



HAL
open science

Comment se positionner en tant que client préférentiel auprès de ses principaux fournisseurs sur la famille d'achats des composants électroniques LEDs ?

Richard Coste

► To cite this version:

Richard Coste. Comment se positionner en tant que client préférentiel auprès de ses principaux fournisseurs sur la famille d'achats des composants électroniques LEDs?. Gestion et management. 2013. dumas-00933669

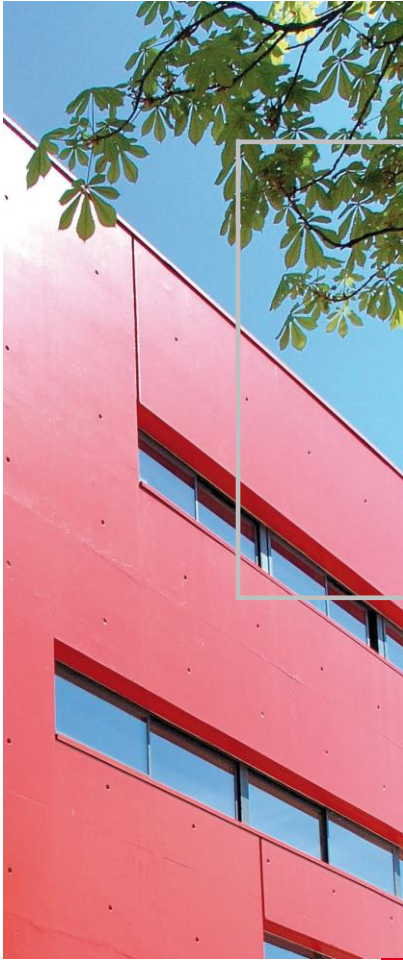
HAL Id: dumas-00933669

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00933669>

Submitted on 23 Jan 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Mémoire de recherche : DOSSIER PRINCIPAL

**COMMENT SE POSITIONNER EN TANT QUE CLIENT
PREFERENTIEL AUPRES DE SES PRINCIPAUX
FOURNISSEURS SUR LA FAMILLE D'ACHATS DES
COMPOSANTS ELECTRONIQUES LEDs ?**



Présenté par : COSTE Richard

Nom de l'entreprise : Valeo
Tuteur entreprise : DLIH Salim
Tuteur universitaire : BAZIN Arnaud

Master 2 Professionnel Alternance
Master 2 DESMA
Spécialité Achats
2012 - 2013



upmf
Grenoble
Université Pierre-Mendès-France
Sciences sociales & humaines

Avertissement :

L'IAE de Grenoble, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier M. Aymeric HOMMEL, directeur achats du pôle systèmes d'éclairage de Valeo Bobigny d'avoir accepté mon intégration au sein de son équipe.

D'autre part, il me tient vraiment à cœur de remercier mon tuteur IAE M. Arnaud BAZIN pour l'ensemble du soutien qu'il m'a conféré durant la rédaction de ce rapport, tant pour ses conseils avisés que pour sa patience, sa disponibilité et sa réactivité.

Je tiens également à adresser un remerciement particulier à mes tuteurs principaux, M. Salim DLIH et M. Charles D'ANTERROCHES de m'avoir fait partager leurs connaissances dans le domaine des achats, ainsi que pour la patience avec laquelle ils ont répondu à toutes mes questions.

Il m'est également impossible de commencer ce rapport sans communiquer toute ma gratitude à l'ensemble des membres du service Achats et Recherche & Développement du site de Valeo Bobigny ayant participé de près ou de loin à la réalisation de ce rapport et au développement de mes connaissances.

Pour finir, je tiens à remercier l'ensemble des enseignants et du personnel de l'IAE Grenoble pour m'avoir accompagné durant cette année complexe et de m'avoir donné la chance d'être dans cette position aujourd'hui.

TABLE DES MATIERES

Préambule	10
I. Présentation du Groupe Valeo	10
1.1. Historique du groupe	10
1.2. Les pôles technologiques et les produits Valeo	11
1.3. Implantation du groupe par zones géographiques	12
II. Présentation du groupe de produits « Visibilité » : Zoom sur la ligne de produits systèmes d'éclairage	13
2.1 Les produits proposés au sein de la ligne systèmes d'éclairage	13
2.2 La répartition des parts de marché par client	13
III. L'organisation des achats chez Valeo	14
3.1 Description de la structure	14
3.1.1 Le niveau commodité	14
3.1.2 Le niveau Business Groups	15
3.2 Présentation de la commodité électronique	15
3.3 L'importance du segment des LEDs pour Valeo et ses clients	17
Problématique	18
Méthodologie	19
Partie 1 : Revue de la littérature relative à la problématique	20
I. Le management de la relation acheteur – fournisseur	20
1.1 Préambule	20
1.2 Le développement de la relation acheteur-fournisseur, un véritable processus ?	21
1.3 Segmentation stratégique, la fin du management uniforme	23
1.3.1 Manager son fournisseur selon sa motivation	23
1.3.2 Famille d'achats et leviers potentiels : la matrice de Kraljic	25
1.3.3 Le point de vue du fournisseur ? Une notion incontournable ?	26
1.4 L'équilibre des investissements spécifiques : la clé d'une relation sécurisée	27
1.5 Dépendance et pouvoir ?	29
1.5.1 Les sources de pouvoir et les relations qui en découlent	29
1.5.2 Comment modifier son positionnement en termes de pouvoir ?	32
II. La notion de client préférentiel	35
2.1 Définition	35
2.2 Être un client préférentiel ? Un enjeu de taille !	35
2.3 L'obtention du statut de client préférentiel : La résultante de 2 facteurs	38

2.4	L'attractivité fournisseur	40
2.4.1	Définition et enjeux du concept.....	40
2.4.2	Les facteurs d'attractivité fournisseur	41
a)	Les facteurs liés au marché	41
b)	Les facteurs de risque	41
c)	Les facteurs technologiques.....	43
d)	Les facteurs économiques.....	43
e)	Les facteurs sociaux	44
2.5	La satisfaction fournisseur	46
2.5.1	Définition et enjeux du concept.....	46
2.5.2	Les facteurs de satisfaction fournisseur	47
a)	Les facteurs liés à l'excellence technique	47
b)	Les facteurs liés à la création de valeur pour le fournisseur	48
c)	Les facteurs liés aux modes d'interaction	49
d)	Les facteurs liés à l'excellence opérationnelle	50
2.6	Satisfaction et attractivité : proposition d'un schéma de synthèse	52
2.7	Attractivité, satisfaction et client préférentiel : l'existence d'un cercle vertueux.....	52
2.8	Le statut de client préférentiel et le management du risque qui en découle	53

Conclusion : Proposition d'une démarche permettant de se positionner en tant que client

préférentiel _____ **55**

Partie 2 : La mise en place d'une démarche permettant de se positionner en tant que client

préférentiel : Le cas de Valeo systèmes d'éclairage (VLS) _____ **56**

I. Définition des enjeux et des risques actuels de la famille d'achats (Etape 1) _____ **56**

1.1	Présentation du marché des LEDs.....	56
1.2	Le portefeuille achats des LEDs au sein de VLS.....	58
1.2.1	La consommation des LEDs au sein du groupe Valeo.....	58
a)	Le groupe de produits « Visibilité ».....	58
b)	Le groupe de produits « Systèmes de confort et d'aide à la conduite ».....	58
1.2.2	Présentation du panel de fournisseurs actuel.....	59
1.2.3	Présentation des principaux concurrents directs à l'achat	60
1.2.4	Présentation de la segmentation achats	60
1.2.5	Risques et enjeux liés à la famille d'achats des LEDs.....	61

II. Analyse du niveau de performance des fournisseurs actuels (étape 2) _____ **64**

2.1	Introduction et objectifs	64
-----	---------------------------------	----

2.2	Présentation du support à l'enquête.....	65
2.3	Présentation du mode d'administration.....	66
2.4	Présentation des résultats.....	66
III.	Analyse du niveau de dépendance et de pouvoir (étape 3) _____	68
3.1	Introduction et objectifs.....	68
3.2	Présentation de l'outil d'analyse.....	68
3.3	Présentation des résultats.....	69
IV.	Analyse du niveau d'attractivité et de satisfaction fournisseur (étape 4) _____	70
4.1	Introduction et objectifs.....	70
4.2	Présentation du support de l'enquête.....	71
4.3	Analyse des résultats.....	72
4.3.1	Présentation de la démarche d'analyse.....	72
4.3.2	Présentation des résultats.....	72
4.3.3	Comparaison des résultats des deux études.....	76
V.	Réalisation d'un benchmark _____	77
5.1	Présentation de la démarche et du panel interrogé.....	77
5.2	Présentation des résultats.....	79
	Conclusion de ce benchmark _____	87
	Partie 3 : Préconisations _____	88
I.	Proposition d'une démarche globale permettant à toute entreprise de se positionner en tant que client préférentiel auprès de ses fournisseurs _____	88
1.1	Première étape : Définir les risques et les enjeux liés à la famille d'achats - Positionnement sur la matrice de Kraljic.....	88
1.2	Deuxième étape : Analyser le niveau de performance des fournisseurs concernés.....	89
1.3	Troisième étape : Analyser le niveau de dépendance et de pouvoir auprès des fournisseurs ciblés.....	91
1.4	Quatrième étape : Analyser le niveau d'attractivité et de satisfaction auprès des fournisseurs ciblés.....	94
1.4.1	Les facteurs d'analyse.....	94
1.4.2	Le mode d'administration.....	95
II.	Propositions de préconisations adaptées au cas de VLS _____	97
2.1	Préconisations liées au choix des fournisseurs.....	97
2.1.1	L'analyse du niveau de performance des fournisseurs.....	97
2.2	Préconisations liées à l'amélioration du niveau d'attractivité et de satisfaction de VLS auprès de ses fournisseurs.....	99
2.3	Préconisations liées à l'amélioration du niveau d'attractivité de VLS envers ses fournisseurs.....	102
2.3.1	Préconisations portant sur les facteurs sociaux.....	102
2.3.2	Préconisations portant sur les facteurs de risque.....	102
2.3.3	Préconisations portant sur les facteurs économiques.....	104
2.4	Préconisations liées à l'amélioration du niveau de satisfaction des fournisseurs de VLS.....	107

2.4.1	Préconisations portant sur les facteurs liés à la création de valeur	107
2.4.2	Préconisations portant sur les facteurs liés à l'excellence technique.....	108
2.4.3	Préconisations portant sur les facteurs liés aux modes d'interaction.....	109
2.5	Tableau de synthèse des préconisations émises	110

Conclusion et perspectives _____ **111**

FICHE D'IDENTITE ENTREPRISE



COORDONNEES ENTREPRISE

Adresse : Valeo Visibility - Siège Social
34 rue Saint André - 93012 Bobigny
Tél: 33 (0)1 49 42 62 62



COORDONNEES TUTEUR ENTREPRISE

Nom : DLIH
Prénom : Salim
Fonction : VLS Electronic Commodity Manager
Tél. :
Mail : salim.dlih@valeo.com



COORDONNEES TUTEUR IAE

Nom : BAZIN
Prénom : Arnaud
Fonction : Indirect Purchasing Manager Southern Europe
N° de tél. : 03 44 54 54 54
Mail : arnaud.bazin@officedepot.com



COORDONNEES ETUDIANT

Nom : COSTE
Prénom : Richard
Formation : Master 2 Alternance DESMA

INFORMATIONS RELATIVES A LA PERIODE D'APPRENTISSAGE

Date : Du 14 septembre 2012 au 28 aout 2013
Durée : 1 an
Service : Achats centraux – Valeo Visibilité

Missions :

- Gestion du périmètre achats dans le cadre des projets XBD Driver de LEDs (P0) et XBD Gen II Driver de LEDs (P2) ;
- Analyse et consolidation des listes de composants électroniques utilisés sur les projets des sites de Sens, Seymour et Mazamet dans le but de détecter des productivités achats ;

RESUME

Ce mémoire de recherche a pour objectif de définir une démarche permettant à toute entreprise de se positionner en tant que client préférentiel auprès de ses fournisseurs. Cette notion de client préférentiel fut durant de nombreuses années étudiée de façon unilatérale par une approche marketing définissant celle-ci comme le client que le fournisseur souhaite cibler.

Cependant, la concurrence grimpe dans différents secteurs notamment industriels, mais aussi le recours à l'externalisation d'activités stratégiques ont conduit à un renversement des rapports de force entre acheteur et fournisseur. Le temps du prestataire subissant la pression émise par le donneur d'ordre est une époque révolue dans de nombreux secteurs. Dorénavant, les entreprises auront de plus en plus tendance à rechercher ce statut de client préférentiel auprès de leurs fournisseurs afin de maintenir ou développer un avantage concurrentiel. La notion de client préférentiel, d'un point de vue achat, se définit *comme « une organisation achat recevant un traitement de qualité supérieure par rapport aux autres clients en termes de produits, qualité, coûts, délais et disponibilité »* selon Nollet et al (2012).

Mots clés : Client cible – Client préférentiel – Attractivité – Satisfaction – Pouvoir – Dépendance – Performance fournisseur – Avantage concurrentiel

ABSTRACT

This research paper aims to establish an approach which allows any company to position itself as a preferred customer for its suppliers. This notion of preferred customer was for many years considered unilaterally by a marketing approach defining it as the customer that the supplier wishes to target.

However, the climbing competition in different sectors, especially industrial, but also the outsourcing of core activities has led to a reversal of the power in the relationship between buyer and supplier. The period when the supplier was undergoing pressure emitted by the payer is a bygone era in many sectors. Now companies will increasingly tend to seek to positioning itself as the preferred customer of their suppliers to maintain or develop a competitive advantage. The notion of preferential customer if we are positioning in a purchasing approach can be defined as *"a buying organization receiving a superior treatment compared to other customers in terms of product quality, cost, time and availability,"* according to Nollet et al (2012).

Keywords: Target customer - Preferred customer - Attractiveness - Satisfaction - Power - Dependence - Supplier Performance - Competitive Advantage

I. PRESENTATION DU GROUPE VALEO

1.1. HISTORIQUE DU GROUPE

Tout commence en 1960 lorsqu'Eugen Buisson décide d'ouvrir à Saint-Ouen des ateliers pour produire des garnitures d'embrayages et de freins sous licence « Ferodo ». Par la suite, la société se diversifie et intègre au fil du temps d'autres métiers grâce à l'acquisition de plusieurs entreprises :

- 1961 : Systèmes de freinage (FERODO)
- 1962 : Systèmes thermiques (CHAUSSON, SOFICA)
- 1963 : Composants et systèmes électroniques (MOTOROLA, SEV MARCHAL, CARTIER)
- 1970 : Systèmes d'éclairage (CIBIE, DUCELIER)
- 1978 : Systèmes électriques (PARIS-ROHNE, LABINAL)

Le 28 mai 1980, la société adopte le nom de Valeo (« je vais bien » en latin) pour faire suite à la volonté des actionnaires de fédérer l'ensemble des marques et produits du groupe sous un seul et même nom.

En 2001, Valeo inaugure sa nouvelle stratégie, fondée sur le développement de nouvelles technologies, ayant pour but d'apporter des solutions innovantes en matière de sécurité, de bien-être et de protection de l'environnement.

Avec un chiffre d'affaires en 2012 d'environ 10 milliards d'euros, Valeo se positionne aujourd'hui comme l'un des leaders mondiaux sur le marché des équipementiers automobiles. Le groupe a pour objectif de renforcer sa présence sur le marché des pays émergents tels que la Chine, l'Inde, le Brésil, la Thaïlande, la Turquie et la Russie par le biais d'importants investissements et d'atteindre un chiffre d'affaires de 12 milliards d'euros d'ici 2015.

1.2. LES POLES TECHNOLOGIQUES ET LES PRODUITS VALEO

Le groupe Valeo est constitué de 4 pôles technologiques répartis en 16 familles de produits, fournissant le marché de première et seconde monte :

- ▶ **Marché de première monte** : Il s'agit des constructeurs automobiles (85% des ventes en valeur) ;
- ▶ **Marché de seconde monte** : Le marché de la seconde monte est géré par l'entité Valeo services qui a pour mission d'approvisionner les distributeurs indépendants ainsi que les SAV des constructeurs automobiles (15% des ventes en valeur) ;

Chaque pôle technologique, considéré financièrement comme une entité à part entière est appelé « groupe de produits ».

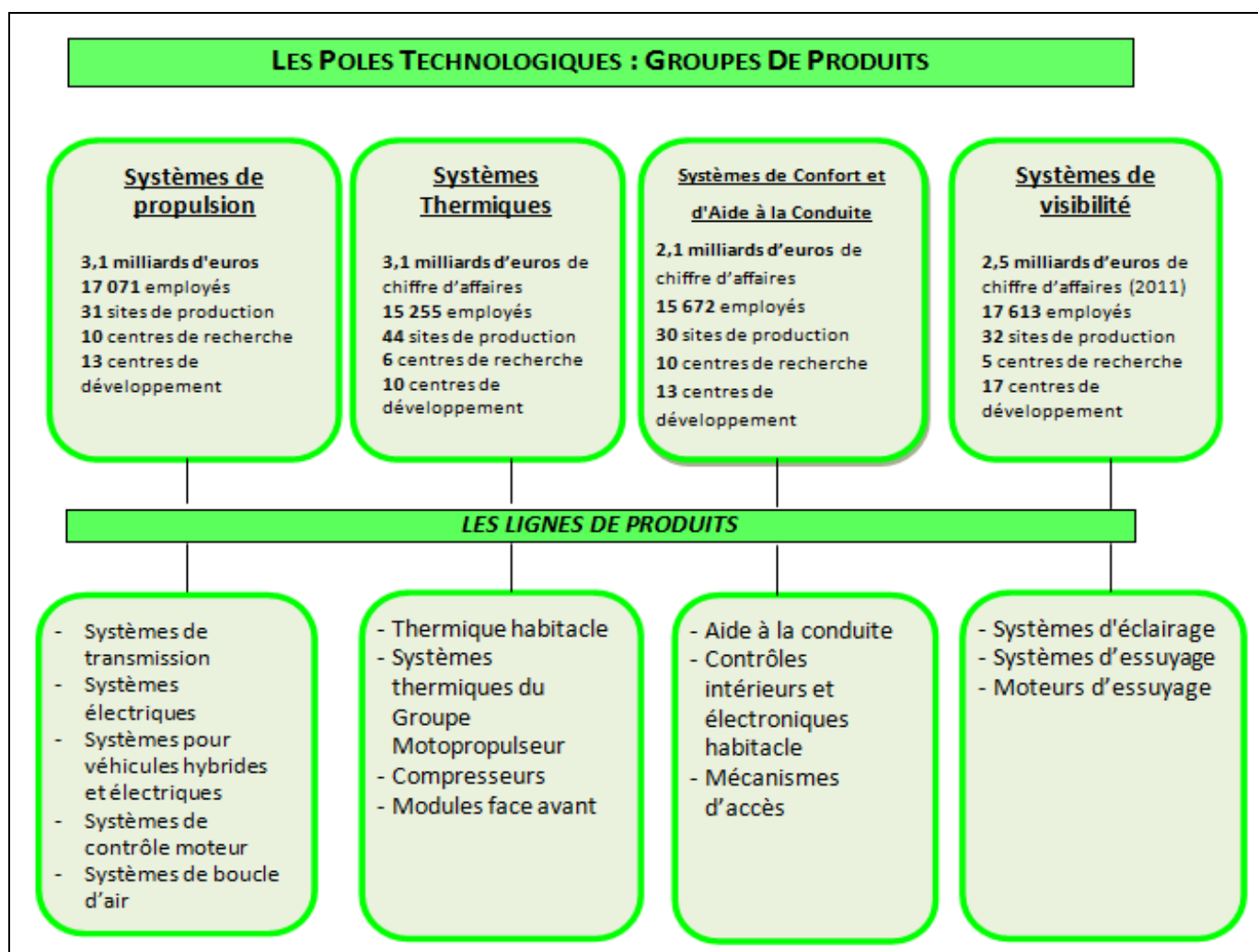


Figure 1 : Les pôles technologiques et groupes de produits (source : personnelle)

1.3. IMPLANTATION DU GROUPE PAR ZONES GEOGRAPHIQUES

68 000 collaborateurs

- ✓ 124 sites de production
- ✓ 21 centres de recherche
- ✓ 40 centres de développement
- ✓ 12 plateformes de distribution

Valeo est présent dans **28** pays

AMÉRIQUE DU NORD

- ✓ 14 sites de production
- ✓ 5 centres de développement
- ✓ 1 centre de recherche
- ✓ 1 centre de distribution
- ✓ 8 029 employés

EUROPE

- ✓ 57 sites de production
- ✓ 18 centres de développement
- ✓ 15 centres de recherche
- ✓ 8 plates-formes de distribution
- ✓ 35 361 employés

AFRIQUE

- ✓ 4 sites de production
- ✓ 1 centre de développement
- ✓ 1 648 employés

AMÉRIQUE DU SUD

- ✓ 8 sites de production
- ✓ 4 centres de développement
- ✓ 2 plates-formes de distribution
- ✓ 4 249 employés

ASIE

- ✓ 41 sites de production
- ✓ 12 centres de développement
- ✓ 4 centres de recherche
- ✓ 1 plate-forme de distribution
- ✓ 18 713 employés



II. PRESENTATION DU GROUPE DE PRODUITS « VISIBILITE » : ZOOM SUR LA LIGNE DE PRODUITS SYSTEMES D'ECLAIRAGE

Cette étude faisant suite à une expérience professionnelle réalisée au sein du groupe de produits « Visibilité » et plus particulièrement au sein de la ligne de produits « systèmes d'éclairage », il paraît nécessaire de préciser quels en sont les principaux produits et clients.

2.1 LES PRODUITS PROPOSES AU SEIN DE LA LIGNE SYSTEMES D'ECLAIRAGE

Au sein de la ligne de produits systèmes d'éclairages, 4 grandes familles de produits sont présentes :

- ▶ Les systèmes d'éclairage avant ;
- ▶ Les systèmes de signalisation arrière ;
- ▶ Les produits spéciaux : calculateurs, systèmes de contrôle, allume-cigare... ;
- ▶ Les systèmes d'éclairage intérieur ;

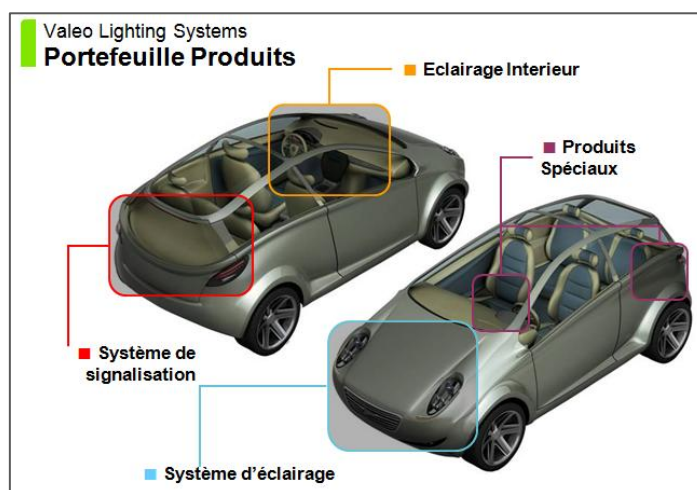


Figure 2 : Les produits de la ligne Systèmes d'éclairage (source : VLS)

2.2 LA REPARTITION DES PARTS DE MARCHÉ PAR CLIENT



Figure 3 : La répartition des parts de marché par client (Source : VLS)

III. L'ORGANISATION DES ACHATS CHEZ VALEO

3.1 DESCRIPTION DE LA STRUCTURE

Une structure peut être définie comme « l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions et les fonctions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités » (Strategor, 1993).

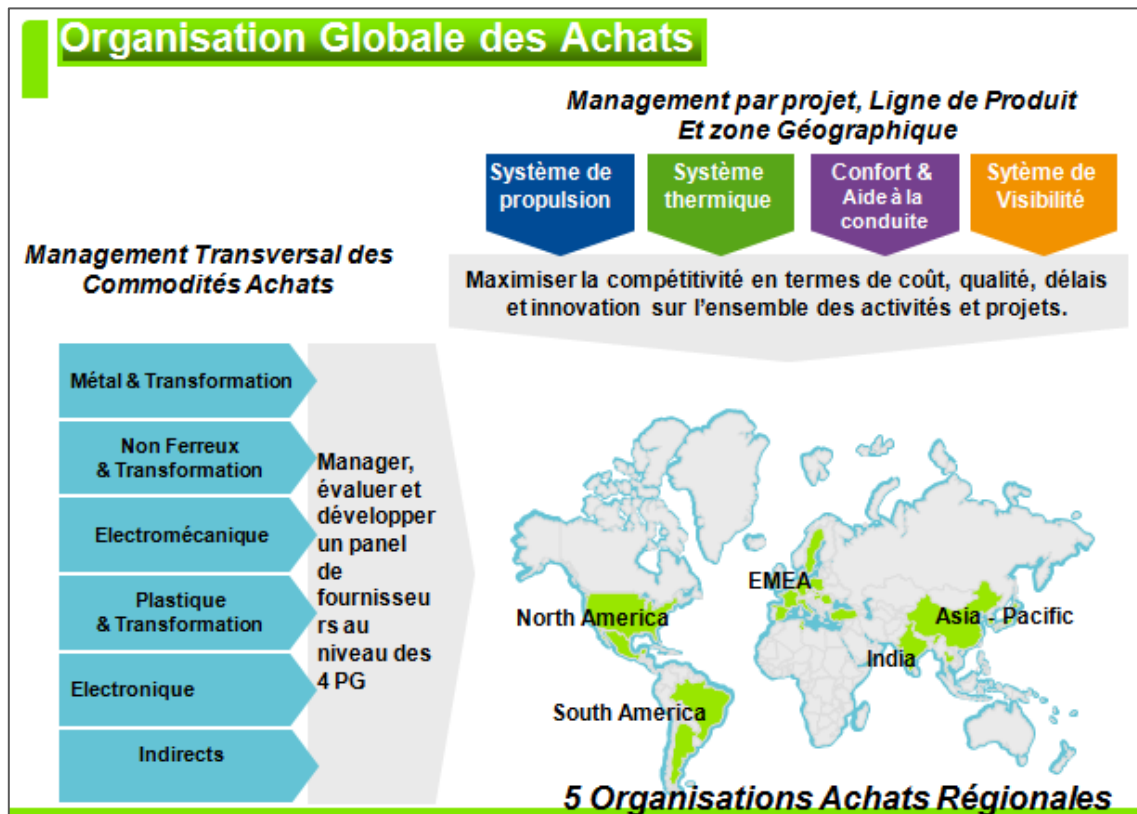


Figure 4 : Organisation globale des achats de Valeo monde (Source : VLS)

Parmi les 3 typologies de structure achats existantes (centralisée, décentralisée et hybride), Valeo a fait le choix de fonctionner par le biais d'une structure hybride. Cela peut se définir comme une structure achats dans laquelle une partie des achats est centralisée et une autre décentralisée. Globalement, la structure des achats au sein du groupe Valeo est constituée de 2 parties entretenant des relations fonctionnelles et hiérarchiques entre elles.

3.1.1 LE NIVEAU COMMODITE

Cette partie de l'organisation achats est chargée de définir et mettre en œuvre la stratégie par commodité achats, segment et fournisseur pour toutes les régions et groupes de produits, afin d'atteindre les performances attendues. Cela implique notamment la détermination, l'évaluation et le développement d'un panel fournisseurs au niveau groupe.

Chaque commodité possède un nombre plus ou moins important de segments achats. C'est par le biais des Segments Leaders que la stratégie définie au niveau groupe sera déployée sur les différentes lignes de produits.

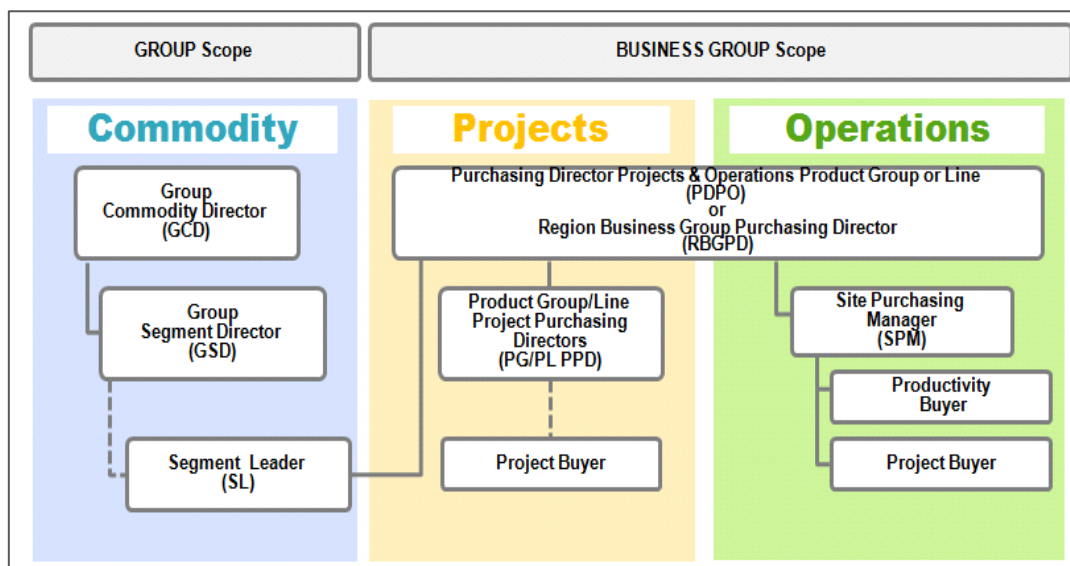


Figure 5 : Les liens entre commodité et business group (Source : VLS)

3.1.2 LE NIVEAU BUSINESS GROUPS

Cette partie de l'organisation est quant à elle chargée de gérer au niveau achats les projets et les opérations inhérents à chaque ligne de produits et zone géographique. L'objectif étant de garantir un niveau de compétitivité maximum en termes de coût, de qualité, de délais et d'innovation sur l'ensemble des activités et projets.

3.2 *PRESENTATION DE LA COMMODITE ELECTRONIQUE*

La commodité électronique est l'organisation interne de Valeo qui va gérer l'ensemble des éléments relatifs à l'achat de produits électroniques pour les 4 groupes de produits. Elle représente aujourd'hui un chiffre d'affaires achats de [REDACTED] d'euros au sein du pôle Visibilité.



Figure 6 : Répartition des dépenses au sein de la commodité électronique du pôle Visibilité (Source : VLS)

Les besoins relatifs à cette famille d'achats au sein du pôle Visibilité sont répartis mondialement avec des fournisseurs situés principalement en Chine et en Europe, comme en témoigne la carte ci-dessous.



Figure 7 : Répartition des besoins et des dépenses liées à la commodité électronique du pôle Visibilité : (Source : VLS)

Afin de fabriquer ses produits, Valeo achète dans la majorité des cas des sous-ensembles auprès d'autres fabricants appelés Equipement Manufacturer Supplier (EMS). Dans le but d'être le plus compétitif possible en termes de coûts de production relatifs à la fabrication de ces sous-ensembles, Valeo négocie pour ces EMS 70 % de la valeur totale des composants électroniques (en moyenne) nécessaires à leur fabrication.

Ces composants nommés Valeo Component Controlled (VCC) seront négociés auprès de fournisseurs dits de rang 2. Certains VCC pourront être conservés dans le périmètre achats des EMS dans l'éventualité où ceux-ci témoigneraient de leur capacité à mieux les négocier.

Globalement, cette commodité se caractérise par une croissance importante au cours de ces dernières années. Celle-ci est notamment due à l'utilisation de plus en plus fréquente de composants électroniques dans les produits développés par Valeo. Selon une récente étude publiée par MarketLine sur les composants électroniques, le marché mondial devrait croître de 52 % de 2011 à 2016, passant d'un chiffre d'affaires de 151.1 à 229.7 milliards de dollars USD. Les LEDs sont l'un des composants caractéristiques de cette évolution constante.

3.3 L'IMPORTANCE DU SEGMENT DES LEDs POUR VALEO ET SES CLIENTS

Le segment des LEDs représente aujourd'hui un véritable enjeu stratégique, tant pour Valeo que pour ses clients. Le degré stratégique de ce segment pour Valeo passera notamment par :

- ▶ Un chiffre d'affaires achats de près de ■ millions d'euros en 2012 ;
- ▶ Une forte croissance en termes de valeur et de volume ces dernières années, ainsi que pour les années à venir (+30 % en volume pour les 5 prochaines années) ;
- ▶ Un potentiel d'innovation et donc de productivité achats élevé ;
- ▶ Une attirance grandissante de ses clients pour ce composant ;
- ▶ Le poids de ce composant dans le coût final d'une solution d'éclairage automobile ;

Pour ce qui est des constructeurs automobiles, soit les clients de Valeo, les 3 principaux enjeux de cette technologie sont :

1. LA DIFFERENCIATION

Les LEDs représentent un enjeu stratégique pour tout constructeur automobile en matière de différenciation. Chaque constructeur possède dorénavant « une signature » qui lui est propre pour ce qui est des feux de signalisation. On estime l'impact visuel des feux de signalisation d'un véhicule à 25 % sur le design de celui-ci.

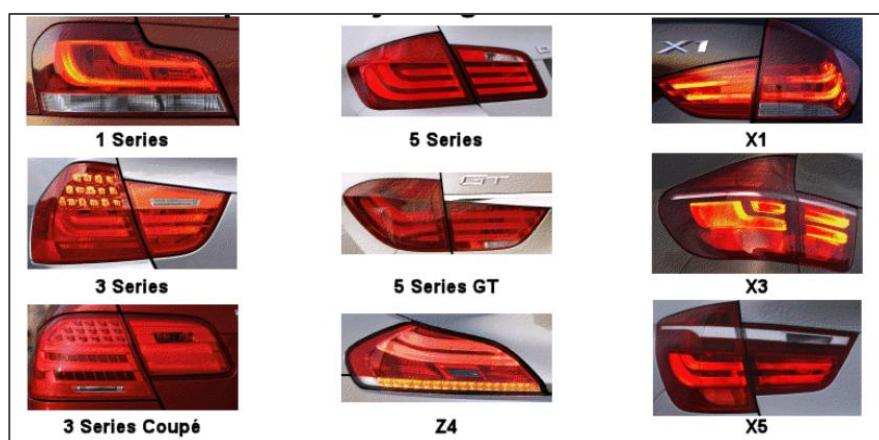


Figure 8 : La signature visuelle des feux de signalisation de BMW (Source : VLS)

2. LA REDUCTION DES CONSOMMATIONS ENERGETIQUES

Les LEDs permettent de réduire fortement les consommations énergétiques d'un véhicule tout en garantissant un niveau supérieur de qualité d'éclairage. Cela permet donc d'accroître la qualité des produits finaux tout en garantissant un meilleur respect de l'environnement.

3. L'AMELIORATION DE LA ROBUSTESSE (IMAGE DE MARQUE)

Les LEDs ont une résistance aux chocs et une durée de vie bien plus élevées que les technologies qui les précèdent. On estime la durée de vie d'une LED supérieure à celle du véhicule qu'elle équipe.

PROBLEMATIQUE

Le degré stratégique des LEDs n'est donc plus à remettre en question tant pour les constructeurs automobiles que pour les équipementiers. Les LEDs sont aujourd'hui « la » technologie qu'il est impératif de maîtriser pour les fabricants de solutions d'éclairage automobile afin de maintenir ou développer un avantage concurrentiel.

Le marché des LEDs automobiles se caractérise par son caractère oligopolistique. Cela signifie que l'ensemble des équipementiers automobiles spécialisés dans les solutions d'éclairage possèdent aujourd'hui les mêmes fournisseurs de LEDs. C'est pourquoi les relations qu'ils entretiennent avec ceux-ci seront d'une importance capitale. L'indice « **Working Relation Index** » développé par le professeur *John Henke* depuis 2001, témoigne de cette importance d'entretenir de bonnes relations afin de pouvoir bénéficier d'un traitement préférentiel de la part de ses fournisseurs notamment en matière d'innovation.

	Chrysler	GM	Nissan	Ford	Honda	Toyota
Supplier willingness to invest in new technology for OEM ¹	3.2	3.4	3.4	3.6	3.8	3.7
Supplier willingness to share new technology with OEM ¹	2.6	2.8	2.9	3.0	3.2	3.3
Working Relations Index	221	236	247	271	309	327
Supplier trust of OEM ¹	2.7	2.8	2.9	3.1	3.4	3.5
Preferred Customer ²	3.2	3.6	3.7	4.1	4.4	4.5

¹ Five point scale ² Six point scale

Figure 9 : Résultats 2011 liés à l'indice des relations de travail au sein du secteur automobile (Source : www.ppi1.com)

En effet, l'acquisition d'un avantage concurrentiel sur le marché des équipementiers automobiles passe par la capacité à développer ou à obtenir des fournisseurs stratégiques un traitement privilégié vis-à-vis des concurrents à l'achat. Ce traitement préférentiel permet aux équipementiers d'accroître leur pouvoir, tant à l'échelle de leurs clients que de leurs compétiteurs. Cela se traduit par la possession de ressources difficilement imitables par la concurrence permettant ainsi d'ériger de véritables barrières sur leur marché (*Barney, 1991*).

Nous assistons donc à l'émergence d'un nouvel enjeu qui s'incorpore directement dans les pratiques de management des entreprises. En effet, l'obtention du statut de client préférentiel sera étroitement liée à la manière dont l'entreprise cliente managera sa relation avec son fournisseur. De plus, il sera capital pour toute entreprise qui souhaite s'engager dans ce type de démarche d'identifier en amont les enjeux de la famille achats concernée et la configuration de la relation dans laquelle elle se situe avec ses fournisseurs.

Par le biais des éléments qui viennent d'être décrits, nous pouvons identifier l'émergence d'une problématique.

Dans le contexte actuel de Valeo, la question serait de savoir « comment se positionner en tant que client préférentiel auprès de ses principaux fournisseurs sur le segment achats des composants électroniques LEDs ? »

METHODOLOGIE

Afin de pouvoir répondre à cette problématique, nous analyserons, dans un premier temps, la littérature existante. Cette revue de la littérature sera constituée de 2 parties majeures :

- ▶ Une première partie dédiée aux grands principes de management de la relation acheteur/fournisseur, à prendre en considération avant de se lancer dans une démarche d'obtention du statut de client préférentiel ;
- ▶ Une seconde partie qui sera quant à elle directement liée à la notion de client préférentiel. Nous chercherons notamment au cours de celle-ci à définir en quoi consiste cette notion du point de vue de l'acheteur ainsi qu'à déterminer les enjeux de ce positionnement et les facteurs qui influencent son obtention ;

Cette étude bibliographique permettra de déterminer une démarche à entreprendre par Valeo systèmes d'éclairage (VLS) dans le but de se positionner en tant que client préférentiel auprès de ses principaux fournisseurs de LEDs.

La seconde partie de ce dossier sera dédiée à l'application de cette démarche sur le terrain. Nous enrichirons celle-ci par la réalisation d'un benchmark auprès d'autres entreprises situées sur des secteurs similaires à celui de VLS.

I. LE MANAGEMENT DE LA RELATION ACHETEUR – FOURNISSEUR

1.1 PREAMBULE

La notion de client préférentiel a longtemps été traitée de façon unilatérale via une approche marketing « fournisseur à acheteur ». En effet, cette notion qui fut durant de nombreuses années réduite « au client que le fournisseur souhaitait cibler » était caractéristique des rapports de force dans les relations commerciales entre acheteurs et fournisseurs.

La concurrence grimpante dans différents secteurs notamment industriels, mais aussi le recours à l'externalisation d'activités stratégiques ont conduit à un renversement de ces rapports de force. Le temps du prestataire subissant la pression du donneur d'ordre est une époque révolue dans de nombreux secteurs. Nous assistons aujourd'hui à un véritable bouleversement des relations entre clients et fournisseurs. La notion de client préférentiel est dorénavant revisitée dans le domaine des achats. Selon *Hüttinger et al (2012)*, l'intérêt récent de la fonction achats pour ce type de positionnement est notamment la conséquence de deux raisons :

- ▶ **La modification de l'organisation de la supply chain de la majorité des industries, confiant un niveau de responsabilité de plus en plus important à leurs fournisseurs ;**
- ▶ **Une réduction drastique du nombre de fournisseurs dans de nombreux domaines, rendant de plus en plus rares certaines ressources ;**

L'objectif de la démarche sera donc de réussir à obtenir de la part des fournisseurs les plus compétents, un traitement préférentiel dans le but d'acquérir et/ou de conserver un avantage concurrentiel. Cependant, les fournisseurs les plus compétents ne seront pas en mesure de répondre aux besoins de l'ensemble des acheteurs existants, ce qui témoigne de l'importance stratégique de manager au mieux la relation avec ceux-ci. Cet enjeu sera d'autant plus important dans les marchés oligopolistiques, où les concurrents à l'achat seront bien plus nombreux.

Au cours de cette première partie, nous chercherons à faire ressortir les différents concepts se rattachant au management de la relation fournisseur, qu'il est nécessaire de prendre en compte dans une démarche d'obtention du statut de client préférentiel.

Avant d'approfondir ces éléments, il serait pertinent de comprendre les étapes de développement de cette relation. Pouvons-nous parler de véritable processus ?

1.2 LE DEVELOPPEMENT DE LA RELATION ACHETEUR-FOURNISSEUR, UN VERITABLE PROCESSUS ?

Dwyer et Schurr (1987) ont pour leur part proposé un modèle représentant les différentes étapes liées au cycle de vie d'une relation acheteur-fournisseur. Selon ces auteurs, cette relation se résume en 5 étapes :

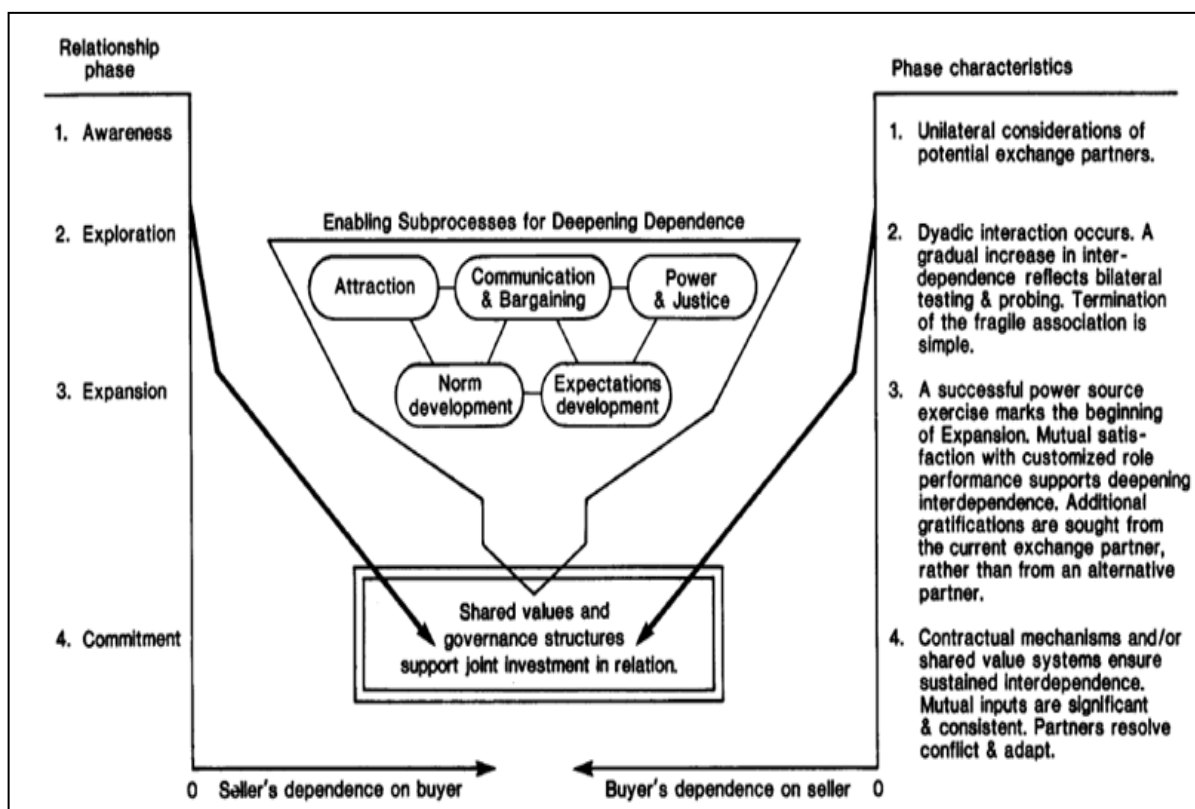


Figure 10 : Le processus de développement de la relation acheteur-fournisseur selon R. Dwyer et P.H Schurr, 1987
(Source : Developing buyer-seller relationships, p21)

Conscience : Cette phase peut se synthétiser par la prise de conscience mutuelle de l'existence d'un potentiel partenaire commercial dans l'autre partie. La notion de proximité géographique influencera fortement la naissance de cette première étape.

Exploration : Cette étape consiste en l'évaluation du potentiel de la relation en termes de réciprocité des bénéfices et des obligations. Selon Scanzoni (1979) elle peut se subdiviser en 5 sous-processus :

- ▶ L'attractivité : permet d'initier la phase d'exploration ;
- ▶ La communication et la négociation ;
- ▶ Le développement et l'exercice du pouvoir ;
- ▶ Le développement de normes dans la relation ;
- ▶ L'augmentation des attentes mutuelles ;

Expansion : Il s'agit de la croissance des échanges et des gains générés par la relation avec le partenaire. Le niveau d'interdépendance des acteurs commence à s'intensifier. La satisfaction mutuelle est belle et bien installée. On remarquera l'émergence d'un traitement préférentiel entre les partenaires.

Engagement : Stade de la relation où la confiance et la solidarité entre les parties sont définitivement dressées. La reconnaissance d'un partenaire n'est plus à remettre en question. Le contrôle de la performance sera de moins en moins fréquent de par la présence de mécanismes contractuels et de systèmes de partage de la valeur. Il sera important de stimuler de façon récurrente cette relation si l'entreprise ne souhaite pas voir la qualité de celle-ci se dégrader.

Dissolution : Il s'agit de la fin de la relation entre les parties. Cette dernière étape du cycle de vie de la relation acheteur-fournisseur n'intervient pas forcément après la phase d'engagement. En effet, en fonction du bon déroulement des premières étapes de ce processus, la dissolution pourra intervenir à différents moments. Plus celle-ci interviendra tard dans le cycle de vie de la relation, plus les conséquences seront importantes. Selon *Baxter (1985)*, il existe 2 stratégies de dissolution de la relation :

- ▶ **Stratégie directe** : Le partenaire exprime clairement son souhait de mettre fin à la relation ;
- ▶ **Stratégie indirecte** : Le partenaire essaye progressivement de se désengager sans l'exprimer clairement ;

Nous pouvons donc constater l'existence d'un véritable processus au cours du cycle de vie de la relation acheteur-fournisseur qui pourra être plus ou moins long selon son bon déroulement, mais aussi en fonction des besoins des partenaires. Dans le cadre d'une stratégie d'obtention du statut de client préférentiel, il sera important pour l'entreprise cliente d'identifier clairement à quelle étape se situe sa relation avec son fournisseur. Le but étant de déployer les leviers adaptés au cycle de vie de celle-ci.

Cependant, pouvons-nous considérer que les leviers et méthodes de management à déployer seront systématiquement les mêmes selon la typologie de fournisseur ou la famille d'achats concernée ?

1.3 SEGMENTATION STRATEGIQUE, LA FIN DU MANAGEMENT UNIFORME

L'essoufflement des leviers achats habituellement utilisés tels que la rationalisation, la globalisation ou le sourcing en zone low cost vient obliger les entreprises à trouver de nouveaux moyens de maintenir leurs performances. **La garantie de cette performance passera dans leur capacité à réaliser une réflexion sur la segmentation de leur portefeuille fournisseurs afin d'adapter leurs méthodes de management** (Nogatchewsky, 2010). En effet, les mentalités ont fortement évolué ces dernières années en termes de management de la relation fournisseur.

Le temps du management uniforme de la relation fournisseur est donc dorénavant une époque révolue dans de nombreux secteurs. Nous parlerons aujourd'hui d'une époque plus souple, où le management situationnel devient une nécessité.

Le concept de management situationnel a été développé à la fin des années 1970 par Piveteau. À l'origine, ce concept s'adressait aux managers d'entreprises et avait pour but de proposer **« un ensemble d'outils efficaces et actuels pour adapter les modes de management aux différentes situations, en utilisant l'autonomie des individus et des groupes comme indicateurs de base »** (Tissier, 1996). L'autonomie étant fonction de la motivation et des compétences des individus.

Bien que ce type de management soit à l'origine adressé au fonctionnement interne des entreprises, c'est-à-dire entre collaborateurs d'une même entreprise, celui-ci reste applicable dans la gestion de la relation acheteur-fournisseur. Les travaux de Trehan (2011) sont un exemple caractéristique de cette possibilité d'utiliser le management situationnel dans le cadre de la relation acheteur-fournisseur.

1.3.1 MANAGER SON FOURNISSEUR SELON SA MOTIVATION

En effet, tout comme Piveteau, Trehan (2011) propose un mode de management adapté aux motivations et aux compétences de chaque fournisseur. Afin d'analyser le niveau de motivation, Trehan (2011) se base sur les précédents travaux de Vroom (1964) qui qualifia la motivation comme la résultante de 3 facteurs :

- ▶ **La valence** : Il s'agit de l'intérêt que le fournisseur accorde aux résultats.
- ▶ **L'instrumentalité** : Il s'agit de l'évaluation du gain qui peut être généré en fonction d'un niveau d'effort fourni appelé le niveau de rétribution.
- ▶ **L'expectation** : Il s'agit de l'interprétation du lien entre effort et performance faite par le fournisseur. En fonction des efforts que le fournisseur devra fournir, réussira-t-il à atteindre le niveau de performance attendu ?

		Étape n°2				
<p>Figure 11 : Représentation de la motivation fournisseur selon V. VROOM, 1964 (Source : Revue Française de Gestion Industrielle, Vol 30, N°1, p 8)</p>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;">Motivation + M = V x I x E</div> <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>Fournisseur Prometteur</td> <td>Fournisseur Cœur</td> </tr> <tr> <td>Fournisseur Déserteur</td> <td>Fournisseur Leurre</td> </tr> </table> <div style="margin-left: 10px; display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="margin-bottom: 10px;">-</div> <div style="margin-bottom: 10px;">+</div> <div>Compétences / Ressources</div> </div> </div> <p>Figure 12 : Matrice compétences / Ressources Motivation selon N. Tréhan, 2011 (Source : Revue Française de Gestion Industrielle, Vol 30, N°1, p 12)</p>		Fournisseur Prometteur	Fournisseur Cœur	Fournisseur Déserteur	Fournisseur Leurre
Fournisseur Prometteur	Fournisseur Cœur					
Fournisseur Déserteur	Fournisseur Leurre					

Une fois ces critères analysés, il sera possible de placer les fournisseurs sur la matrice de Tréhan (2011), basée sur les mêmes critères que Piveteau, qui sont la motivation et les compétences. Quatre typologies de fournisseurs sont identifiées. En fonction de la typologie fournisseur et donc de la situation, différentes actions sont préconisées :

TYPOLOGIE FOURNISSEUR	MOTIVATION	COMPETENCES & RESSOURCES	ACTIONS PRECONISEES
Prometteur	Élevée	Faibles	Faire monter en compétence le fournisseur
Déserteur	Faible	Faibles	Le retirer du panel
Leurre	Faible	Élevées	Le remotiver si possible afin de le faire devenir un fournisseur cœur, ou le retirer du panel
Cœur	Élevée	Élevées	Maintenir un niveau mutuel d'attractivité et de satisfaction afin de se positionner en tant que client préférentiel.

Dans le cadre d'une démarche d'obtention du statut de client préférentiel, il sera très risqué de déployer celle-ci en direction de fournisseur déserteur et leurre. À l'inverse, celle-ci sera fortement préconisée dans le cadre d'un fournisseur cœur afin de sécuriser au maximum la continuité de la relation. Il est capital de s'assurer d'une bonne maîtrise de ces différents éléments avant de s'engager dans ce type de démarche.

1.3.2 FAMILLE D'ACHATS ET LEVIERS POTENTIELS : LA MATRICE DE KRALJIC

Par le biais de leur réinterprétation de la matrice de Kraljic, *Petit et Cannone (2009)* viennent enrichir notre première approche basée sur la motivation fournisseur, en témoignant de la nécessité de prendre en compte non seulement les risques internes et externes de chaque famille d'achats, mais également leur montant pour manager au mieux son panel de fournisseurs. Nous pouvons par le biais de leur analyse, proposer différents leviers potentiels permettant d'assurer une gestion efficace et sécurisée de la relation avec un fournisseur.

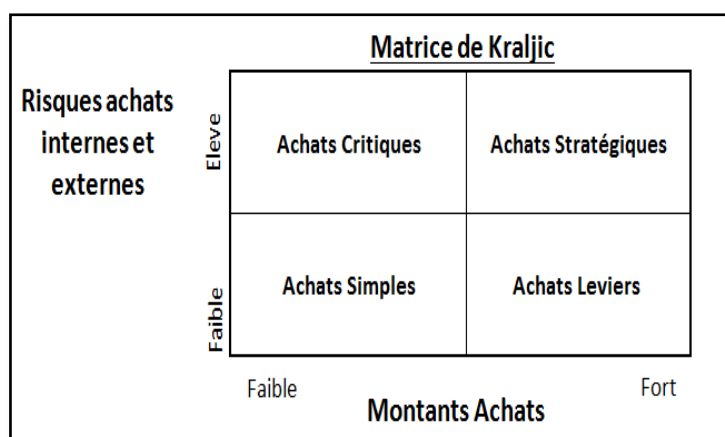


Figure 13 : Matrice de Kraljic réinterprétée par P. Petit et S. Cannone, 2009 (Source : La boîte à outils de l'acheteur, édition Dunod, p106)

TYPLOGIES D'ACHATS	RISQUES ACHATS INTERNES ET EXTERNES	MONTANTS ACHATS	LEVIERS POTENTIELS
ACHATS CRITIQUES	Élevés	Faibles	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Communication et transparences élevées ▶ Contrôle permanent du niveau de performance du fournisseur ▶ Diversification et sécurisation des sources possibles d'approvisionnement
ACHATS SIMPLES	Faibles	Faibles	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Limiter l'investissement dans la relation afin de se concentrer sur les fournisseurs stratégiques ▶ Simplifier au maximum le processus achat
ACHATS LEVIERS	Faibles	Élevés	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Accroître la mise en concurrence afin de dégager un maximum de gains
ACHATS STRATEGIQUES	Élevés	Élevés	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sécuriser la relation ▶ Développer une approche partenariale ▶ S'assurer d'un niveau d'attractivité et de satisfaction élevé et réciproque

Si l'on se réfère à cette matrice, il serait intéressant d'obtenir en priorité un traitement préférentiel sur les familles d'achats dites « stratégiques » de par l'importance des enjeux qui gravitent autour de celles-ci. Les familles d'achats dites « critiques » seraient également des familles sur lesquelles l'obtention du statut de client préférentiel serait nécessaire. En effet, il

est capital sur ce type d'achats de sécuriser en priorité les sources d'approvisionnement. L'obtention de ce statut auprès des fournisseurs liés à cette famille d'achats serait un levier idéal pour garantir l'atteinte de cet objectif.

À l'inverse, il y aura peu d'intérêt à rechercher ce statut sur les familles d'achats dites « leviers » de par la nécessité de mettre constamment les fournisseurs en concurrence afin de dégager un maximum de gains. Concernant les familles d'achats dites « simples », la recherche de ce statut n'est pas préconisée de par les faibles enjeux de celles-ci. L'obtention de ce statut nécessitera des efforts trop importants au vu des rétributions minimales qui en découleront sur ce type d'achats.

Mais peut-on se baser uniquement sur ces éléments pour adapter son mode de management ? Selon *Petit et Cannone (2009)*, il faudra également prendre en considération le niveau d'importance accordé par le fournisseur vis-à-vis du compte de l'entreprise cliente.

1.3.3 LE POINT DE VUE DU FOURNISSEUR ? UNE NOTION INCONTOURNABLE ?

La prise en compte de la façon dont le fournisseur nous perçoit est en effet indispensable dans le cadre d'une démarche d'obtention du statut de client préférentiel. Il sera très risqué et il n'y aura pas d'intérêt à essayer d'obtenir ce statut auprès d'un fournisseur qui n'accorde aucune importance à notre compte client. Le niveau de considération du fournisseur à l'égard de l'entreprise cliente dépendra de deux éléments :

- ▶ L'attractivité du compte client ;
- ▶ La part de marché en valeur représentée par le compte client ;

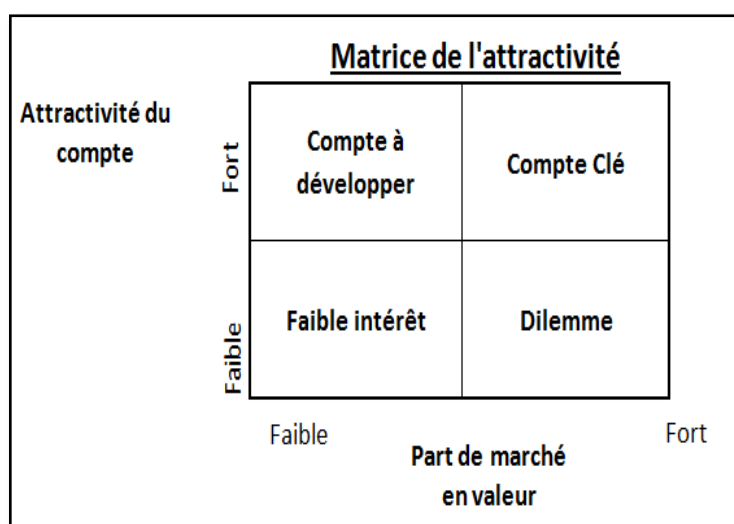


Figure 14 : Matrice de l'attractivité selon Petit et Cannone, 2009 (Source : La boîte à outils de l'acheteur, édition Dunod, p72)

À partir de ces deux facteurs, *Petit et Cannone (2009)* déterminent 4 classifications de compte client :

- ▶ **Compte à développer** : Le fournisseur sera proactif dans les services qu'il propose dans le but de saisir de nouvelles opportunités auprès du client ;
- ▶ **Compte clé** : Le fournisseur déploiera d'importants efforts dans le but de sécuriser au maximum la relation afin de garantir sa continuité sur le long terme ;
- ▶ **Faible intérêt** : Le fournisseur accorde très peu d'importance au compte client et cherchera à mettre fin à celui-ci si l'opportunité se présente ;
- ▶ **Dilemme** : Le fournisseur cherchera à maximiser ses gains à court terme quitte à mettre en péril la pérennité du compte client ;

Il faudra avant tout que l'entreprise cliente s'assure de ne pas être considérée comme un compte à « faible intérêt » ou un compte « dilemme ». Dans ces configurations, le fournisseur a des objectifs contradictoires avec l'entreprise souhaitant se positionner en tant que client préférentiel. Les conséquences peuvent être très lourdes pour une entreprise qui ignore ces éléments, notamment si cela concerne des familles d'achats critiques ou stratégiques. Cependant, il est très difficile d'obtenir les informations permettant de se positionner sur cette matrice, ce qui limite l'utilisation de celle-ci.

1.4 L'EQUILIBRE DES INVESTISSEMENTS SPECIFIQUES : LA CLE D'UNE RELATION SECURISEE

Selon *Bensaou (1999)*, une entreprise souhaitant sécuriser au mieux sa relation avec son fournisseur se doit de tenir compte du niveau des investissements spécifiques réalisés réciproquement dans la relation. Un investissement spécifique peut être défini comme « **un investissement difficile ou coûteux à transférer d'un client à un autre, ou qui viendrait perdre sa valeur lors du redéploiement vers un autre client** » (*Bensaou 1999*).

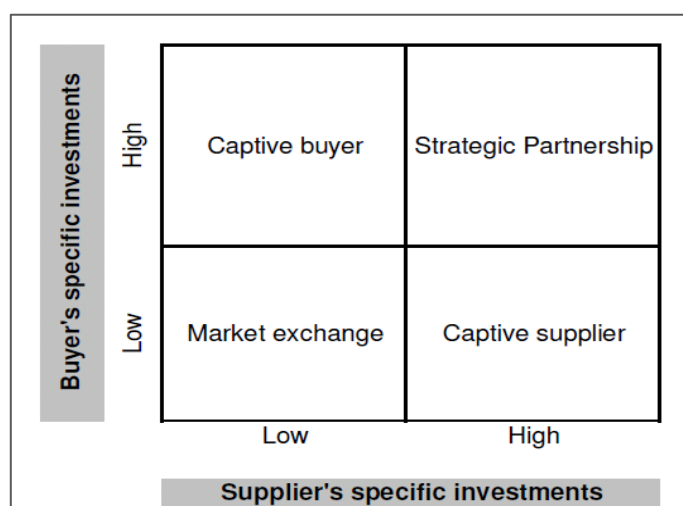


Figure 15 : Les types de relation acheteur-fournisseur, Bensaou 1999 (Source : Bensaou's buyer-supplier relationships, Mai 2011, p7)

L'équilibre de ces éléments est nécessaire si l'on souhaite maximiser la performance de la relation et sécuriser celle-ci. Le but pour l'acheteur sera de posséder un niveau d'investissement adapté à celui de son fournisseur. Cela signifie également qu'une relation cadrée par de très faibles investissements de la part des deux parties est tout à fait viable.

Par le biais de l'analyse de l'équilibre entre les investissements spécifiques réalisés par l'acheteur ainsi que le vendeur, *Bensaou (1999)* détermine 4 typologies de relation acheteur-fournisseur.

RELATION DESEQUILIBREE :

- ▶ **Captive Buyer** : Cette relation est la moins confortable pour l'acheteur. Elle se résume à d'importants investissements dans la relation de la part de l'acheteur et peu de la part du vendeur. L'acheteur est en quelque sorte « *pris en otage* » (*Bensaou, 1999*) par le vendeur qui peut changer de client à son bon vouloir.
- ▶ **Captive Supplier** : Il s'agit de la situation contraire à celle décrite précédemment. Le fournisseur a réalisé d'importants investissements pour le compte de l'acheteur contre peu de la part de celui-ci. Le fournisseur devient donc fortement dépendant de l'acheteur qui peut à tout moment rediriger le volume de ses achats vers un autre fournisseur.

RELATION EQUILIBREE :

- ▶ **Market exchange** : Dans cette configuration, la relation est équilibrée. Le niveau d'investissement spécifique réalisé par les partenaires est réciproquement faible ce qui les rend indépendants l'un de l'autre.
- ▶ **Strategic Partnership** : Cette dernière relation se caractérise par une dépendance mutuelle élevée des partenaires. À ce stade, les coûts de changement de partenaire commercial sont donc importants pour les deux parties qui ont d'ores et déjà réalisé réciproquement de lourds investissements.

L'enjeu sera donc d'atteindre un niveau d'investissement spécifique adapté à celui du fournisseur afin de ne pas se retrouver emprisonné dans une situation de dépendance où le fournisseur aura tous pouvoirs. La prise en compte de ces éléments est capitale pour toute entreprise souhaitant s'initier dans une démarche d'obtention du statut de client préférentiel. En effet, il sera très risqué pour une entreprise d'essayer de se positionner en tant que client préférentiel auprès d'un fournisseur dont la relation se caractérise par une répartition déséquilibrée des investissements spécifiques. Si tel est le cas, un ajustement en amont de cette démarche sera nécessaire. Cette notion d'équilibre des investissements spécifiques dans la relation est étroitement liée au concept de dépendance et de pouvoir. Afin de comprendre parfaitement les enjeux de ce concept, il devient intéressant d'en expliquer les composantes.

1.5 **DEPENDANCE ET POUVOIR ?**

1.5.1 **LES SOURCES DE POUVOIR ET LES RELATIONS QUI EN DECOULENT**

Pouvoir et dépendance sont deux éléments que tout acheteur se doit de maîtriser dans ses relations avec ses fournisseurs. Ces deux notions sont associées par un grand nombre d'auteurs, car elles sont indissociables comme peuvent l'expliquer *Caniëls et al (2005)*. « **La dépendance du fournisseur pour l'acheteur est une source de pouvoir et inversement** ». *Bunchana (1992)* définit à son tour la notion de pouvoir et dépendance comme « ***l'écart entre la valeur que l'acheteur et le vendeur accordent à leur relation*** ».

Selon *Cox (2001)*, « ***il est essentiel pour toute organisation d'augmenter son pouvoir à la fois sur ses clients comme sur ses***

fournisseurs ». Le but étant de ne pas dilapider d'un côté la valeur qui aura été créée de l'autre. (Ex : ne pas dilapider par des prix de vente trop bas la valeur qui aura été créée par une bonne négociation des coûts d'achats). L'acheteur joue donc un rôle prédominant dans ce processus de prise de pouvoir permettant de garantir un certain profit.

Le niveau de dépendance dans la relation sera le résultat de la balance entre les caractéristiques conférant du pouvoir à l'acheteur et celles conférant du pouvoir au vendeur. À partir des recherches de *Cox (2001)*, nous pouvons dresser la liste de ces caractéristiques :

CARACTERISTIQUES DU POUVOIR PROPRES AU FOURNISSEUR	CARACTERISTIQUES DU POUVOIR PROPRES A L'ACHETEUR.
<ul style="list-style-type: none"> - Les droits de propriété intellectuelle ; - La part de marché représentée par le compte fournisseur ; - Le poids dans les dépenses du client ; - Les économies d'échelle ; - Les coûts liés au sourcing de nouveaux fournisseurs ; - Les coûts liés au changement de fournisseur ; - L'image de marque ; - Le réseau ; - Le nombre d'acheteurs sur le marché ; 	<ul style="list-style-type: none"> - La part de marché représentée par le compte client ; - Le poids dans les revenus du fournisseur ; - Le niveau de standardisation du produit ; - Les coûts liés au changement de client pour le fournisseur ; - Les coûts liés aux sourcing de nouveaux clients ; - L'image de marque ; - Les clients de l'entreprise ; - Le nombre de fournisseurs sur le marché ;

Selon l'équilibre entre ces éléments, 4 typologies de relation peuvent se distinguer :

ATTRIBUTES OF BUYER POWER RELATIVE TO SUPPLIER	HIGH	BUYER DOMINANCE	INTERDEPENDENCE
		<ul style="list-style-type: none"> • Few buyers/many suppliers • Buyer has high % share of total market for supplier • Supplier is highly dependent on buyer for revenue with limited alternatives • Supplier switching costs are high • Buyers switching costs are low • Buyers account is attractive to supplier • Supplier offerings are commoditised and standardised • Buyer search costs are low • Supplier has no information asymmetry advantages over buyer 	<ul style="list-style-type: none"> • Few buyers/few suppliers • Buyer has relatively high % share of total market for supplier • Supplier is highly dependent on buyer for revenue with few alternatives • Suppliers switching costs are high • Buyer switching costs are high • Buyers account is attractive to supplier • Supplier offerings are not commoditised and customised • Buyer search costs are high • Supplier has significant information asymmetry advantages over buyer
		INDEPENDENCE	SUPPLIER DOMINANCE
	LOW	<ul style="list-style-type: none"> • Many buyers/many suppliers • Buyer has relatively low % share of total market for supplier • Supplier is not dependent on buyer for revenue and has many alternatives • Supplier switching costs are low • Buyers switching costs are low • Buyers account is not particularly attractive to supplier • Supplier offerings are commoditised and standardised • Buyer search costs are relatively low • Supplier has only limited information asymmetry advantage over buyer 	<ul style="list-style-type: none"> • Many buyers/few suppliers • Buyer has low % share of total market for supplier • Supplier is not at all dependent on the buyer for revenue and has many alternatives • Supplier switching costs are low • Buyer switching costs are high • Buyers account is not attractive to the supplier • Supplier offerings are not commoditised and customised • Buyer search costs are very high • Supplier has high information asymmetry advantages over buyer
	LOW	ATTRIBUTES OF SUPPLIER POWER RELATIVE TO BUYER	HIGH

Figure 16 : La matrice du pouvoir selon R. Cox, 2001 (Source : Journal of Supply Chain Management, spring 2001, 37, p14)

- ▶ **Buyer dominance** : Le pouvoir est en faveur de l'acheteur ce qui lui permet de challenger au mieux le fournisseur en termes de qualité et d'amélioration continue des coûts facturés. Le fournisseur reçoit un niveau de rémunération dit « normal ».
- ▶ **Supplier dominance** : Le pouvoir est en faveur du fournisseur qui a réussi à dresser un nombre important de barrières sur son marché venant fermer celui-ci à ses concurrents. L'acheteur n'a pas d'autre choix que d'accepter la qualité et le niveau de prix qui lui sont imposés. Le fournisseur peut alors exiger un niveau de rentabilité supérieur à la moyenne de ses autres clients.
- ▶ **Indépendance** : Aucune partie ne possède de levier lui permettant de tirer la situation à son avantage. Les partenaires sont indépendants et peuvent à tout moment se séparer l'un de l'autre.
- ▶ **Interdépendance** : Le fournisseur et l'acheteur possèdent tous deux des ressources qui leur sont nécessaires. Aucun des deux partenaires ne possède le pouvoir de faire faire à l'autre ce qu'il ne souhaite pas. La répartition des gains dans la relation est équilibrée et nécessaire.

La relation optimale pour se positionner en tant que client préférentiel sera incontestablement la relation d'interdépendance. Dans cette configuration, le niveau de dépendance et de pouvoir entre les parties sera élevé et idéalement réparti, ce qui permettra d'augmenter les possibilités de bénéficier :

- ▶ De coûts compétitifs ;
- ▶ D'une sécurisation de la relation et des approvisionnements (délais, qualité, quantité) ;
- ▶ D'un rapport privilégié, afin de bénéficier des dernières innovations du fournisseur ;

Une relation d'indépendance restera également viable de par son équilibre en termes de dépendance et de pouvoir. Cependant, si l'on souhaite se positionner en tant que client préférentiel, ce type de relation sera moins adapté qu'une relation d'interdépendance du fait d'un niveau d'engagement peu élevé des partenaires dans la relation.

En effet, il est important de comprendre qu'une relation déséquilibrée en termes de pouvoir et de dépendance n'est pas viable à long terme et aura tendance à devenir improductive. Comme précise *McDonald (1999)*, le déséquilibre de ces éléments, notamment pour la partie désavantagée, viendra détruire la relation petit à petit. Il est donc préconisé de posséder une bonne vision sur la répartition du niveau de pouvoir et de dépendance dans la relation avec un fournisseur avant d'entamer une stratégie d'obtention du statut de client préférentiel.

La force de chaque acheteur résidera dans leur capacité à placer leur relation sur la matrice du pouvoir, mais aussi à modifier ce positionnement. Le but étant de se retrouver dans la situation la plus confortable et de ne surtout pas déployer des efforts pour se positionner en tant que client préférentiel dans le cas d'une relation déséquilibrée. L'idéal étant de se positionner dans une relation d'interdépendance pour obtenir ce statut. À ce titre, nous pourrions nous interroger sur les leviers qui peuvent être utilisés par les acheteurs pour passer d'une relation de fournisseur dominance, de buyer dominance ou d'indépendance à une relation d'interdépendance .

1.5.2 COMMENT MODIFIER SON POSITIONNEMENT EN TERMES DE POUVOIR ?

Dans le but de conseiller les professionnels du monde des achats dans leur manière de modifier leur positionnement sur la matrice du pouvoir, *Cox (2001)* propose différents leviers. Dans le cadre d'une démarche d'obtention du statut de client préférentiel, l'objectif sera de se positionner dans une relation d'interdépendance. À ce titre nous développerons uniquement les leviers permettant de se positionner dans ce type de configuration.

Cependant, si nous nous limitons à notre problématique d'obtention du statut de client préférentiel, nous pouvons constater que *Cox (2001)* a uniquement proposé des leviers permettant de passer d'une relation de fournisseur dominance à une relation d'interdépendance. Dans ce sens, nous tenterons d'enrichir ses travaux en apportant des préconisations

permettant de passer d'une relation de buyer dominance ou d'indépendance à une relation d'interdépendance.

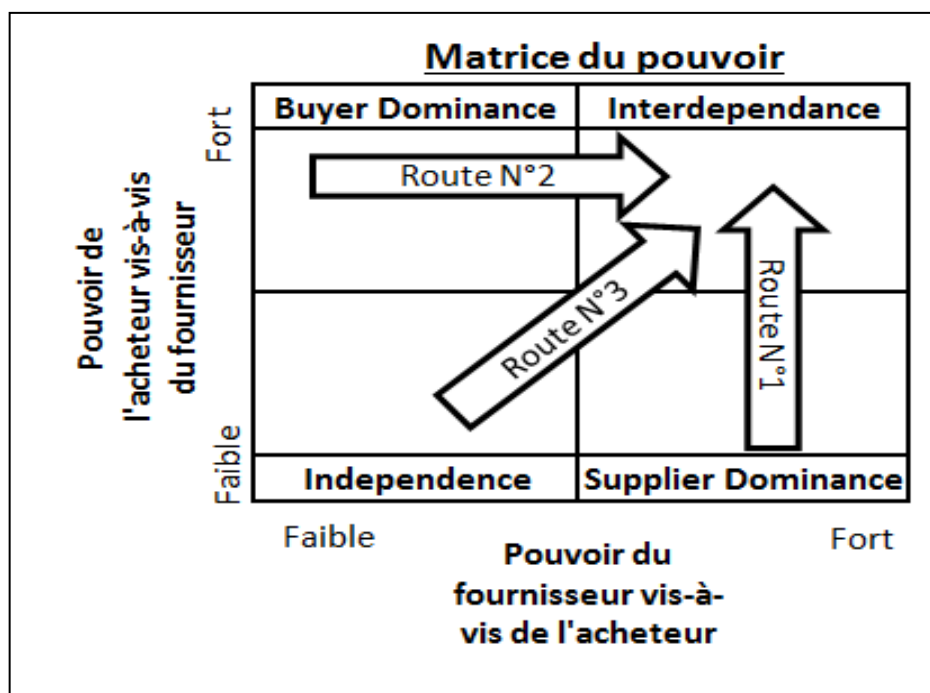


Figure 17 : Le repositionnement de l'acheteur en direction d'une relation d'interdépendance au sein de la matrice du pouvoir de R. Cox (Source : personnelle)

Les leviers de la route n°1 : d'une relation de supplier dominance à une relation d'interdépendance :

- ▶ Accroître ses parts de marché auprès du fournisseur ;
- ▶ Augmenter le nombre de fournisseurs au panel ;
- ▶ Co-développer des innovations ;
- ▶ Se concentrer sur les fournisseurs possédant un niveau de qualité élevé ;
- ▶ Dé-standardiser conjointement les produits ou services échangés ;

Les leviers de la route n°2 : d'une relation de buyer dominance à une relation d'interdépendance :

- ▶ Aider le fournisseur à trouver de nouveaux clients ;
- ▶ Co-développer des innovations ;
- ▶ Orienter notre besoin en direction des compétences spécifiques du fournisseur ;
- ▶ Aider le fournisseur à développer ses compétences ;
- ▶ Attaquer conjointement de nouveaux marchés ;
- ▶ Réaliser des investissements spécifiques chez le fournisseur ;

Les leviers de la route n°3: d'une relation d'indépendance à une relation d'interdépendance :

- ▶ Attaquer conjointement de nouveaux marchés ;
- ▶ Co-développer des innovations ;
- ▶ Partager les roadmaps technologiques ;
- ▶ Aligner sa stratégie à celle du fournisseur et/ou inversement ;
- ▶ Réaliser des investissements spécifiques en commun ;
- ▶ Développer des activités complémentaires ;

Il faudra tout de même rester vigilant en termes de niveau de dépendance, car les conséquences d'un niveau trop élevé peuvent être lourdes dans le cas d'une rupture prématurée de la relation. Les articles L442-6 et 420-2 du Code de Commerce viennent cadrer cet élément afin d'obliger les entreprises à agir de manière loyale dans la gestion ou dans la rupture de leurs relations avec leurs partenaires commerciaux.

L'article 442-6 stipule « **Engage la responsabilité de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice causé, le fait pour tout producteur, commerçant, industriel ou artisan de rompre brutalement, même partiellement, une relation commerciale établie, sans préavis écrit tenant compte de la durée de la relation commerciale et respectant la durée minimale de préavis déterminée, en référence aux usages du commerce, par les accords interprofessionnels** » (Delange 2007).

L'article 420-2 quant à lui précise : « **Est prohibée, l'exploitation abusive par une entreprise ou un groupe d'entreprises de l'état de dépendance économique dans lequel se trouve à son égard une entreprise cliente ou fournisseur. Ces abus peuvent notamment consister en refus de vente, en ventes liées ou en conditions de vente discriminatoires ainsi que dans la rupture de relations commerciales établies, au seul motif que le partenaire refuse de se soumettre à des conditions commerciales injustifiées** » (Delange 2007).

Les risques juridiques liés à ces articles seront effectifs notamment lorsque l'entreprise cliente dépassera un certain seuil du chiffre d'affaires de son fournisseur (30% selon la jurisprudence). De nombreuses entreprises sont attentives à ce seuil telles que Altrad et Spie qui s'obligent à ne pas le dépasser avec leurs fournisseurs. Certaines entreprises intègrent même ce critère au sein de leurs procédures de sourcing, comme Nexans, qui ne souhaite pas dépasser 20 à 30 % du chiffre d'affaires des fournisseurs sourcés.

D'autres entreprises préfèrent plutôt encourager leurs fournisseurs à trouver de nouveaux clients afin de ne pas les perturber par des baisses d'activité et d'éviter d'être confrontées à des difficultés pour retrouver le même niveau de compétence. C'est notamment le cas de Somfy, Aldes et Alstom, comme le précise François Gauthier, vice-président performance achats et partenariats fournisseurs au sein du groupe Alstom « **Si le taux atteint 30 %, la règle veut que**

nous réduisons nos commandes, mais cela peut déstabiliser le fournisseur et nous pose des soucis pour retrouver les mêmes compétences. Alors, nous l'encourageons et nous l'aidons à développer son activité, en dehors du ferroviaire ou auprès de nos concurrents ».

Maintenant qu'ont été exposés les grands principes liés au management de la relation fournisseur à prendre en compte dans une démarche d'obtention du statut de client préférentiel, nous pouvons nous concentrer sur les composantes et les déterminants de ce statut. Qu'entendons-nous par client préférentiel ? Comment une entreprise peut-elle réussir à obtenir ce statut ? C'est ce que nous chercherons à démontrer dans la suite de ce développement.

II. LA NOTION DE CLIENT PREFERENTIEL

2.1 DEFINITION

Différents synonymes sont utilisés pour définir cette notion de client préférentiel au sein de la littérature, tels que les termes « client cible » ou « client de choix ». Le terme préférentiel étant plus approprié à une démarche d'acheteur à vendeur, nous retiendrons celui-ci dans la suite de notre raisonnement. Aujourd'hui, plusieurs définitions ont été données à cette notion :

Selon *Schiele (2011)* une entreprise est « ***un client préférentiel à partir du moment où son fournisseur lui alloue des ressources préférentielles*** ».

Bew (2007), quant à lui, définit un client préférentiel comme « ***une entreprise recevant constamment des traitements préférentiels en termes d'allocation de ressources rares, par un nombre important de fournisseurs*** ».

Nollet et al (2012) résument ce terme par « ***une organisation achat recevant un traitement de qualité supérieure par rapport aux autres clients en termes de produits, qualité, coûts, délais et disponibilité*** ».

À la lumière de ces définitions, nous pouvons nous interroger sur les réels enjeux qui gravitent autour de l'obtention de ce statut ?

2.2 ÊTRE UN CLIENT PREFERENTIEL ? UN ENJEU DE TAILLE !

La récurrence de ce courant de recherche dédié à la notion de client préférentiel dans le domaine des achats témoigne d'un nombre d'écrits encore très faibles sur ce sujet. Ce concept est aujourd'hui fortement lié à la notion d'attractivité et de satisfaction fournisseur. Le graphique ci-après publié en novembre 2012 au sein de la revue *Industrial Marketing Management* témoigne de la pauvreté littéraire sur cette thématique.

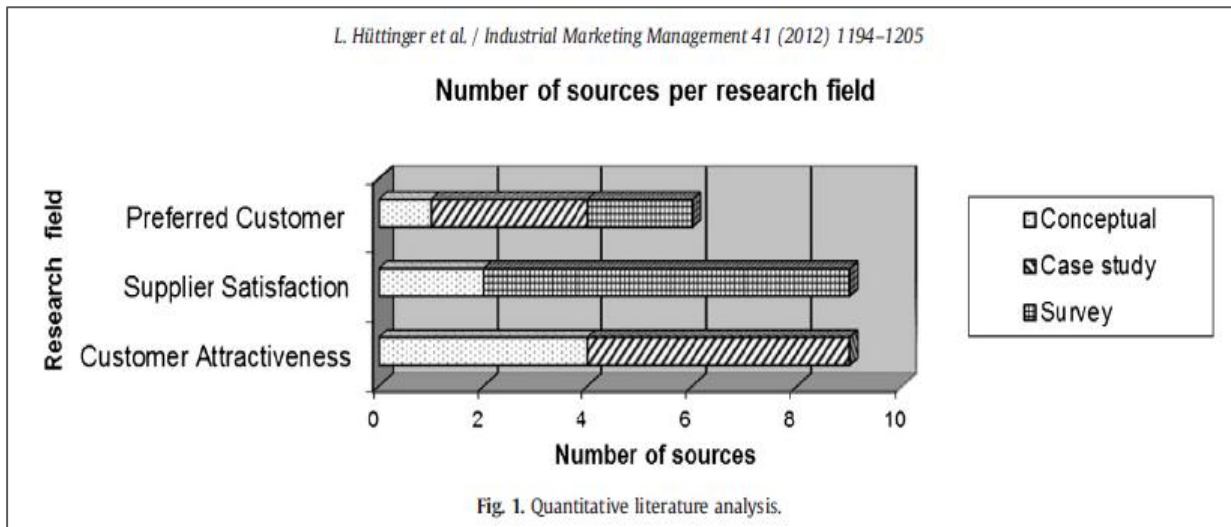


Fig. 1. Quantitative literature analysis.

Figure 18 : La notion de client préférentiel - Vision des sources de littérature existantes selon L. Hüttinger et al, 2012 (Source : Industrial Marketing Management 41, 2012, p1196)

Les enjeux qui seront cités ci-dessous sont notamment issus des recherches de *Schiele, Hüttinger et Veldman (2011)*, véritables précurseurs dans ce domaine, ainsi que d'une étude menée par *Bew (2007)* auprès d'un panel important de commerciaux confirmés. Les principaux enjeux étant :

La réduction des coûts liés à l'acquisition d'innovation : Selon *Schiele et al (2011)*, l'un des enjeux du statut de client préférentiel, notamment lorsque l'entreprise cliente est dans une situation de dépendance, est de pouvoir bénéficier des dernières innovations à un coût acceptable. En effet, tout fournisseur aura tendance à surévaluer le prix de vente d'un produit résultant d'une innovation qui lui appartient. Si l'entreprise cliente est considérée comme un client préférentiel, le fournisseur sera moins enclin à surévaluer le prix de son produit. L'étude menée par *Bew (2007)* témoigne également de ce phénomène où 87 % des commerciaux interrogés avouent accorder des réductions de coûts préférentielles à leur client favori.

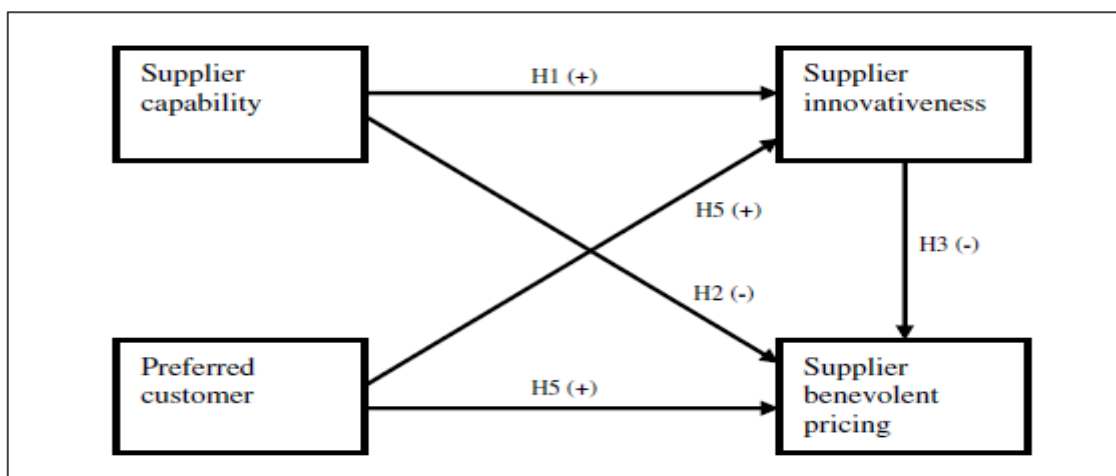


Figure 19 : Les enjeux du statut de client préférentiel dans l'obtention de prix préférentiels et d'innovations fournisseur selon H. Schiele, 2011 (Source : International Journal of Innovation Management Vol. 15, February 2011, p9)

L'accès à l'innovation fournisseur avant les concurrents : Le fait d'être considéré comme un client préférentiel par ses fournisseurs permet à l'entreprise cliente de bénéficier en exclusivité des dernières innovations, c'est-à-dire avant ses concurrents à l'achat (Ellis et al 2012). En effet, 82 % des commerciaux interrogés dans l'étude menée par Bew (2007) avouent proposer en premier leurs dernières innovations en termes de produits ou services à leur client préférentiel.

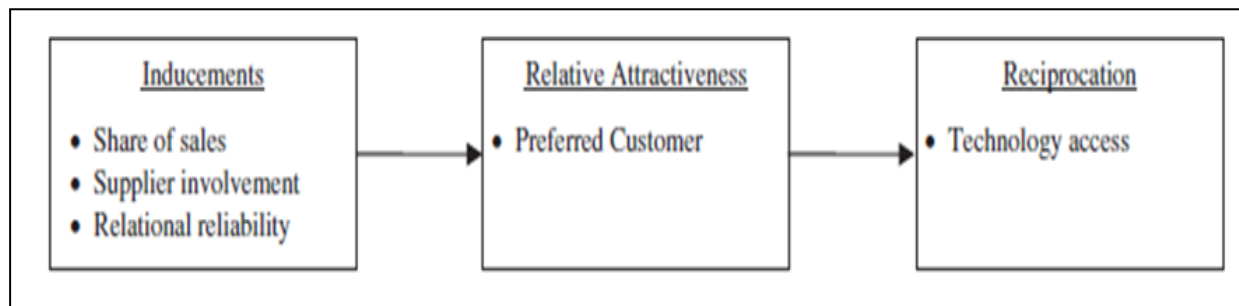


Figure 20 : Modèle théorique de la notion de client préférentiel selon S.C Ellis et al, 2012 (Source : Industrial Marketing Management 41, 2012, p1261)

L'obtention de ressources dédiées : Le statut de client préférentiel permet également d'obtenir de la part de son fournisseur, l'allocation de ressources dédiées pour son propre compte (Schiele et al 2011). Il pourra s'agir de ressources tangibles telles que des sites de production, des entrepôts, des installations directement nécessaires à la fabrication du produit demandé par l'acheteur, ou de ressources intangibles telles que la mise en place d'un système d'information adapté à celui de l'acheteur (Bensaou 1999). Bew (2007) confirme cette vision dans son étude où 75 % du panel interrogé stipule allouer un niveau de ressources supérieur, et ce, de façon régulière à leur client préférentiel.

La protection de son marché : Par le biais de ce positionnement, l'entreprise cliente aura énormément d'influence sur l'organisation et les orientations stratégiques de son fournisseur. Le marché des composants électroniques est caractéristique de ce phénomène. La spécialisation des acteurs, la complexité des technologies développées ainsi que le potentiel d'innovation accroissent la possibilité de dresser des barrières à l'entrée du marché. Les fournisseurs, ayant une capacité de production ainsi que des ressources en recherche et développement limitées, choisiront d'orienter en priorité celles-ci en direction des clients qu'ils considèrent comme préférentiels.

Nous pouvons compléter la vision de ces auteurs par le biais d'une étude menée auprès de plus de 400 professionnelles de la fonction achats, publiée en aout 2011 au sein de la revue CPO agenda.

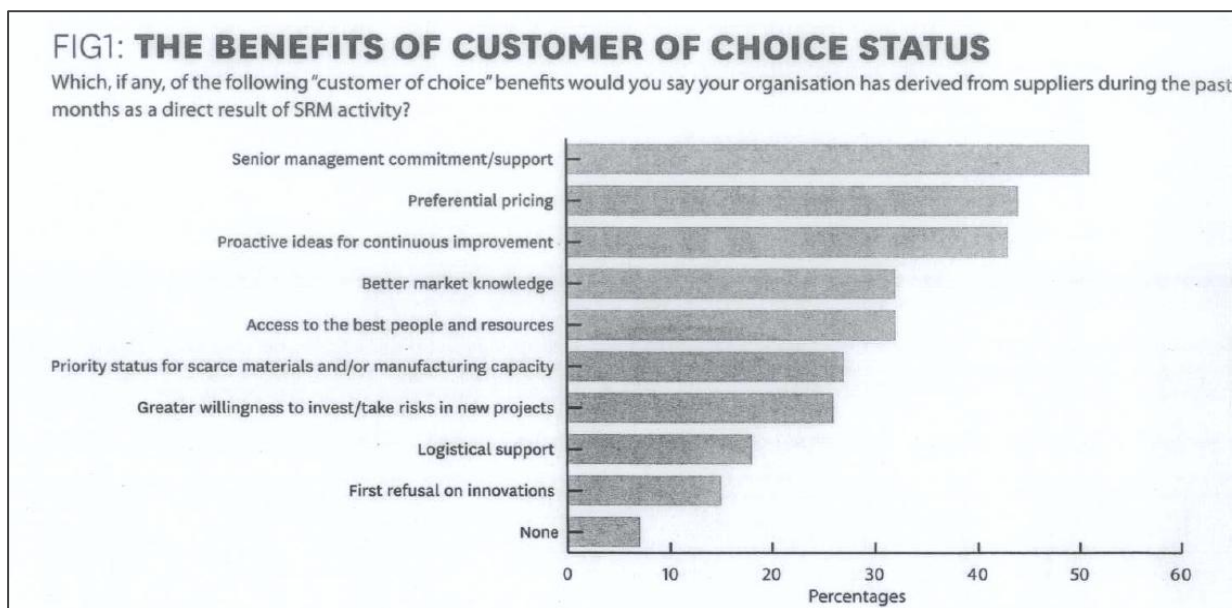


Figure 21 : Les bénéfices du statut de client "de choix" (Source : CPO agenda, automne 2011, p42)

Suivant l'échantillon de personnes interrogées, les 3 principaux bénéfices apportés par ce statut de client préférentiel seraient :

- ▶ Posséder le soutien et l'engagement des hauts dirigeants du fournisseur ;
- ▶ Recevoir des tarifs préférentiels ;
- ▶ Recevoir des propositions spontanées permettant d'améliorer constamment sa performance ;

Cependant, il est nécessaire de prendre en compte que ces avantages ont été proposés par le biais d'une liste prédéterminée ce qui remet en question la pertinence des enjeux cités sur le schéma ci-dessus. C'est pourquoi nous avons choisi de nous limiter uniquement aux 3 enjeux possédant les résultats les plus élevés.

Le statut de client préférentiel confère donc un nombre d'avantages importants qu'il est impossible de négliger dans le contexte concurrentiel actuel. L'obtention de ce statut est une question à laquelle toute entreprise se doit de répondre si elle souhaite assurer sa pérennité. Il serait donc intéressant de déterminer les facteurs permettant de bénéficier de ce statut.

2.3 L'OBTENTION DU STATUT DE CLIENT PREFERENTIEL : LA RESULTANTE DE 2 FACTEURS

Selon les études récentes menées par *Hüttinger et al (2012)* l'obtention du statut de client préférentiel résulterait de la présence de 2 facteurs principaux dans la relation avec son fournisseur. Le premier facteur serait l'attractivité du client et le second la satisfaction du fournisseur. Sans la réunion de ces 2 éléments, l'obtention du statut de client préférentiel est impossible. Le schéma ci-après, issu de leurs recherches témoigne de cette nécessité.

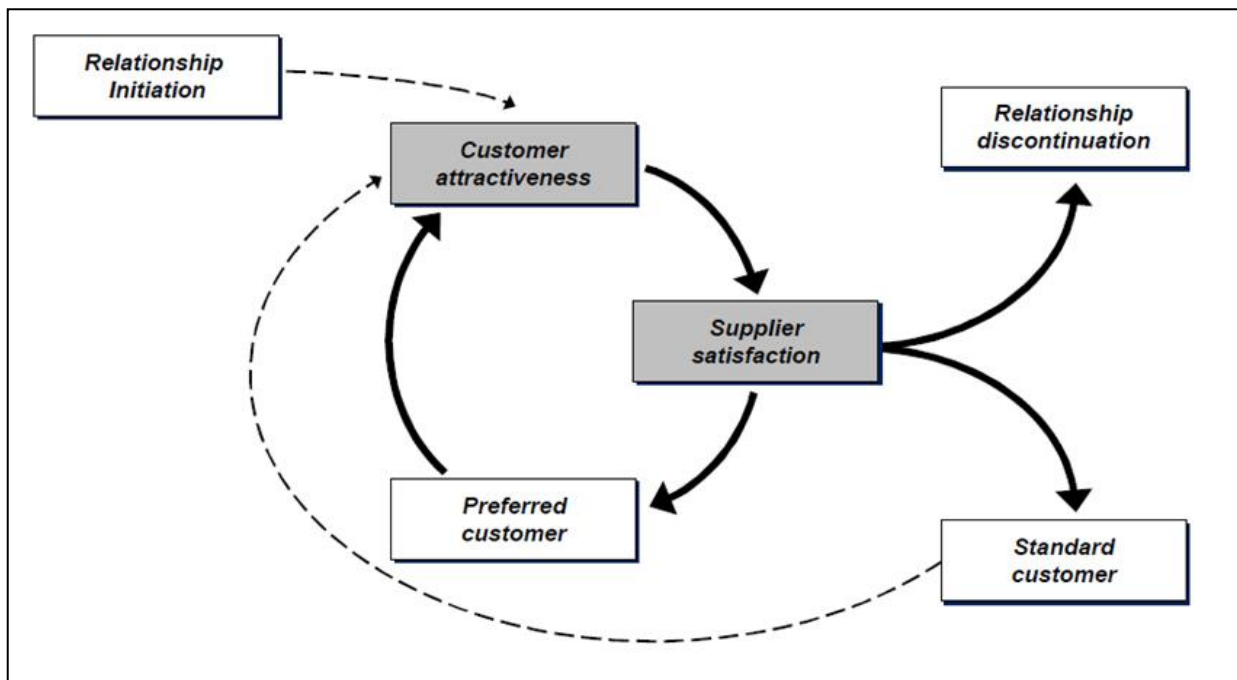


Figure 22 : Le cercle vertueux de la notion de client préférentiel selon L. Hüttinger et al, 2012
(Source : Industrial Marketing Management 41, 2012, p1196)

En effet, l'attractivité permettra globalement à la relation de s'amorcer, mais aussi de développer une récurrence des échanges entre les parties. En l'absence d'un niveau suffisant d'attractivité, il sera difficile pour une entreprise cliente de pouvoir être perçue comme un client préférentiel potentiel et de bénéficier des avantages qui en découlent.

Une fois que l'attractivité est installée au sein de la relation, la satisfaction du fournisseur sera nécessaire afin de pouvoir obtenir le statut de client préférentiel. Comme le précise *Schiele et al (2011)*, une entreprise peut être attractive, mais si elle ne réussit pas à satisfaire les attentes de son fournisseur, celui-ci ne sera pas enclin à lui faire bénéficier de traitements préférentiels.

En fonction du niveau de satisfaction de son fournisseur par rapport à ses concurrents à l'achat, la relation pourra s'orienter dans 3 directions :

- ▶ **Obtention du statut de client préférentiel** : Ce statut sera obtenu par l'entreprise cliente auprès de son fournisseur si celle-ci réussit à lui procurer un degré de satisfaction et d'attractivité dans la relation, supérieur à celui procuré par ses concurrents à l'achat.
- ▶ **Obtention du statut de client standard** : L'entreprise cliente procure un niveau de satisfaction et d'attractivité plus ou moins égal à celui de la majorité de ses concurrents à l'achat.
- ▶ **Fin de la relation commerciale** : L'entreprise cliente ne réussit pas à être suffisamment attractive et à satisfaire son fournisseur ce qui conduit à la rupture de la relation.

Afin de comprendre le rôle et les enjeux de ces deux notions dans l'obtention du statut de client préférentiel, il est nécessaire de posséder une vision claire de celles-ci et des facteurs qui

les influencent. C'est ce que nous tenterons de développer dans la suite de notre raisonnement.

2.4 L'ATTRACTIVITE FOURNISSEUR

2.4.1 DEFINITION ET ENJEUX DU CONCEPT

Depuis un grand nombre d'années, plusieurs définitions ont été adoptées au sein de la littérature existante pour conceptualiser la notion d'attractivité dans un contexte commercial. Nous retiendrons les trois plus pertinentes :

- ▶ *Cordon, Vollman et Hald (2005)* décrivent l'attractivité comme « **une réponse émotionnelle de la volonté d'un fournisseur d'être proche d'un acheteur donné** ».
- ▶ L'attractivité peut être définie selon *Harris et al. (2003)* comme « **la vision que possède un partenaire par rapport à ses partenaires passés, présents, futurs ou potentiels en termes de capacité à fournir un niveau supérieur de bénéfices économiques, d'accès à des ressources stratégiques et de compatibilité sociale** ».
- ▶ *Ellegaard et Ritter (2007)* quant à eux perçoivent l'attractivité comme « **la résultante de l'intérêt mutuel entre deux acteurs, dont la valeur sera déterminée par le niveau d'attractivité le plus bas** ».

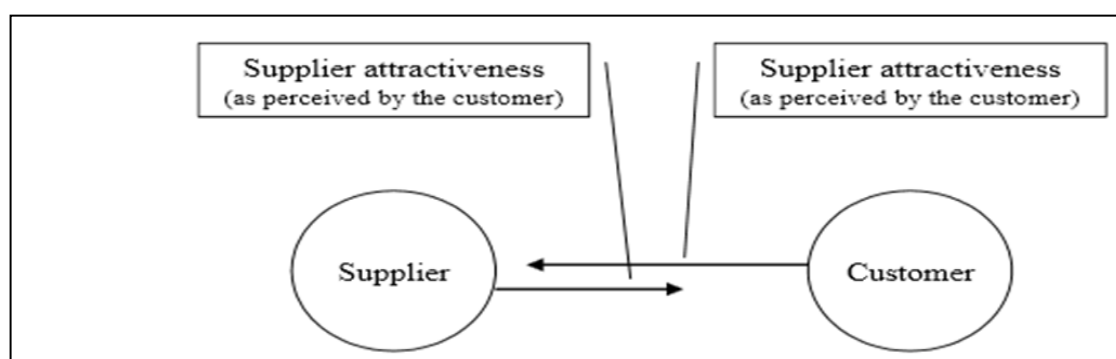


Figure 23 : L'attractivité dans la relation acheteur-fournisseur selon C. Ellegaard & T. Ritter, 2007 (Source : *Attractiveness in Business Markets: Conceptualization and Propositions*, p4)

En termes d'enjeux, *Schiele et al (2011)* rapportent que l'attractivité est nécessaire afin d'initier ou d'intensifier les échanges dans une relation. Elle est donc l'élément permettant de susciter la création de la relation. *Ellegaard et Ritter (2007)* confirment ce premier rôle qu'ils résument par « search effect » et enrichissent cette vision en ajoutant le rôle de loyauté « loyalty effects » soit la récurrence des échanges commerciaux.

Les 2 principaux enjeux de l'attractivité fournisseur dans l'obtention du statut de client préférentiel sont donc :

- ▶ **L'initiation de la relation** : Prise de connaissance de l'existence d'un partenaire potentiel (l'entreprise cliente) et incitation à initier une relation.
- ▶ **Le développement de la loyauté** : Accroissement de la récurrence des échanges commerciaux.

Nous pouvons ainsi nous interroger sur les facteurs qui influencent le niveau d'attractivité d'une entreprise sur ses fournisseurs.

2.4.2 LES FACTEURS D'ATTRACTIVITE FOURNISSEUR

Les travaux menés par *Hüttinger et al (2012)* permettent d'acquérir une vision exhaustive de l'ensemble des recherches réalisées dans ce domaine. Le nombre de facteurs déterminés au sein de la littérature étant colossal, nous nous concentrerons sur les facteurs les plus adaptés au contexte terrain qui sera étudié. Par le biais de ces travaux, *Schiele* détermine 5 grandes familles de facteurs :

a) LES FACTEURS LIES AU MARCHÉ

Il s'agit de l'ensemble des caractéristiques du marché sur lequel le client évolue. Cela tient compte notamment de **la taille de ce marché, de son potentiel de croissance** (marché en lancement, croissance ou déclin) ainsi que **du poids représenté par le client** sur celui-ci (*Fiocca, 1982*).

Plus le client a de poids sur son marché, plus le fournisseur a tendance à considérer ce compte comme « attractif ». Cela témoignera de la capacité du client à se défendre sur son marché et à influencer les évolutions de celui-ci, tout en proposant un chiffre d'affaires significatif. La relation sera perçue comme sécurisée par le fournisseur, ce qui permet de le rassurer dans sa volonté de s'engager sur ce marché.

Fiocca (1982) ajoute également que le **nombre de barrières à l'entrée et à la sortie du marché** influence le niveau d'attractivité du client. À titre d'exemple, un marché nécessitant d'importants investissements pour y accéder ou pour en sortir diminuera l'attractivité de celui-ci.

La **possibilité d'acquérir de nouveaux clients voire de nouveaux marchés** est un élément moteur pour le fournisseur comme le rapportent *Christiansen et Maltz (2002)*. Le marché des équipementiers automobiles sur lequel évolue Valeo est caractéristique de ce phénomène. La rigueur ainsi que le niveau d'exigence et de maturité de celui-ci en font une image de marque pour les fournisseurs qui parviennent à le pénétrer. Certains fournisseurs l'exploitent uniquement dans ce sens tels que Sharp sur le marché des LEDs automobile. Ce positionnement permet à Sharp de témoigner d'un niveau de maîtrise élevé en termes de qualité sur les marchés représentant la majeure partie de son chiffre d'affaires. En effet, le marché des LEDs automobile ne représente qu'une infime partie de son activité.

b) LES FACTEURS DE RISQUE

Dans cette catégorie, nous retrouvons l'ensemble des facteurs ayant une influence sur le niveau de risque auquel le fournisseur s'expose en s'engageant dans une relation avec un client déterminé. **La stabilité de la demande et du marché** sera le facteur le plus

représentatif du niveau de risque que prend le fournisseur à s'engager dans une relation avec un client (*Ramsay et Wagner, 2009*). Cela passe également par **la standardisation du produit** (*Christiansen et Maltz, 2002*), où il est généralement plus attractif pour un fournisseur de développer une relation autour d'un produit standardisé. Cela lui permet de gérer au mieux son niveau de dépendance vis-à-vis du client concerné. Si la relation vient à prendre fin, il n'aura aucune difficulté à commercialiser le même produit à de nouveaux clients. Il existe tout de même des exceptions pour certains business models. Cela ne s'applique pas aux fournisseurs qui souhaitent se positionner sur des marchés de niche en développant des produits répondant à une demande spécifique.

En effet, le **niveau de dépendance** qui résulte de la relation doit être équilibré (*Cox, 2001*) pour que le fournisseur soit favorable à s'engager dans celle-ci. Un niveau de dépendance déséquilibré en faveur de l'acheteur, ne permet pas d'inciter le fournisseur à entreprendre une relation ou d'allouer un traitement préférentiel à celui-ci.

Une **intégration** du fournisseur le plus en **amont** possible du processus achats permet aussi de renforcer l'attractivité dans la relation. L'objectif est de ne pas imposer un cahier des charges trop rigide pour le fournisseur, ce qui réduit les risques de formulation d'une demande inadaptée à ses moyens et compétences.

D'autre part, **la capacité du client à protéger ses innovations** par le biais de brevets a également de l'influence sur le niveau de risque global pris par le fournisseur qui s'engage dans la relation (*Fiocca, 1982*). En 2012 Valeo figurait à la huitième place des entreprises françaises ayant déposé le plus grand nombre de brevets.

La **répartition des risques** dans la relation avec son fournisseur devra être égalitaire si une entreprise souhaite être attractive. Comme le précisent *Ramsay et Wagner (2009)*, « **le développement de nouveaux produits innovants est attractif** » pour le fournisseur, car le niveau de risque est partagé.

Classement des principaux déposants auprès de l'INPI selon le nombre de demandes de brevets publiées en 2011 source INPI/OPI 2012		
Rang 2011	Nom du déposant	Publiées
1	PSA PEUGEOT CITROEN*	1 237
2	GROUPE SAFRAN*	573
3	COMMISSARIAT A L'ENERGIE ATOMIQUE ET AUX ENERGIES ALTERNATIVES*	545
4	GROUPE L'OREAL SA*	482
5	EADS (incluant Airbus)*	405
6	CNRS	383
7	THALES*	341
8	GROUPE VALEO*	320
9	ROBERT BOSCH*	277
10	GROUPE RENAULT*	245
11	IFP ENERGIES NOUVELLES*	193
12	MICHELIN*	182
13	GROUPE STMICROELECTRONICS*	169
14	AIR LIQUIDE*	168
15	GROUPE SAINT GOBAIN*	132
16	GROUPE ARKEMA*	112
17	ALCATEL LUCENT*	111
18	GROUPE TOTAL*	100
19	SCHNEIDER ELECTRIC*	98
20	GROUPE FRANCE TELECOM*	84

Figure 24 : Palmarès des entreprises françaises ayant déposé le plus de brevets en 2012 (Source : www.INPI.com)

c) LES FACTEURS TECHNOLOGIQUES

En termes de facteurs technologiques, la **capacité du client à développer des innovations** (Ellegaard et Ritter 2007) est une source d'attractivité importante, notamment dans des marchés très concurrentiels comme celui de VLS où il est capital de se distinguer constamment de la concurrence. Cela garantit aux fournisseurs une capacité d'adaptabilité aux changements technologiques du marché et donc une pérennité de la relation.

Cette garantie passe également par le **niveau de maîtrise technologique** du client comme le précise Fiocca (1982). Un fournisseur sera peu enclin à s'engager auprès d'un client maîtrisant partiellement la technologie qu'il commercialise. En ce sens, de nombreuses entreprises telle que le concessionnaire Audi, organisent des journées portes ouvertes dédiées à la présentation de leurs produits et de leur savoir faire, plus communément appelées Tech Day. En effet, Audi propose chaque année une journée porte ouverte au sein du site de sa maison mère situé à Ingolstadt, en Allemagne.

Christiansen et Maltz (2002) quant à eux, témoignent de l'impact du **transfert de connaissances** dans la relation. Un transfert de connaissances unilatéral (du fournisseur vers l'acheteur) incite difficilement le fournisseur à s'engager dans la relation. Ainsi, la mise en place de journées de formation fournisseur et/ou de visites terrains dans le but de familiariser le fournisseur avec les produits du client sont des moyens efficaces de transfert de connaissances (Ramsay et Wagner 2009).

d) LES FACTEURS ECONOMIQUES

Parmi les nombreux facteurs économiques qui influencent le niveau d'attractivité d'un client pour son fournisseur, **les volumes d'achats consommés, les prix demandés ainsi que les marges qui lui sont accordées** sont les critères les plus souvent cités au sein de la littérature existante (Fiocca 1982 ; Ramsay et Wagner 2009 ; Ellegaard et Ritter 2007). Il est donc nécessaire que ces critères soient en **adéquation avec la stratégie du fournisseur**. À titre d'exemple, un fournisseur souhaitant se développer sur des marchés standardisés à gros volumes sera peu intéressé par un marché de niche. L'objectif étant de garantir **une utilisation suffisante** de ses capacités de production afin de **générer des économies d'échelle** ainsi qu'un **effet d'expérience** lui permettant de s'améliorer constamment. (Fiocca, 1982). De plus, il est important d'octroyer à ses fournisseurs un niveau de marge suffisant afin de leur permettre « **d'investir, d'innover et de rester compétitif** » comme le précise Jean-Christophe Deville, responsable du département supplier production management au sein du groupe Toyota Motors Europe. La prise en compte de ces éléments

impacteront directement le niveau d'attractivité de l'entreprise cliente auprès de son fournisseur.

Parallèlement à ces critères, *Ramsay et Wagner (2009)* ajoutent que la **pression émise durant les négociations** a un impact sur le niveau d'attractivité du client, où les fournisseurs privilégieront les clients qui agissent de manière collaborative.

La **notion de création de valeur** est aussi largement associée aux facteurs économiques contribuant à l'attractivité d'un client au sein de la littérature existante. Ce facteur s'assimilant aussi à la notion de satisfaction, nous le développerons dans la partie dédiée à celle-ci.

En effet, la notion de création de valeur agira tant sur l'attractivité du client que sur la satisfaction du fournisseur.

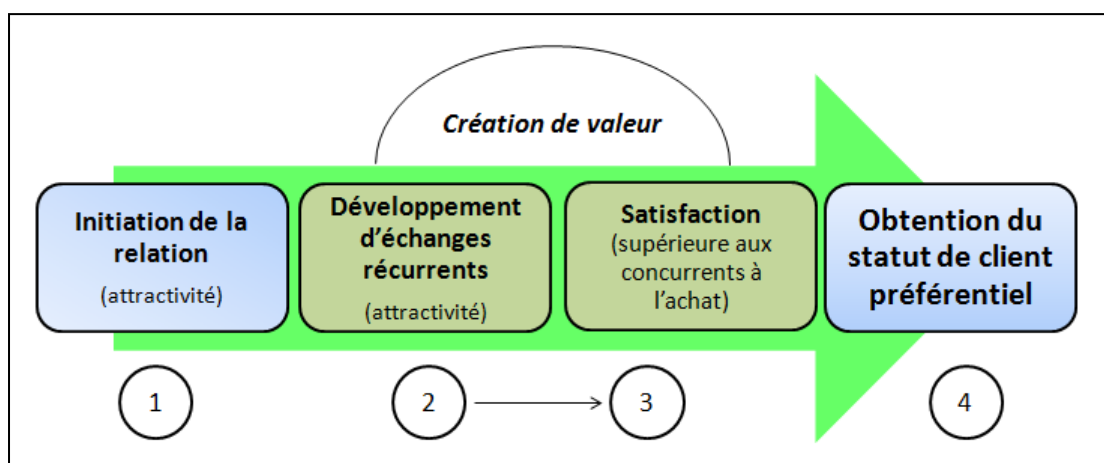


Figure 25 : Le rôle de la création de valeur dans l'obtention du statut de client privilégié (Source : Personnelle)

e) LES FACTEURS SOCIAUX

L'impact des facteurs sociaux sur le niveau d'attractivité est bien souvent négligé dans la pensée courante de par leur subjectivité. *Harris et al (2003)* ont mené de nombreuses recherches dans ce domaine. Dans leurs propos, ils évoquent les répercussions de la **familiarité** se définissant comme « **le degré d'interaction possible entre les parties** », ce qui passera notamment par la proximité géographique. Cela peut se traduire par la récurrence des contacts qui facilitent le développement d'opportunités communes. Comme précise *Hinde (1979)*, un client plus proche géographiquement du fournisseur permet d'échanger plus facilement à moindre coût et donc de développer une certaine intimité et familiarité.

Ces contacts seront d'autant plus fréquents et intenses si un degré de **similarité** et de **compatibilité** entre les acteurs existe (*Harris et al 2003*). Le degré de similarité se détermine par le partage ou la perception d'expériences communes. La compatibilité quant à elle se définit par l'existence d'opinions, de vues, d'idées similaires. Elle ne se limite pas

uniquement à la compatibilité entre les acteurs, mais s'étend également aux stratégies des entreprises en relation. L'alignement de la stratégie du client avec celle de son fournisseur, notamment en termes de technologie sur le marché des composants électroniques, aura un impact important sur son niveau d'attractivité. L'ensemble de ces éléments permet l'installation de valeurs importantes dans les relations telles que la confiance, l'engagement et la loyauté.

La combinaison et la présence de ces facteurs sont donc des pré-requis indispensables au développement de l'attractivité d'un client et donc à l'obtention du statut de client préférentiel. Cependant, il faut bien garder à l'esprit que l'attractivité d'un client se mesure par rapport à ses concurrents à l'achat. La réunion partielle de ces facteurs peut être suffisante.

Nous pouvons synthétiser cette partie dédiée à la notion d'attractivité par le biais du schéma ci-dessous :

Schéma de synthèse

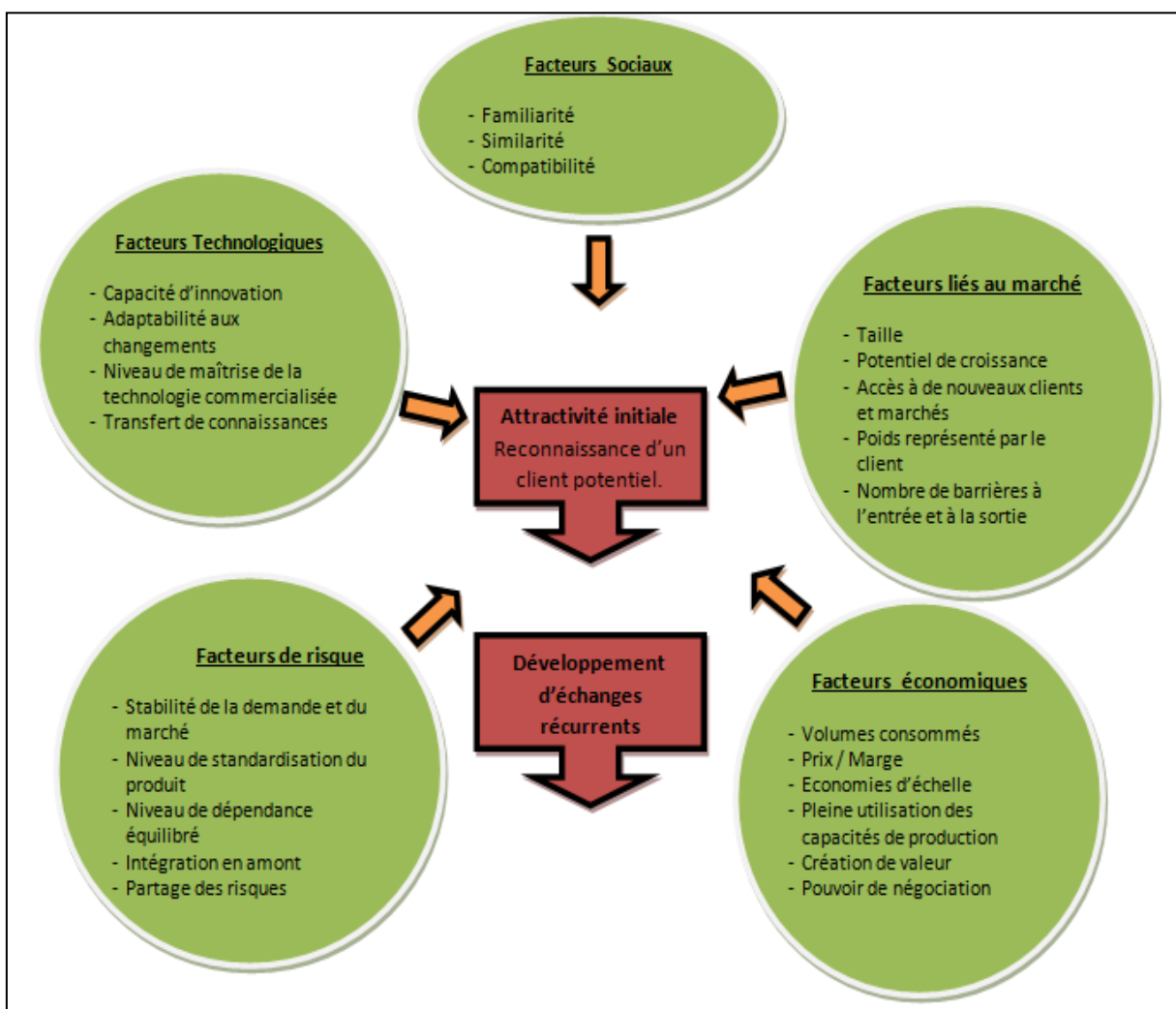


Figure 26 : Les facteurs d'attractivité influençant l'obtention du statut de client préférentiel
(Source Personnelle)

Il est important de comprendre que l'attractivité n'est qu'une étape sur le chemin de l'obtention du statut de client préférentiel. Son rôle principal d'initiation de la relation et de mise en place d'échange récurrent est nécessaire mais hélas insuffisant pour parvenir à l'obtention de ce statut. En effet, la satisfaction du fournisseur en est tout aussi importante. Mais qu'entendons-nous par satisfaction fournisseur ? Quels sont les critères permettant d'agir sur ce statut ? C'est ce que nous allons développer dans la prochaine partie de ce dossier.

2.5 LA SATISFACTION FOURNISSEUR

2.5.1 DEFINITION ET ENJEUX DU CONCEPT

Tout comme l'attractivité, la notion de satisfaction a été traitée de nombreuses fois au sein de la littérature existante dans une orientation de fournisseur à client, mais très peu dans une orientation de client à fournisseur.

Selon *Essig et Amann (2009)*, la satisfaction fournisseur peut se définir comme « **le sentiment d'équité au regard de ses contributions et des rétributions de l'entreprise acheteuse** ». *Benton et Maloni (2005)* viennent à leur tour compléter cette notion en décrivant celle-ci comme « **le sentiment d'équité dans la relation, indépendamment des possibles déséquilibres de pouvoir** ». Nous pouvons constater que les concepts d'équilibre et d'équité dans la relation sont présents au sein de ces deux définitions.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, la satisfaction du fournisseur sera une étape décisive dans l'obtention du statut de client préférentiel. En fonction de sa capacité à satisfaire son fournisseur par rapport à ses concurrents à l'achat, l'entreprise cliente pourra soit :

- ▶ **Être considérée comme un client standard** : Niveau d'attractivité et de satisfaction du fournisseur égal à celui de la majorité de ses concurrents à l'achat ;
- ▶ **Obtenir le statut de client préférentiel** : Niveau d'attractivité et de satisfaction du fournisseur supérieur à ses concurrents à l'achat ;
- ▶ **Provoquer la rupture de la relation** : Niveau d'attractivité faible accompagné d'une insatisfaction du fournisseur

Essig et Aman (2009) considèrent que toute entreprise se devrait de réaliser au moins une fois par an une analyse du niveau de satisfaction de ses fournisseurs. Cela permet de témoigner d'un niveau de confiance et d'engagement élevé envers le fournisseur et surtout de déterminer des actions permettant d'améliorer celle-ci. Afin de mettre en place ce type d'action, il sera nécessaire au préalable, de posséder une bonne vision des différents facteurs pouvant influencer le niveau de satisfaction de son fournisseur. Ce dernier point fera l'objet de la prochaine partie de ce dossier.

2.5.2 LES FACTEURS DE SATISFACTION FOURNISSEUR

Il est intéressant de remarquer que l'ensemble des facteurs de satisfaction relevés au sein de la littérature existante n'est pas uniquement du ressort de la fonction achats. Les services R&D et logistique ainsi que la production jouent également un rôle important. Il s'agirait de déployer une approche collaborative entre les différents services d'une entreprise pour satisfaire au mieux le fournisseur. Afin de détailler ces différents facteurs, nous nous baserons sur la classification déterminée par *Hüttinger et al (2012)*.

Selon eux, il existe 4 grandes familles de facteur relatives à la satisfaction fournisseur :

- ▶ Les facteurs liés à l'excellence technique ;
- ▶ Les facteurs liés à la création de valeur pour le fournisseur ;
- ▶ Les facteurs liés aux modes d'interaction ;
- ▶ Les facteurs liés à l'excellence opérationnelle ;

Tout comme la partie dédiée à l'attractivité, nous nous concentrerons uniquement sur les facteurs les plus pertinents pour la réalisation de notre enquête terrain.

a) LES FACTEURS LIES A L'EXCELLENCE TECHNIQUE

Ces facteurs seront fortement influencés par le service R&D de l'entreprise concernée. *Ghijzen et al. (2010)* ont démontré les enjeux du **développement des compétences** notamment techniques du fournisseur sur son niveau de satisfaction. Selon ces auteurs, le développement du fournisseur peut se caractériser par « ***tout effort d'une entreprise cliente d'améliorer la performance et/ou les capacités du fournisseur dans le but d'atteindre la performance attendue*** ». Selon *Wagner (2006)*, les ressources mobilisées pour développer le fournisseur seront soit d'ordre humain soit financier :

Humain :

- ▶ Mise à disposition d'assistance technique ;
- ▶ Visite de site dans le but d'aider le fournisseur à améliorer ses performances ;
- ▶ Invitation du fournisseur sur son propre site afin de le sensibiliser sur la manière dont sont utilisés et/ou incorporés ses produits au cours du processus de production ;
- ▶ Proposition de participer à la détermination du design des nouveaux produits ;
- ▶ Proposition de formation ;

Financier :

- ▶ Mise à la disposition du fournisseur d'outils et/ou d'équipements dans le but d'améliorer son processus de production;
- ▶ Participation financière aux projets d'investissements ;
- ▶ Assistance du fournisseur dans le développement et l'élaboration de produits nouveaux ;

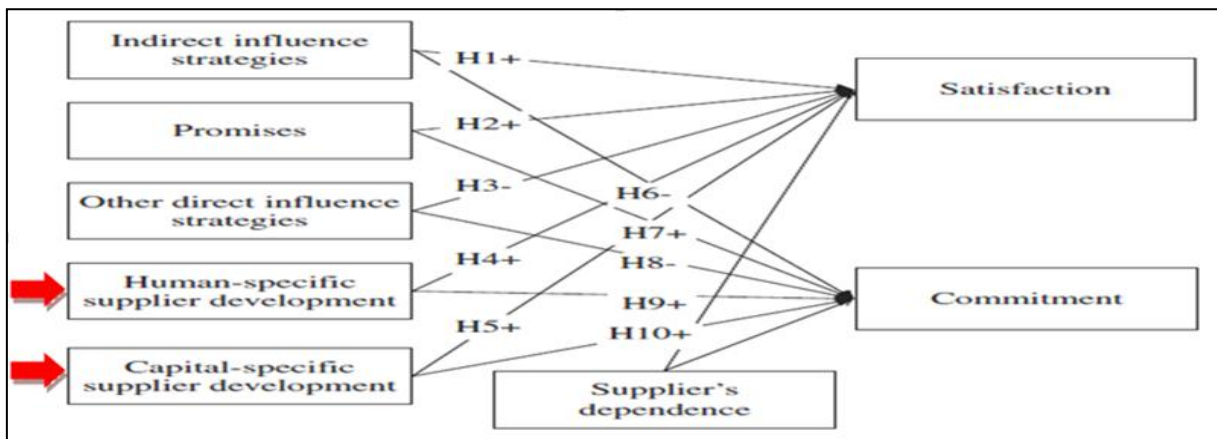


Figure 27 : Les déterminants de la satisfaction et de l'engagement selon Ghijsen. P et al, 2010, modèle conceptuel (Source : Journal of Purchasing & Supply Management 16, 2010, p21)

Les moyens de développement mis en œuvre par l'entreprise cliente sont le reflet direct de sa volonté d'étendre sa relation avec le fournisseur en question et seront aisément perceptibles par celui-ci. Cependant, la possession d'un **niveau de maîtrise technique élevé** de la part de l'entreprise cliente sera nécessaire pour mettre en œuvre ce type de pratique (Essig et Aman, 2009).

Ces procédés de développement des compétences techniques du fournisseur ont été initiés par l'industrie automobile japonaise, plus particulièrement par Toyota.

Ces auteurs ajoutent aussi que **l'intégration en amont** du fournisseur dans les projets permet de démontrer une volonté de développer une relation intense avec celui-ci ce qui impacte directement son niveau de satisfaction. En effet, la « **possibilité de discuter des détails de conception avant qu'ils ne soient finalisés** » (Maunu 2003) témoigne de la considération de l'entreprise cliente pour son fournisseur. Pour leur part, Leenders et al (2005) précisent l'importance de la **prise en compte des suggestions d'améliorations** proposées par les fournisseurs. À titre d'exemple, la possibilité pour le fournisseur d'influencer les caractéristiques du produit du client ainsi que la manière dont il sera conçu témoignera d'un niveau de considération élevé à son égard et agira directement sur son niveau de satisfaction.

b) LES FACTEURS LIÉS A LA CREATION DE VALEUR POUR LE FOURNISSEUR

L'ensemble des facteurs qui seront développés au cours de cette partie ont également un impact sur le niveau d'attractivité de l'entreprise cliente. Shapiro et al (1987) résumant la notion de création de valeur pour le fournisseur par l'écart entre le profit généré par le client et l'ensemble des coûts liés à la satisfaction de celui-ci.

Les coûts pouvant se classer en 4 familles :

- ▶ Les coûts de prévente : Approche et communication ;
- ▶ Les coûts de production : Fabrication du produit ;
- ▶ Les coûts de distribution : Logistique et transport ;
- ▶ Les coûts post-vente : Installation, maintenance, formation ;

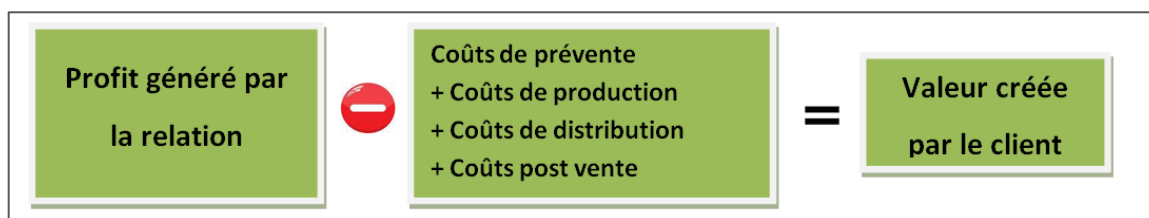


Figure 28 : Les déterminants de la valeur créée par le client selon Shapiro, 1987 (Source : Personnelle)

De nombreux auteurs ont également abordé cette notion de **profitabilité** du compte client pour le fournisseur, mais peu d'entre eux tiennent compte des coûts générés par la relation. Le niveau de satisfaction sera corrélé au niveau de profitabilité globale. La **proposition de volumes importants** ainsi que la mise en œuvre de **pratiques de négociation dites « justes »** permettront d'atteindre au mieux cet objectif. Des comportements inverses accroîtront forcément l'insatisfaction du fournisseur.

Le but étant d'instaurer une **relation collaborative** Wong (2000) orientée sur le long terme, à l'inverse d'une relation court-termiste caractérisée par une volonté de maximiser ses gains à un instant T, quitte à mettre en difficulté son fournisseur.

Maunu (2003) accentue cette notion en précisant l'importance de *déployer des contrats à long terme*. Cela permet de garantir au fournisseur « une part significative des commandes de l'entreprise cliente » et à l'acheteur « de recevoir un flux continu de produits et de services de qualité ». Le **déploiement d'investissements spécifiques** en direction du fournisseur influence également son niveau de satisfaction et permet à l'entreprise cliente de démontrer sa volonté de développer une relation durable (Nyaga et al 2010).

c) LES FACTEURS LIES AUX MODES D'INTERACTION

Cette catégorie regroupe l'ensemble des facteurs agissant sur le degré et la qualité des échanges entre l'entreprise cliente et son fournisseur et donc sur le niveau de satisfaction de celui-ci. La **communication** et plus particulièrement la **volonté de communiquer** (Maunu, 2003) est l'un des facteurs les plus couramment cités au sein de la littérature. Cela ne se limite pas seulement à la communication entre l'acheteur et le vendeur, mais s'étend à l'ensemble des acteurs en contact direct avec le fournisseur. La volonté de l'entreprise cliente de procurer une vision à long terme à son fournisseur ainsi que des retours lui permettant de s'améliorer est une composante majeure du niveau de satisfaction de son

fournisseur. **La qualité et la fiabilité des informations** qui sont transmises ainsi que la **réactivité** de l'entreprise cliente dans les échanges, interagissent directement sur le niveau de satisfaction globale du fournisseur (Essig et Amann 2009). La mise en place de routines organisationnelles telles que des réunions mensuelles ou l'utilisation d'outils de suivi sont des moyens de garantir une communication suffisante.

La structuration de l'entreprise cliente impacte également le niveau de satisfaction du fournisseur. La présence de **contacts dédiés** tels que des Key Account Managers sont des pratiques de plus en plus utilisées. Le fournisseur doit pouvoir posséder une **vision claire des rôles et responsabilités de chacun des interlocuteurs dans l'entreprise** (Maunu 2003). La capacité à **gérer les conflits** et les crises de manière efficace, réactive et constructive

influence également le degré de satisfaction du fournisseur.

Essig et Amann (2009) ont déterminé 3 dimensions agissant sur la satisfaction du fournisseur. L'ensemble des facteurs déterminés dans cette famille correspondent à la dimension « d'accompagnement »; la dimension stratégique dédiée à l'intensité de la relation ayant été développée dans les parties précédentes, nous allons maintenant nous concentrer sur la dimension opérationnelle.

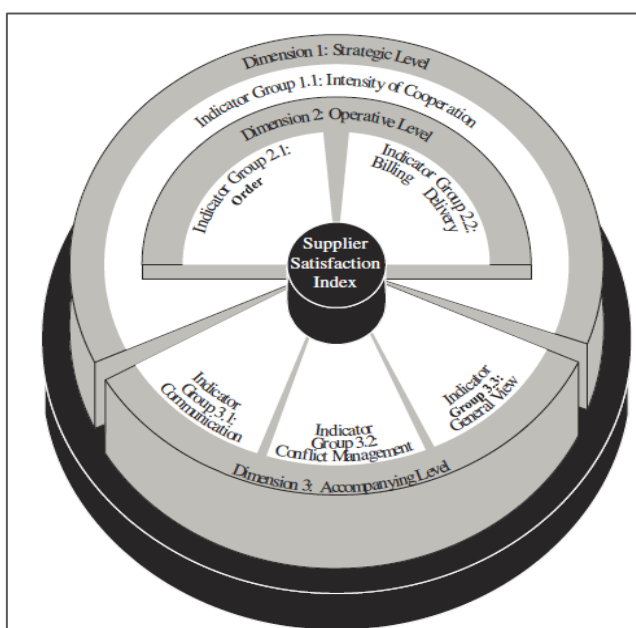


Figure 29 : Les 3 dimensions impactant le niveau de satisfaction fournisseur selon M. Essig et M. Amann, 2009 (Source : Journal of Purchasing & Supply Management 15, 2009, p106)

d) LES FACTEURS LIÉS A L'EXCELLENCE OPERATIONNELLE

Ces facteurs sont quant à eux étroitement liés à la performance des services rattachés à la production, la logistique ainsi qu'au marketing. Cela passe par la définition d'un **planning de production fiable** permettant au fournisseur de posséder une vision suffisamment étendue pour ne pas perturber son organisation habituelle (Maunu 2003). Au sein de VLS, ce critère est déterminant et possède un impact fort sur la gestion de la relation avec le fournisseur. Le fait étant qu'une partie de l'activité du groupe consiste en la réalisation de produits dits « sur étagère ». Cela signifie que VLS développe de nouveaux produits innovants qui seront vendus uniquement si une demande du client se fait ressentir. Une grande partie de son activité repose donc sur des prévisions de ventes fournies par le service marketing.

Selon Essig et Amann (2009), l'efficacité du **processus de passation de commande** ainsi que les **délais de livraison** qui en découlent jouent également un rôle important. L'anticipation

des besoins permet au fournisseur de s'organiser au mieux et donc limite les efforts qu'il devra fournir pour répondre à la demande du client.

D'autre part, **les méthodes de facturation** ainsi que le **respect des délais de paiement** ont un impact considérable sur la trésorerie du fournisseur et donc sur sa santé financière. La présence de ces éléments est capitale pour pouvoir maintenir et/ou accroître le niveau de satisfaction du fournisseur.

L'addition de l'ensemble de ces facteurs déterminera le niveau de satisfaction du fournisseur dans la relation avec son client. Cependant, il est important de garder à l'esprit que certains facteurs auront plus d'influence que d'autres selon le secteur et la situation de l'entreprise concernée. Nous pouvons synthétiser cette partie dédiée aux facteurs influençant le niveau de satisfaction du fournisseur par le biais du schéma ci-dessous.

Schéma de synthèse : Les facteurs de satisfaction fournisseur

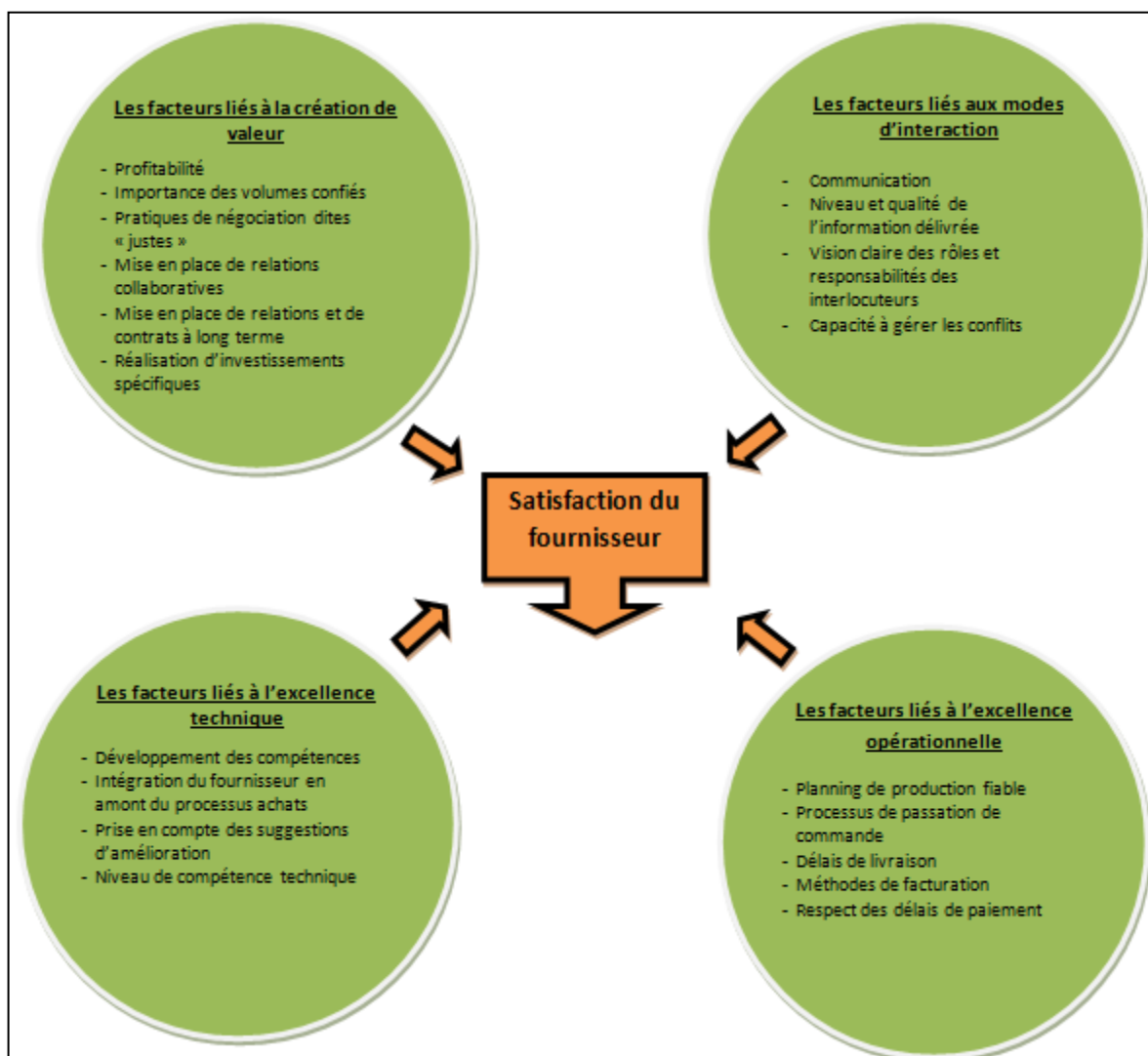


Figure 30 : Les facteurs de satisfaction fournisseur influençant l'acquisition du statut de client préférentiel (Source personnelle)

2.6 SATISFACTION ET ATTRACTIVITE : PROPOSITION D'UN SCHEMA DE SYNTHESE

À partir de l'ensemble des éléments que nous avons développés au cours de cette partie dédiée aux 2 principaux facteurs qui agissent sur l'obtention du statut de client préférentiel, nous pouvons proposer le schéma de synthèse ci-dessous :

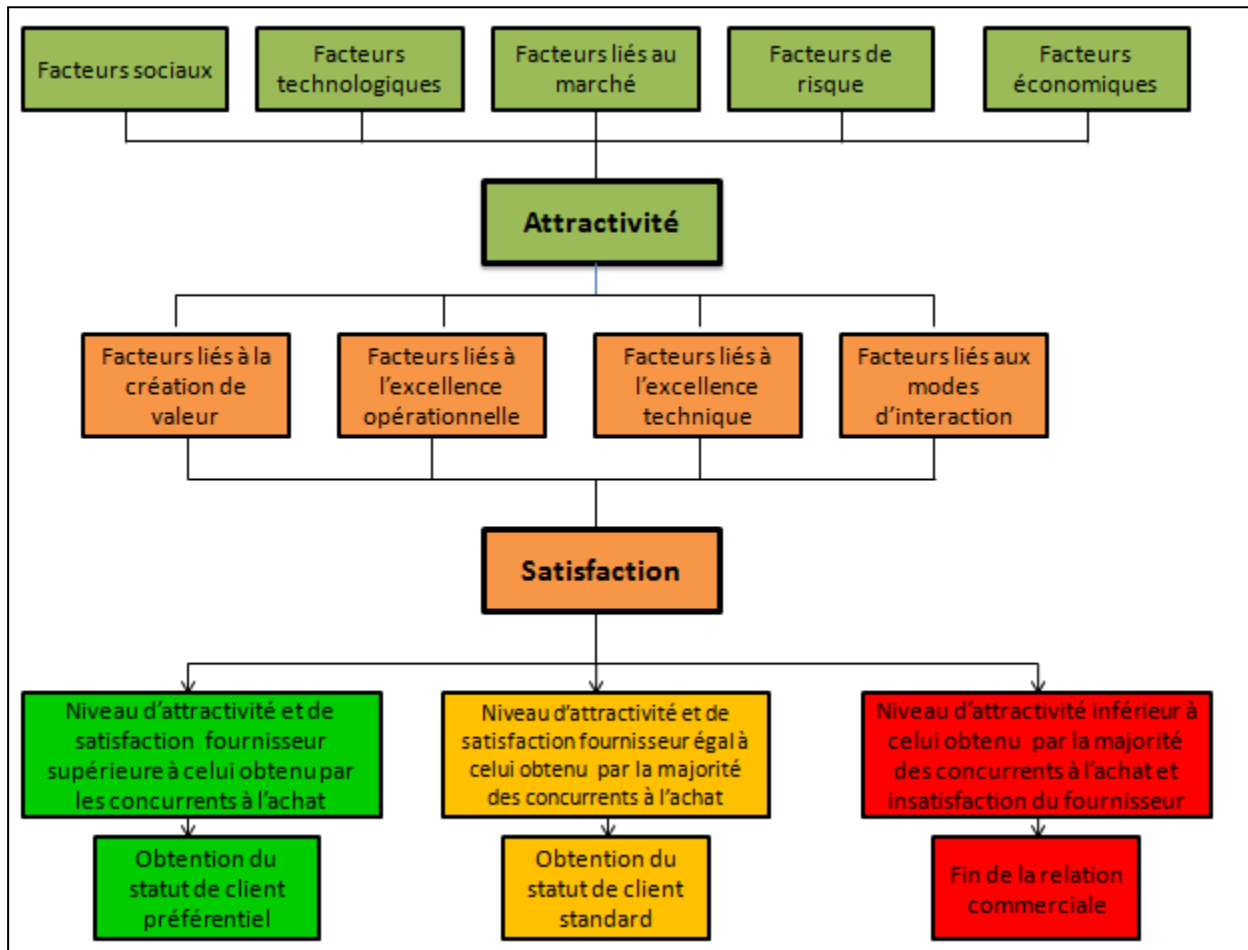


Figure 31 : Les facteurs influençant l'obtention du statut de client préférentiel (Source : Personnelle)

2.7 ATTRACTIVITE, SATISFACTION ET CLIENT PREFERENTIEL : L'EXISTENCE D'UN CERCLE VERTUEUX

L'obtention du statut de client préférentiel ne garantit pas son maintien, d'un point de vue même temporaire et encore moins définitif. Tout comme l'attractivité et la satisfaction, il s'agit d'un état qui évolue dans le temps c'est pourquoi il est capital d'entretenir celui-ci si une entreprise souhaite le conserver sur le long terme. Il ne s'agira donc pas d'être attractif et de satisfaire son fournisseur à un instant T, mais tout au long de la relation.

En effet, la modification de la perception du client par le fournisseur s'effectue par le biais de deux éléments selon *Schiele et al (2011)*. Il s'agira de l'évaluation des gains potentiels dans la relation en comparaison avec ceux qui pourraient être obtenus par le biais d'autres alternatives. Ces éléments serviront de standards pour évaluer les gains et les coûts générés par la relation avec un client dit préférentiel, qui seront comparés à ce qui est actuellement

obtenu auprès des autres clients. Ce mécanisme viendra donc remettre constamment en question le statut de client préférentiel au sein du panel de clients d'un fournisseur.

Le défi pour tout acheteur sera donc de trouver le moyen par lequel il peut constamment maintenir un niveau de satisfaction et d'attractivité supérieur à celui de ses concurrents à l'achat. La mise en place d'une routine organisationnelle visant à évaluer annuellement ou semestriellement le niveau d'attractivité de son entreprise ainsi que le degré de satisfaction de ses fournisseurs paraît alors indispensable. En effet, ce type d'évaluation permettra à l'entreprise cliente de détecter ses points forts et ses points faibles ainsi que leurs évolutions dans le temps. Le but étant de pouvoir mettre en place des plans d'actions idéalement adaptés au maintien ou à l'obtention de ce statut de client préférentiel.

2.8 LE STATUT DE CLIENT PREFERENTIEL ET LE MANAGEMENT DU RISQUE QUI EN DECOULE

Comme le précise *Williamson (1991)*, le statut de client préférentiel préconisant « **une relation à long terme loyale à travers un single sourcing génère également des risques** ». En effet, l'obtention de ce statut sera parfois le résultat d'une stratégie de single sourcing permettant de développer une relation plus intense avec son fournisseur. Le single sourcing pouvant se définir comme la volonté d'une entreprise de posséder qu'une seule source d'approvisionnement pour un besoin, un service ou une gamme de produits.

Cela peut être la résultante d'une criticité élevée en termes de produit, de technologie ou d'un marché particulièrement étroit, incitant l'entreprise cliente à orienter ses efforts auprès d'un seul fournisseur. Le but étant de maximiser la performance de la relation qui en découle et ainsi de se positionner en tant que client préférentiel. Ce sera particulièrement vrai pour les petites structures ayant des besoins et des moyens limités.

Cependant, la prise de conscience de cette situation de dépendance par le fournisseur peut l'inciter à augmenter les coûts facturés et à réduire progressivement les avantages qu'il conférerait à son client de par son statut privilégié. Afin de sécuriser au mieux cette situation, *Williamson (1991)* préconise d'introduire systématiquement une seconde source au panel de fournisseurs. Ainsi, en allouant une partie des volumes consommés à une seconde source, l'acheteur conservera un levier de pression sur le premier fournisseur.

La possibilité de rediriger une partie des volumes confiés au fournisseur en direction d'une autre source garantira la continuité de sa performance. Cela permettra également à l'entreprise cliente de conserver une bonne visibilité sur le coût des alternatives existantes pour satisfaire son besoin et de posséder ainsi une porte de sortie dans l'éventualité où la relation viendrait à se dégrader.

Les volumes confiés au second fournisseur devront tout de même être représentatifs dans la mesure où, si ceux-ci sont insuffisants, les coûts facturés qui en découleront ne seront pas compétitifs. L'objectif étant de permettre au second fournisseur d'amortir les coûts fixes liés au

compte client pour être dans la capacité de proposer des prix attractifs. Si cet objectif n'est pas atteint, cela confortera davantage le premier fournisseur dans sa volonté de pratiquer des prix anormalement élevés.

À l'inverse, si les volumes confiés au second fournisseur réduisent de façon trop importante les volumes du premier, le statut de client préférentiel pourra être alors remis en question.

Le dilemme de l'acheteur sera donc de trouver le juste équilibre entre les volumes confiés aux différents fournisseurs. Selon cet auteur, les volumes confiés au second fournisseur devront osciller entre 5 à 20 % des volumes totaux. Cela pourra varier en fonction du type d'industrie et des coûts nécessaires à la gestion et à la satisfaction du compte client.

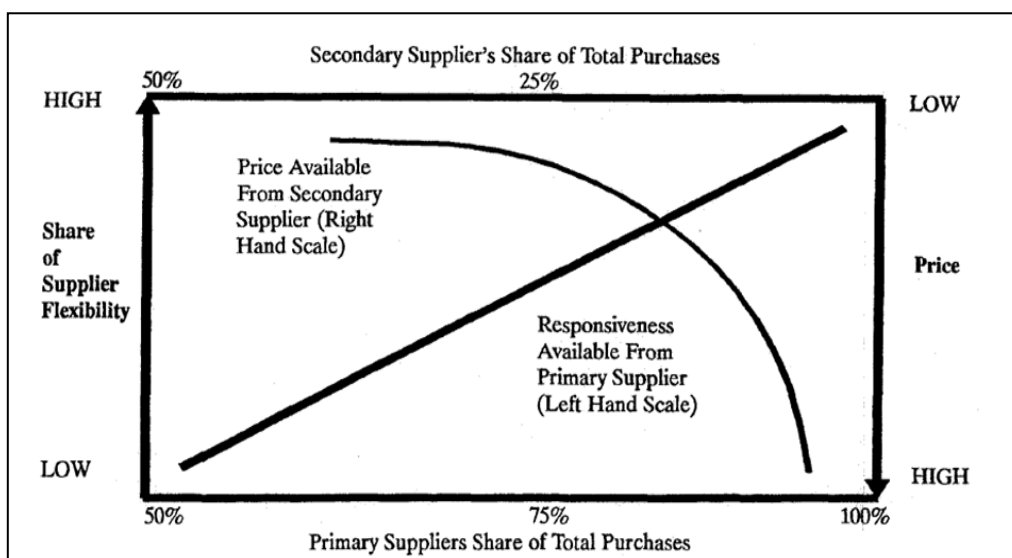


Figure 32 : Le dilemme de la répartition des volumes entre deux sources d'approvisionnement selon P. Williamson, 1991 (Source : Business Strategy Review Summer 1991, p84)

CONCLUSION : PROPOSITION D'UNE DEMARCHE PERMETTANT DE SE POSITIONNER EN TANT QUE CLIENT PREFERENTIEL

Par le biais de l'ensemble des éléments qui ont été développés au cours de ce raisonnement, nous pouvons proposer une démarche terrain qui sera déployée dans la seconde partie de ce dossier, permettant à VLS de se positionner en tant que client préférentiel auprès de ses principaux fournisseurs de LEDs. Cette démarche sera constituée de 5 étapes :

1^{ère} étape : Définition des enjeux et des risques actuels de la famille d'achats (Matrice de Kraljic selon Petit et Cannone)

Le rôle de cette analyse sera au préalable de la démarche de posséder une bonne vision des enjeux et des risques qui gravitent autour de la famille d'achats des LEDs. La recherche de ce statut étant adaptée à des familles d'achats dites stratégiques ou critiques, cela permettra de confirmer la nécessité de déployer ce type de démarche.

2^{ème} étape : Analyse du niveau de performance des fournisseurs

Cette analyse sera réalisée par le biais d'une enquête menée au niveau mondial sur l'ensemble des sites de VLS consommateurs de LEDs. Cette étude offrira à VLS l'opportunité de procurer à ses fournisseurs de LEDs un retour concernant le niveau actuel de leur performance, mais également des préconisations visant à l'améliorer. Grâce à cette action, il sera plus facile de susciter leur attention dans la suite de notre démarche. Cela permettra également de prioriser les efforts déployés en direction des fournisseurs du panel. Le but étant de se positionner en priorité en tant que client préférentiel auprès des fournisseurs les plus compétitifs.

3^{ème} étape : Analyse du niveau de dépendance et de pouvoir (Matrice du pouvoir de R. Cox)

L'enjeu de cette étape sera de déterminer la répartition du pouvoir et de la dépendance dans la relation avec les fournisseurs sélectionnés pour sécuriser notre choix. Il ne faudra pas s'engager dans une démarche d'obtention du statut de client préférentiel dans le cadre d'une relation déséquilibrée. Le fait étant que ce type de configuration aura tendance à devenir improductif sur le long terme et pourra causer le désengagement progressif de la partie désavantagée. L'objectif sera donc de se positionner dans une relation d'interdépendance, ou de rééquilibrer le niveau de dépendance et de pouvoir de VLS auprès de ses fournisseurs si nécessaire, afin de se positionner dans ce type de configuration.

4^{ème} étape : Analyse du niveau d'attractivité et de satisfaction fournisseur.

Cette étape sera réalisée par le biais d'un questionnaire permettant aux fournisseurs sélectionnés d'évaluer VLS sur les principaux facteurs d'attractivité et de satisfaction déterminés au cours de cette revue de la littérature. Le résultat de cette évaluation permettra à VLS de posséder une image précise de son niveau d'attractivité et de sa capacité à satisfaire ses fournisseurs comparativement à ses concurrents à l'achat. Le but étant de détecter des axes de progressions

qui offriront la possibilité à VLS de se positionner en tant que client préférentiel. Pour ce faire, nous tenterons de déterminer l'importance qu'accordent les fournisseurs aux différents facteurs d'attractivité et de satisfaction, ainsi que le niveau de performance de VLS vis-à-vis de ses concurrents à l'achat sur chacun d'entre eux.

5^{ème} étape : Proposition de préconisations permettant à VLS, ainsi qu'à toute entreprise de se positionner en tant que client préférentiel

Parallèlement à ces 5 étapes, un benchmark externe sera réalisé auprès de plusieurs entreprises afin d'enrichir notre vision et nos préconisations sur cette problématique. Le rôle de cette démarche étant de déterminer si la recherche de ce statut est un objectif recherché par la majorité des entreprises ainsi que la manière dont celles-ci s'y prennent ou s'y prendraient pour l'obtenir.

La prochaine partie de ce dossier sera consacrée à l'application de la démarche choisie sur le terrain.

BIBLIOGRAPHIE

- BARNEY. J.** (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, p 99-120.
- BAXTER, L.A** (1985) "Accomplishing relationship disengagement", *Understanding personal relationships*, Sage publications, p243-265.
- BENSAOU. M** (1999), "Bensaou's buyer-supplier relationships , an exploratory study to factors and conditions".
- BENTON. W, MALONI. M** (2005). "The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction." *Journal of Operations Management*, 23(1), p 1-22.
- BEW. R** (2007), "The New Customer of Choice Imperative: Ensuring Supply Availability, Productivity Gains, and Supplier Innovation", *92d Annual International Supply Management Conference*, May 2007.
- BRUEL. O** (2007), *Management Des Achats - Décisions Stratégiques, Structurelles Et Opérationnelles*, Edition Economica.
- CANIËLS. MCJ, GELDERMAN. C.J** (2005) "Power and interdependence in Kraljic's purchasing portfolio matrix", *Competitive paper presented at the IPSERA 2005 Conference 20-24 March 2005*, Archamps, France.
- CHRISTIANSEN. P, MALTZ, A** (2002). "Becoming an "interesting" customer: Procurement strategies for buyers without leverage. " *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 5(2), p 177-195.
- CORDÓN. C, HALD. KS , VOLLMANN. E.** (2005). "Managing attraction in customer-supplier, partnerships", *IMD International working paper*, IMD 2005-29, p 1-29.
- COX. A** (2001), "Understanding buyer and supplier power: A framework for procurement and supply competence", *Journal of Supply Chain Management; Spring 2001*, 37, 2, p 8-15.
- DAY. A** (2011) "How to become a customer of choice", *Supplier relationship management*, CPO Agenda, Autumn 2011.
- DELANGE. S** (2007), "Comment manager la relation client-fournisseur dans le cadre d'un désengagement ? ", *Mémoire DESMA 32 bis*, Septembre 2007.
- DWYER. R, SCHURR. P.H, OH. S.** (1987). "Developing Buyer-Seller relationships", *Journal of Marketing; Apr 1987*; 51, 2; p 11-27.
- ELLEGAARD. C, RITTER. T** (2007), "Attractiveness in Business Markets: Conceptualization and Propositions", 2007, *Paper presented at 23rd IMP Conference*, Manchester Business School, Manchester, United Kingdom.
- ELLIS. C, HENKE. JW, KULL. T** (2012) "The effect of buyer behaviors on preferred customer status and access to supplier technological innovation: An empirical study of supplier perceptions", *Industrial Marketing Management 41* (2012), 1259-1269.
- ESSIG. M, AMANN. M** (2009). "Supplier satisfaction: Conceptual basics and explorative findings" *Journal of Purchasing & Supply Management 15* (2009), p103-113.
- FIOCCA. R** (1982). "Account portfolio analysis for strategy development. " *Industrial Marketing Management*, 11(1), p 53-62.
- GHIJSEN. P, SEMEIJN. J, ERNSTSON. S** (2010). "Supplier satisfaction and commitment: The role of influence strategies and supplier development" , *Journal of Purchasing & Supply Management 16* (2010), p 17-26.
- HALD. KS, CORDÓN. C, VOLLMANN. E** (2012), "Towards an understanding of attraction in buyer-supplier relationships", *Industrial Marketing Management 38* (2009), p 960-970.

- HARRIS. C, O'MALLEY. L, PATTERSON. M** (2003), "Professional interaction: Exploring the concept of attraction", *Marketing Theroy*, Vol 3(1), p 9-36.
- HÜTTINGER. L, SCHIELE. H, VELDMAN. J**, (2012). "The drivers of customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: A literature review", *Industrial Marketing Management*, 41, p 1194–1205.
- LEENDERS. M. R, JOHNSON P. F, FLYNN. À, & FEARON, H. E** (2005). *Purchasing and Supply Management: With 50 Supply Chain Cases (13th ed.)*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- MAUNU. S** (2003). "Supplier satisfaction: The concept and a measurement system" *Department of Industrial Engineering and Management*, University of Oulu.
- MCDONALD, F** (1999), "The importance of power in partnership relationships", *Journal of General Management* 25 (1), p43–59.
- NOGATCHEWSKY. G, NOGATCHEWSKY. S** (2009), "Les nouvelles formes de management des relations client-fournisseur ou comment produire de la confiance. ", *L'état des entreprises en management*, p 18-27.
- NOLLET. J, REBOLLEDO. C, POPEL. V** (2012) "Becoming a preferred customer one step at a time", *Industrial Marketing Management* 41, p1186–1193.
- NYAGA.G, WHIPPLE.J, LYNCH.DF** (2010) "Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?" *Journal of Operations Management* 28 (2010), p101–114
- PETIT.P, S.CANONNE** (2009), *La boîte à outils de l'acheteur*, Edition DUNOD.
- PETIT.P** (2011), *Toute la fonction achats*, Edition DUNOD.
- RAMSAY. J, WAGNER. B** (2009). "Organisational Supplying Behaviour: Understanding supplier needs, wants and preferences". *Journal of Purchasing & Supply Management* 15 (2009), p 127–138.
- SCANZONI. J** (1979) "Social Exchange and Behavioral Interdependence", *Social exchange in developing relationships*, New York: Academic Press; p61–99.
- SCHIELE. H, HÜTTINGER. L, VELDMAN. J**, (2011). "Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: a review and a cycle model", *Paper for the 27th IMP conference in Glasgow*,
- SCHIELE. H, HÜTTINGER. L, VELDMAN. J**, (2011). "Supplier innovativeness and supplier pricing: the role of preferred customer status", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 15, No. 1, p1–27P
- SHAPIRO. B, RANGAN. VK, MOHARTY. RT, ROSS.EB** (1987), "Manage customers for profits not just sales)" *Harvard Business Review*, p101-108.
- TISSIER. D** (1996) , *Management situationnel vers l'autonomie et la responsabilisation* , Edition INSEP Consulting.
- TREHAN. N** (2011), " Enrichir l'analyse des relations client-fournisseur par la motivation : Le cas d'un équipementier automobile. ", *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol n°30, N°1.
- VROOM. V** (1964), "Work and motivation" New York: Wiley, p1964. 331.
- WILLIAMSON, P. (1991)**. "Supplier strategy and customer responsiveness: Managing the links". *Business Strategy Review*, 2(2), p 75–90.
- WONG, A.** (2000). "Integrating supplier satisfaction with customer satisfaction. " *Total Quality Management and Business Excellence*, 11(4),p 427–432.

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Les pôles technologiques et groupes de produits (source : personnelle).....	11
Figure 2 : Les produits de la ligne Systèmes d'éclairage (source : VLS).....	13
Figure 3 : La répartition des parts de marché par client (Source : VLS).....	13
Figure 4 : Organisation globale des achats de Valeo monde (Source : VLS).....	14
Figure 5 : Les liens entre commodité et business group (Source : VLS).....	15
Figure 6 : Répartition des dépenses au sein de la commodité électronique du pôle Visibilité (Source : VLS).....	15
Figure 7 : Répartition des besoins et des dépenses liées à la commodité électronique du pôle Visibilité : (Source : VLS)	16
Figure 8 : La signature visuelle des feux de signalisation de BMW (Source : VLS).....	17
Figure 9 : Résultats 2011 liés à l'indice des relations de travail au sein du secteur automobile (Source : www.ppi1.com)	18
Figure 10 : Le processus de développement de la relation acheteur-fournisseur selon R. Dwyer et P.H Schurr, 1987 (Source : Developing buyer-seller relationships, p21).....	21
Figure 11 : Représentation de la motivation fournisseur selon V. VROOM, 1964 (Source : Revue Française de Gestion Industrielle, Vol 30, N°1, p 8).....	24
Figure 12 : Matrice compétences / Ressources Motivation selon N. Tréhan, 2011 (Source : Revue Française de Gestion Industrielle, Vol 30, N°1, p 12).....	24
Figure 13 : Matrice de Kraljic réinterprétée par P. Petit et S. Cannone, 2009 (Source : La boîte à outils de l'acheteur, édition Dunod, p106).....	25
Figure 14 : Matrice de l'attractivité selon Petit et Cannone, 2009.....	26
Figure 15 : Les types de relation acheteur-fournisseur, Bensaou 1999 (Source : Bensaou's buyer-supplier relationships, Mai 2011, p7).....	27
Figure 16 : La matrice du pouvoir selon R. Cox, 2001 (Source : Journal of Supply Chain Management, spring 2001, 37, p14).....	31
Figure 17 : Le repositionnement de l'acheteur en direction d'une relation d'interdépendance au sein de la matrice du pouvoir de R. Cox (Source : personnelle).....	33
Figure 18 : La notion de client préférentiel - Vision des sources de littérature existantes selon L. Hüttinger et al, 2012 (Source : Industrial Marketing Management 41, 2012, p1196).....	36
Figure 19 : Les enjeux du statut de client préférentiel dans l'obtention de prix préférentiels et d'innovations fournisseur selon H. Schiele, 2011 (Source : International Journal of Innovation Management Vol. 15, February 2011, p9).....	36
Figure 20 : Modèle théorique de la notion de client préférentiel selon S.C Ellis et al, 2012 (Source : Industrial Marketing Management 41, 2012, p1261).....	37
Figure 21 : Les bénéfices du statut de client "de choix" (Source : CPO agenda, automne 2011, p42).....	38
Figure 22 : Le cercle vertueux de la notion de client préférentiel selon L. Hüttinger et al, 2012 (Source : Industrial Marketing Management 41, 2012, p1196).....	39
Figure 23 : L'attractivité dans la relation acheteur-fournisseur selon C. Ellegaard & T. Ritter, 2007 (Source : Attractiveness in Business Markets: Conceptualization and Propositions, p4).....	40

Figure 24 : Palmarès des entreprises françaises ayant déposé le plus de brevets en 2012 (Source : www.INPI.com)	42
Figure 25 : Le rôle de la création de valeur dans l'obtention du statut de client préférentiel (Source : Personnelle).....	44
Figure 26 : Les facteurs d'attractivité influençant l'obtention du statut de client préférentiel	45
Figure 27 : Les déterminants de la satisfaction et de l'engagement selon Ghijzen. P et al, 2010, modèle conceptuel (Source : <i>Journal of Purchasing & Supply Management</i> 16, 2010, p21)	48
Figure 28 : Les déterminants de la valeur créée par le client selon Shapiro, 1987 (Source : Personnelle).....	49
Figure 29 : Les 3 dimensions impactant le niveau de satisfaction fournisseur selon M. Essig et M. Amann, 2009 (Source : <i>Journal of Purchasing & Supply Management</i> 15, 2009, p106).....	50
Figure 30 : Les facteurs de satisfaction fournisseur influençant l'acquisition du statut de client préférentiel (Source personnelle)	51
Figure 31 : Les facteurs influençant l'obtention du statut de client préférentiel (Source : Personnelle)	52
Figure 32 : Le dilemme de la répartition des volumes entre deux sources d'approvisionnement selon P. Williamson, 1991 (Source : <i>Business Strategy Review Summer</i> 1991, p84)	54
Figure 33 : Grille de classification d'une famille d'achats sur la matrice de Kraljic revisitée par Petit et Cannone, adaptée à la famille d'achats des LEDs de VLS (Source : Personnelle).....	63
Figure 34 : Grille de classification d'une famille d'achats sur la matrice de Kraljic (Source : Personnelle).....	90
Figure 35 : Schéma de synthèse des principales étapes permettant de se positionner en tant que client préférentiel auprès de ses fournisseurs. (Source : Personnelle)	97



Principes et procédure de dépôt électronique

Une école à l'université

L'AUTEUR

Je soussigné COSTE Richard

Courriel pérenne : coste_richard@orange.fr

Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

N'AUTORISE PAS la diffusion de mon mémoire

AUTORISE la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne :

(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans. Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Grenoble, le 14/06/2013


« Bon plaisir accordé »

www.iae-grenoble.fr

IAE-05 Grenoble
BP 47 - 38040 Grenoble Cedex 0
Tél. +33 (0)4 76 82 55 27
accuser@iae-grenoble.fr

Bureau Valence
BP 29 - 26907 Valence Cedex 0
Tél. +33 (0)4 75 47 87 70/72
secretariat.valence@iae-grenoble.fr



INFORMATION UTILE : Je reste à la disposition de toute personne souhaitant posséder davantage d'informations liées au dossier annexe ou à la partie terrain de ce mémoire.

Nom : COSTE

Prénom : Richard

Numéro de tél : 06 88 41 17 74

Mail : coste_richard@orange.fr