

Quelques éléments du contenu des contrats inter-entreprises dans un contexte de chaîne logistique.

Cette fiche a pour objectif de présenter les principaux éléments contenus dans les contrats inter-entreprises. Les relations entre des entreprises appartenant à une chaîne logistique sont souvent analysées en termes de flux physiques et de flux informationnels. Mais dans la mesure où les acteurs d'une chaîne logistique représentent des entités économiques indépendantes (et cela même dans certaines chaînes intra-entreprises) qui ont des intérêts économiques et financiers propres, les relations entre les entreprises sont également basées sur des flux financiers ou monétaires. Si ces flux monétaires sont en définitifs étroitement liés aux flux physiques (*in fine*, le donneur d'ordres devra payer un montant en fonction des quantités achetées à ses fournisseurs), les conditions régissant ces flux ne sont pas sans conséquences sur le comportement de chaque acteur, et donc sur la performance de la chaîne dans son ensemble.

Un contrat est avant tout un document précisant l'ensemble des *engagements* entre les entreprises lors d'une relation marchande (généralement échange monétaire contre un bien et/ou un service). Par engagements nous entendons un ensemble de "droits et devoirs" de chaque partie portant sur un ensemble plus ou moins complet et précis d'éléments jugés indispensables pour le bon déroulement de la relation marchande. En règle générale, un devoir pour une partie représente un droit pour l'autre partie. Les conditions économiques pesant sur les flux monétaires entre entreprises sont généralement explicitées dans les « contrats » liant les parties prenantes.

Naturellement, la dimension juridique de ces contrats est importante, en permettant notamment de régler les litiges par une tierce personne, sur la base des engagements pris par les entreprises au moment de la signature du contrat (c'est pourquoi une grande partie des contrats précise également les pénalités en cas de manquement à un ou plusieurs engagements). A noter que cette dimension juridique introduit de facto une dimension économique car elle permet d'avoir une "garantie" quant aux comportements des parties contractantes : c'est parce qu'il y a des possibilités de recours, et donc des pénalités potentielles, qu'une entreprise peut espérer que l'autre entreprise va respecter ses engagements. En cela, un contrat représente aussi un dispositif "incitatif pour éviter des comportements opportunistes.

Mais d'un point de vue purement économique, le contrat est un document qui précise les conditions de l'échange marchand, aussi bien au niveau monétaire (aspect particulièrement étudié par les économistes) qu'au niveau des flux physiques et des flux informationnels. Mais également au-delà du « Prix d'échange = recette unitaire pour l'une et coût d'achat unitaire pour l'autre », les contrats vont déterminer le comportement de chaque entreprise compte tenu de ses objectifs de rentabilité (de maximisation du profit pour reprendre les termes économiques usuels). En effet, le principal argument avancé dans la littérature est que les conditions économiques des échanges, traduites dans les contrats, déterminent les comportements des entreprises partenaires et donc l'efficacité de la coordination au niveau de l'ensemble de la chaîne logistique (nous renvoyons le lecteur intéressé par cette dimension comportementale des contrats à la fiche " Le rôle des contrats dans la coordination des chaînes logistiques").

La très grande variété des chaînes logistiques, voire de la nature des relations entre les entreprises au sein d'une même chaîne logistique, implique une diversité importante des contrats économiques. En nous basant sur des travaux de synthèse sur cette dimension contractuelle (notamment AB98¹), nous pouvons distinguer différents éléments pris en compte par les entreprises au moment de l'élaboration des contrats (cette liste n'étant pas exhaustive), présentés ci-dessous.

¹ Anupindi R & Bassok Y, 1998, "Supply contracts with quantity commitments and stochastic demand", dans Tayur S et alii, *Quantitative Models for Supply Chain Management*, Kluwer Academic Publishers.

Éléments dans les contrats :

- 1) **Horizon** : précise la durée du contrat, de la relation contractuelle entre les entreprises, (comprenant également les conditions de garantie, qui peuvent s'étendre au-delà de l'échange à proprement parlé)
- 2) **Périodicité des commandes** : précise comment et quand le donneur d'ordres peut placer ses commandes auprès de son FO, peut être fixe (tous les Lundi) ou variable (tous les jours ouvrables)
- 3) **Délais de livraison** : précise les conditions temporelles de livraison par le fournisseur des commandes passées par le donneur d'ordres. Conditions qui peuvent porter sur l'intégralité de la commande ou sur une partie (par exemple 90% de la commande sur les 2 semaines à venir). Généralement associé à des engagements sur le conditionnement et autres dispositifs logistiques de livraison.
- 4) **Qualité** : précise les conditions relatives à la qualité des biens livrés (taux des défauts, spécifications techniques, ...).
- 5) **Engagement quantitatif** :
 - Sur les quantités commandées :
 - i. Engagement sur une quantité minimale totale :
Le donneur d'ordres s'engage à commander une quantité minimale totale sur tout l'horizon du contrat. Généralement couplé avec des conditions de prix dégressifs avec cette quantité minimale (cf. point 6) et avec des conditions sur les quantités maximales (cf. point 7).
 - ii. Engagement sur un volume monétaire minimum total :
Idem ci-dessus, mais dans le cas de plusieurs produits commandés, et avec un raisonnement en termes monétaires.
 - iii. Engagement sur une quantité périodique :
Le donneur d'ordres s'engage à commander une certaine quantité à chaque période.
 - Par rapport à la demande finale :
Engagement à s'approvisionner chez le fournisseur dans une proportion donnée de ses besoins qui dépendent de la demande finale. A pour conséquence de partager l'incertitude sur la demande entre les deux parties.
 - Sur les capacités de production :
Réservation par le donneur d'ordres d'une partie de la capacité de production du fournisseur.
- 6) **Prix** : précise les conditions monétaires de l'échange, du "transferts monétaires" (noté T ci-dessous) entre les parties prenantes. Peut prendre une multitude de forme :
 - Prix unitaire fixe (linéaire) : $T = w \cdot q$ avec q la quantité commandée par le donneur d'ordres
 - Prix non linéaire (une partie linéaire + un montant forfaitaire) : $T = A + w \cdot q$ avec A = franchise.
 - Prix linéaire avec rachat des invendus : $T(w, b) = w \cdot q - b \cdot I(q)$ avec $I(q)$ les quantités invendues.
 - Prix avec rabais selon les quantités commandés : $T(w1, w2, \dots)$
 - Prix linéaire + partie du CA du donneur d'ordres (si distributeur) : $T(w, f) = w \cdot q + (1-f) \cdot P \cdot V(q)$ avec f la part des recettes gardée par le donneur d'ordres
 - Prix linéaire + intégrant une partie des coûts de stockage - si invendus I - et une partie des coûts de rupture – si demande excédentaire :
$$T = w \cdot q + t_I I_{DO}(y) + t_B B_{DO}(y)$$
 avec y le niveau de stock en t

- 7) **Flexibilité** : précise les possibilités et les conditions d'ajustement au niveau des engagements quantitatifs (cf. point 5), aussi bien au niveau de la fréquence des ajustements que de leurs amplitudes. Par exemple pas plus de deux ajustements durant le contrat, ou une quantité maximale à ne pas dépasser par période. Souvent couplé avec des modifications de prix et pratiqué dans le cadre d'engagements sur une quantité minimale périodique. Degré de flexibilité qui peut être lié ou non aux engagements initiaux.
- 8) **Partage d'information** : précise les flux d'information entre les parties contractantes : le type d'information, la fréquence, les conditions d'usage, etc...

Comme on peut le constater dans la réalité industrielle, la très grande variété des contrats est induite par les spécificités des contextes, chaque contexte impliquant une contractualisation particulière des relations entre les entreprises. Ainsi, selon la nature de la demande finale (aléatoire ou certaine, stationnaire ou dynamique), selon la durée de vie du produit échangé (une ou plusieurs périodes), selon l'existence ou non de certains coûts (de stockage, de rupture, de possession, etc.), selon l'acteur qui propose le contrat (le fournisseur ou le Donneur d'ordres) et les possibilités de négociation (ou le pouvoir réel respectif), ou selon les techniques de production et de logistique envisagées, les parties prenantes aboutissent à des contrats plus ou moins complexes.