différentes activités.

3.3. Présentation de l'échantillon

Lorsqu'il s'agit de nationalité, nous distinguons que les entreprises marocaines sont les plus répondantes dans ses zones géographiques avec un pourcentage de 66,67%, que celles étrangères avec un pourcentage de 23,83%.

Tableau 1 : Selon la nationalité des entreprises

Entreprise	Effectif	Pourcentage (%)
Marocaine	34	66,67
Etrangère	12	23,4
Mixte	5	9,83

Source : Rhizlane Benrezzouq ; Zineb Mhamdi Alaoui

Nous remarquons que selon la catégorie les industries sont les plus présentes avec un pourcentage de 49.03%, tandis que les entreprises de la grande distribution ne sont présentes que d'un pourcentage de 31.37%. Nous distinguons ainsi, que 19.6% des entreprises sont réparties selon une catégorie de grossiste.

Tableau 2 : Selon la catégorie des entreprises

Entreprise	Effectif	Pourcentage (%)
Grossiste	10	19,60
Grande distribution	16	31,37
Industrie	25	49,03

Source : Rhizlane Benrezzouq ; Zineb Mhamdi Alaoui

Chaque secteur activité répond différemment par rapport à un autre, nous soulevons que parmi les secteurs les plus présents est celui de l'agroalimentaire avec un pourcentage de 31,6%, par contre nous constatons que 40% sont réparties selon des entreprises de GAZ ou d'énergie, de maintenance industrielle, ou même celles parapharmaceutiques. Or, les entreprises de textiles sont par contre moyennement présentes sur le marché industriel.

Tableau 3 : Selon le secteur d'activité

Domaine d'activité	Effectif	Pourcentage (%)
Agroalimentaire	16	31,6
Textile	11	20,4
Automobile	3	6
Aéronautique	2	2
Autres	20	40

Source : Rhizlane Benrezzouq ; Zineb Mhamdi Alaoui

La taille de l'entreprise joue d'une manière très importante sur le nombre de l'effectif, ceci dit, que plus l'entreprise est grande plus l'effectif est élevé. D'une autre manière, nous distinguons que lorsque la taille de l'entreprise est petite, l'effectif n'atteint que les 15% à 22%, et le cas échéant c'est-à-dire que lorsque la taille de l'entreprise est moyenne ceci implique que le pourcentage atteint presque les 30%.

Tableau 4 : Selon la taille des entreprises

La taille de l'entreprise	Effectif	Pourcentage (%)
Très petite entreprise	7	15,5
Petite entreprise	12	22
Moyenne entreprise	15	29,2
Grande entreprise	17	33,3
Total	51	100

Source : Rhizlane Benrezzouq ; Zineb Mhamdi Alaoui

3.3.1. La relation entre le donneur d'ordre et le sous-traitant, selon l'activité d'approvisionnement

Selon l'activité d'approvisionnement, la relation donneurs d'ordre sous-traitants se concentre beaucoup plus au niveau de la planification et du sourcing (sélection des fournisseurs), et ce, avec un pourcentage de 50.6%, par contre nous remarquons que les achats et la gestion des stocks est un peu moins importants vu que la moyenne n'atteint que les 13.9%.

Tableau 5 : Concernant l'activité d'approvisionnement des entreprises

Activité d'approvisionnement	Effectif	Pourcentage (%)
Gestion des stocks	7	13,9
Achats	11	21,8
Planification	14	26,8
Sourcing	12	23,8
Appels d'offres	7	13,7

Source : Rhizlane Benrezzouq ; Zineb Mhamdi Alaoui

3.3.2. La relation entre le sous-traitant et le donneur d'ordre, selon l'activité de production

Chaque activité de production représente une phase très importante dans la fabrication d'un produit, nous constatons alors que le système de production constitue presque les 35%, tandis que la planification et la conception ne constituent que 47.5%, %, toutefois la gestion des flux évoque un taux très moyen de 17,6%.

Tableau 6 : Concernant l'activité de production des entreprises

Activité de production	Effectif	Pourcentage (%)
Conception	11	21,56
Gestion des flux	9	17,6
Planification	13	25,84
Système de production	18	35

Source : Rhizlane Benrezzouq ; Zineb Mhamdi Alaoui

3.3.3. La relation entre le sous-traitant et le donneur d'ordre, selon l'activité de distribution

En distribution, la relation entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants a tendance à se concentrer au niveau de la livraison avec un taux de 40.9%, hormis, on remarque que la gestion de vente ainsi que la commercialisation ne représentent que les 27% de cette relation, par contre la gestion de stocks se répond avec un taux de 25.9%. Dans ce sens, la livraison est l'activité la plus appropriée dans la relation : donneurs d'ordre/sous-traitants.

Tableau 7 : Concernant l'activité de distribution des entreprises

Activité de production	Effectif	Pourcentage (%)
Gestion de vente	7	13,7
Livraison	21	40,9
Commercialisation	7	13,7
Gestion de stocks	15	25,9
Groupage et dégroupage des livraisons	1	5,8

Source : Rhizlane Benrezzouq ; Zineb Mhamdi Alaoui

3.3.4. La relation entre le sous-traitant et le donneur d'ordre, selon l'activité de l'entreposage

L'entreposage constitue une phase cruciale dans le processus de production de chaque entreprise. De ce fait, nous constatons que la préparation des commandes est l'activité la plus présente avec un pourcentage de 29.6%, alors que la gestion des stocks ainsi que l'emballage ne représentent que le 7.9% de cette phase du processus. En revanche, les systèmes de sécurité ainsi que la gestion des flux internes se démarquent avec un taux de 19.6%.

Tableau 8 : Concernant l'activité de l'entreposage des entreprises

Activité d'entreposage	Effectif	Pourcentage (%)
Préparation des commandes	15	29,6
Gestion des stocks	5	9,5
Systèmes de sécurité	10	19,6
Gestion des réclamations	7	13,8
La gestion des flux internes et externes	10	19,6
Emballage et conditionnement	4	7,9

Source : Rhizlane Benrezzouq ; Zineb Mhamdi Alaoui

3.3.5. La relation entre le sous-traitant et le donneur d'ordre, selon l'activité de conditionnement du produit

La gestion des flux de l'information au niveau du conditionnement des produits peut être une phase très représentative de la relation entre les donneurs d'ordre et les sous-traitants et ce, avec un taux presque à 53%, par rapport à l'emballage qui reflète un pourcentage de 31.3%. Or, les types d'emballages restent moins présents avec un taux de 15.8%.

Tableau 9 : Concernant l'activité de conditionnement des produits des entreprises

Activité d'entreposage	Effectif	Pourcentage (%)
Gestion des flux de l'information	26	52,9
Types d'emballages	9	15,8
Fabrication des emballages	16	31,3

Source : Rhizlane Benrezzouq ; Zineb Mhamdi Alaoui

4. SYNTHÈSE

Nous remarquons à travers les résultats obtenus, que la plupart des entreprises qui opèrent dans le secteur de l'agroalimentaire sont généralement de taille moyenne jusqu'à grande avec un pourcentage allant jusqu'au 30% des entreprises industrielles, ceci nous montre la raison pour laquelle les entreprises font appel à des sous-traitants afin de pouvoir mieux gérer leurs système de production, que cela soit au niveau de l'activité de l'entreposage avec un pourcentage presque de 30% par rapport au préparation des commandes, ou dans la gestion des flux de l'information par rapport au conditionnement du produit. Dans ce sens, la relation DO/ST, a pris de l'ampleur vis-à-vis de l'activité de distribution et de la production, ceci apparait au niveau du pourcentage de la livraison qui atteint les 40%, et les 35% par rapport au système de production. Concernant l'approvisionnement, c'est la planification qui montre l'importance de la présence de la sous-traitance avec un pourcentage de 26.8%.

CONCLUSION

En guise de conclusion, nous constatons à travers cette étude que la gestion de la chaîne logistique et plus précisément la sous-traitance constitue un terrain de recherche très vaste et riche non seulement par rapport à son environnement externe mais interne aussi. Toutefois, l'analyse documentaire et exploratoire a permis de dégager certaines conclusions utiles pour mieux comprendre la relation DO/ST. De ce fait, il faut donc rappeler que l'objectif principal

de la recherche demeure le fait d'appréhender la concentration de la relation DO/ST dans les niveaux de la chaîne logistique, à savoir qu'il est important de soulever si la densité de cette relation s'accroît dans un ou plusieurs niveaux. Toutefois, par le biais de l'analyse des données, nous avons soulevé que pour la plupart des entreprises industrielles, l'activité du conditionnement du produit est beaucoup plus représentée par la gestion des flux de l'information, contrairement à l'entreposage qui s'intéresse amplement à la préparation des commandes. Par contre, nous remarquons qu'au niveau de la distribution, c'est la livraison qui est la plus appropriée, contrairement à la production et l'entreposage où la planification est l'activité la plus présente par les DO, pour faire appel à leurs ST. Par ailleurs, nous soulevons que la relation donneurs d'ordre/sous-traitants figure tout au long du processus de vie du produit, suscitant ainsi l'intérêt des chercheurs à toucher profondément des niveaux bien précis de la chaîne logistique, à savoir la planification et les gestions des flux de l'information, et ce, afin de mieux cerner la relation qui lie étroitement ses deux partenaires. En revanche, les différentes phases de la chaîne logistique constituent un terrain d'étude favorisé pour comprendre cette relation que cela soit au niveau de la production ou de l'entreposage, la gestion des flux reste un élément prépondérant qui suscite de l'intérêt afin de pouvoir assimiler l'impact de cette relation sur le bon fonctionnement de la chaîne logistique. Dans ce sens, la question qui pourrait ouvrir des débats pour d'autres recherches, serait de savoir pourquoi la relation DO/ST se focalise au niveau de la gestion des flux et de la planification, plus précisément qu'est ce qui caractérise ses deux niveaux des autres niveaux de la chaîne, peut-on lier ce résultat aux risques d'échec que confrontent les entreprises afin de bien gérer leur activité, d'une autre manière, quelle est la nature de la relation DO/ST qui rend le recours à la sous-traitance présent à ses niveaux.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, n° 4, N.s., novembre, p. 386-405 ; traduction française : La nature de la firme. *Revue Française d'Economie*, (1987), n°1, p. 135- 157, (Commentaires de X. Gillis, p. 157-161).
- [2] Colin, J. (2002). De la maîtrise des opérations logistiques au supply-chain management. *Gestion 2000*, Bimestriel 1.
- [3] Cox, A. (2001, a) « The power perspective in procurement and supply management », *Journal of Supply Chain Management*, Spring, vol. 37, n°2, p.4-7.

- [4] Eymerie. (1997). La logistique de l'entreprise, HERMES.
- [5] Galvagnon, V. (200). Aide à la décision en gestion multi-projet distribuée : Approche locale pour la planification à moyen terme. Thèse de doctorat, Supaéro, Toulouse.
- [6] GIANNELLONI, J.L. & VERNETTE, E. (1995). Etudes de marché. Vuibert Gestion, Paris.
- [7] Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May-June, p.79-91.
- [8] Jacobs. (1884). OPT uncovered many production planning and scheduling concepts can be applied with or without the software. Industrial Engineering.
- [9] Le Page. (1993). Analyse des relations clients/fournisseurs par une approche multi-agent. Thèse de Doctorat, Ensa, France.
- [10] Neuville, J.P. (1998). Béni soit le partenariat – Les dix commandements du fournisseur performant. Gérer et Comprendre, Annales des Mines, mars, p.55-64.
- [11] Rota, K. (1999). Coordination temporelle de centres gérant de façon autonome des ressources : Application aux chaînes logistiques en aéronautique. Thèse de Doctorat, Ensa, France.
- [12] Scott. (1994). Manufacturing Planning Systems. Mc GrawHill Company.
- [13] Tayur, S. & Ganeshan, R. & Magazine, M. (1999). Quantitative Models for supply chain management Kluwer Academic Publication. Collection Operations Research Management Science.
- [14] Telle, O. (2003). Gestion des chaînes logistiques dans le domaine aéronautique : aide à la coopération au sein d'une relation donneurs d'ordres -fournisseurs. Thèse de doctorat de l'Ensa, France.
- [15] Thierry, C. & Bel, G. (2002). Gestion des chaînes logistiques dans le secteur aéronautique : outils à la décision pour l'amélioration du partenariat, Revue Française de Gestion industrielle, Vol 21 (3).
- [16] Williamson, O.E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. Free Press, a division of Macmillan, Inc., New York.