



**HAL**  
open science

## Gestion de la relation fournisseurs : cas des fournisseurs imposés

Emmanuel Cognard

► **To cite this version:**

Emmanuel Cognard. Gestion de la relation fournisseurs : cas des fournisseurs imposés. Gestion et management. 2014. dumas-01120127

**HAL Id: dumas-01120127**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01120127>**

Submitted on 24 Feb 2015

**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

# **Gestion de la relation fournisseurs**

## **Cas des fournisseurs imposés**



**Présenté par : Emmanuel Cognard**  
**Nom de l'entreprise : G.Cartier Technologies**  
**Tuteur entreprise : M.Louis Collardeau**

**Master 2 Professionnel FC**  
**Master DESMA**  
**2013 - 2014**



**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 :

Ce mémoire de recherche est à la fois une chance d'approfondir un sujet précis en mobilisant les compétences acquises durant cette année de DESMA, mais aussi une opportunité de mettre en application des préconisations issues de la littérature et de l'expérience de toutes les personnes impliquées de près ou de loin sur ce sujet.

Je tiens donc à remercier M.Collardeau qui a su, à travers son questionnement toujours pertinent, mais aussi ses orientations, développer ma réflexion.

Je remercie également le DESMA qui est réellement une formation à très forte valeur ajoutée et qui m'a permis de prendre du recul quant à ce sujet ainsi que G.Cartier Technologies qui m'a offert la possibilité d'effectuer mon contrat de professionnalisation.

Je tiens aussi à être reconnaissant envers toutes les personnes qui ont permis de faire évoluer ma recherche : les personnes interviewées, les personnes ayant pris le temps de répondre à mon enquête, les relecteurs, ...

Enfin, je remercie ma femme, mes enfants et toute ma famille qui ont su me soutenir et être compréhensifs durant cette année bien remplie.

## *Sommaire*

Remerciements : .....	3
Introduction .....	10
1. Définition du problème .....	11
1.1 Pourquoi ce sujet ? .....	11
1.2 Quels enjeux pour G.Cartier Technologies ? .....	13
2. La situation de G.Cartier Technologies.....	14
2.1 Le contexte.....	14
2.1.1 L'historique .....	14
2.1.2 Le secteur d'activité .....	15
2.1.3 L'environnement .....	17
2.1.4 La situation de G.Cartier Technologies.....	19
2.1.5 La stratégie de l'entreprise .....	20
2.2 Les achats chez G.Cartier Technologies .....	21
2.2.1 L'organisation .....	21
2.2.2 Le positionnement des achats chez G.Cartier Technologies.....	23
2.2.3 Le panel fournisseurs .....	24
2.2.4 La stratégie achats .....	25
2.3 Synthèse de la présentation de G.Cartier Technologies.....	26
3. Les fournisseurs imposés chez G.Cartier Technologies.....	28
3.1 Les fournisseurs imposés par nos clients .....	28
3.1.1 La typologie des entreprises .....	29
3.1.2 Le cas Müller.....	31
3.1.3 Le cas des équipementiers automobiles .....	33
3.2 Les fournisseurs imposés par le groupe.....	37
3.2.1 La typologie des entreprises .....	38
4. Revue de littérature .....	49
4.1 Préambule .....	49
4.2 Dépendance et pouvoir entre client et fournisseur.....	50
4.3 L'attractivité fournisseur.....	56
4.3.1 Les forces et les faiblesses .....	62

4.3.2	La théorie des attentes, le modèle VIE.....	64
4.3.3	La théorie des incitations.....	66
4.3.4	La théorie des jeux .....	68
4.3.5	Optimiser son attractivité .....	69
4.4	Le développement collaboratif .....	73
4.5	La motivation .....	76
4.5.1	La motivation dans la littérature.....	76
4.5.2	La gestion de la motivation .....	78
4.6	La gestion du risque fournisseur .....	80
4.6.1	Les risques.....	80
4.6.2	Le management des risques.....	82
4.7	La mesure de la performance .....	86
4.7.1	La stratégie .....	86
4.7.2	Pourquoi mesurer la performance achats ? .....	88
4.7.3	Efficacité et efficience.....	89
4.7.4	Méthode globale de mesure.....	89
4.7.5	Les limites de la mesure de la performance .....	94
4.7.6	Les modèles.....	94
4.8	Synthèse et opinion de la partie théorique .....	107
5.	Les hypothèses et préconisations sur la gestion de la relation avec les fournisseurs imposés.....	109
5.1	La gestion humaine .....	109
5.2	La communication .....	111
5.3	Le partage et la transparence.....	112
5.4	La confiance.....	113
5.5	Limites, contraintes, verrous.....	114
6.	Enquête.....	116
6.1	Démarche et méthodologie .....	116
6.2	Résultats de l'enquête .....	116
6.3	Synthèse de l'enquête .....	125
6.3.1	Synthèse et préconisations .....	125
6.3.2	Limites et difficultés rencontrées lors de l'enquête.....	127

7.	Interviews .....	128
7.1	Démarche et méthodologie .....	128
7.2	Le Responsable Achats de G.Cartier Technologies.....	129
7.3	Le Directeur Général de G.Cartier Technologies et Président du groupe Savoy International .....	130
7.4	Le Responsable Commercial de Savoy Technology.....	131
7.5	Le Responsable Commercial de Savoy Moulage .....	132
7.6	La Directrice de Rielka .....	133
7.7	Synthèse des interviews et préconisations .....	134
7.7.1	La stratégie .....	135
7.7.2	Les ressources et la gestion humaine .....	135
7.7.3	La structure.....	136
7.8	Les limites des interviews et les difficultés rencontrées .....	137
8.	Synthèse .....	138
8.1	Gestion humaine .....	138
8.2	Communication.....	139
8.3	Echanges .....	140
8.4	Transparence .....	140
8.5	Confiance .....	141
8.6	Stratégie .....	141
8.7	Structure .....	142
8.8	Pouvoir.....	142
9.	Proposition d'un modèle et de plans d'actions.....	144
9.1	Proposition de modèle.....	144
9.1.1	Outils .....	144
9.1.2	Leviers .....	145
9.2	Actions en interne et avec nos fournisseurs .....	149
10.	Conclusion générale .....	152
11.	Conclusion personnelle .....	153
12.	Bibliographie .....	154
13.	Annexes.....	157
13.1	Entretien semi-guidé P.Cantele.....	157

---

13.2	Entretien semi-guide E.Allamand.....	160
13.3	Entretien semi-guide P.Cosnier.....	163
13.4	Entretien semi-guide F.Didierjean.....	165
13.5	Entretien semi-guide A.L.Hardy.....	167

## Table des figures

Figure 1 : Produits G.Cartier Technologies .....	15
Figure 2 : Principaux clients de G.Cartier Technologies .....	16
Figure 3 : Produits électroniques de G.Cartier Technologies .....	17
Figure 4 : Evolution du CA en M€.....	19
Figure 5 : Organigramme général de l'entreprise .....	22
Figure 6 : Organigramme du service achats.....	23
Figure 7 : Répartition du CA achats.....	24
Figure 8 : HEPTAOS .....	26
Figure 9 : Environnement de G.Cartier Technologies : 5 forces de Porter .....	26
Figure 10 : Matrice de Marcel et Nassoy. Achats électroniques.....	29
Figure 11 : Matrice Compétences/Ressources et Motivation achats électroniques .....	30
Figure 12 : Matrice de Marcel et Nassoy. Achats pièces plastiques .....	38
Figure 13 : Matrice Compétences/Ressources et Motivation fournisseur Savoy Moulage .....	39
Figure 14 : Matrice Marcel et Nassoy. Achats de pièces découpées .....	42
Figure 15 : Matrice Compétences/Ressources et Motivation achats du fournisseur Savoy Technology.....	44
Figure 16 : Janus Faced dominance in business.....	51
Figure 17 : Matrice de pouvoir.....	51
Figure 18 : Tableau des approches et dispositifs de contrôle suivant le degré de dépendance	54
Figure 19 : Tableau de développement d'une relation entre acheteur et vendeur dans l'industrie .....	56
Figure 20 : Matrice de Kraljic ré-adaptée .....	58
Figure 21 : Enchaînement logique des matrices de Kraljic, de Tréhan et de Cox .....	58
Figure 22 : Cadre théorique des ressources d'apprentissage basé sur la coopération avec des fournisseurs stratégiques .....	60
Figure 23 : Tableau de stratégies achats pour de faibles volumes .....	61
Figure 24 : Communication promotionnelle des achats vers les fournisseurs .....	61
Figure 25 : SWOT .....	63
Figure 26 : Schéma théorique des 5+1 forces de Porter.....	64
Figure 27 : Illustration de la motivation selon Tréhan .....	65
Figure 28 : Matrice théorique Compétences/Ressources et Motivation de Tréhan .....	65
Figure 29 : Illustration de l'analyse de la théorie des jeux .....	69
Figure 30 : Relation entre coûts de transaction et investissements spécifiques .....	73
Figure 31 : Modèle de coopération inter-entreprise .....	74
Figure 32 : Démarche de gestion du risque fournisseur.....	82
Figure 33 : Carte de typologie des risques .....	83
Figure 34 : Courbe de gestion des risques.....	84
Figure 35 : Stratégie de gestion des risques avec RACI .....	85
Figure 36 : Schéma de l'organisation selon Dixon, Nanni et Vollmann .....	87

Figure 37 : Illustration de la performance selon Van Weele.....	89
Figure 38 : Process de mesure de la performance.....	91
Figure 39 : Méthodologie de mise en place d'un système de mesure de la performance.....	92
Figure 40 : Méthodologie de benchmarking .....	93
Figure 41 : Pilotage de la performance : Balanced Scorecard .....	95
Figure 42 : Carte stratégique .....	97
Figure 43 : Relations de cause à effet du Balanced Scorecard.....	98
Figure 44 : Tableau de pilotage de la performance Balanced Scorecard.....	98
Figure 45 : Processus Balanced Scorecard.....	100
Figure 46 : Grille OVAR.....	102
Figure 47 : Carte de processus .....	103
Figure 48 : Navigateur SKANDIA.....	104
Figure 49 : Matrice de typologie des relations avec un fournisseur imposé.....	144
Figure 50 : Résumé des leviers de limitation d'une position d'imposition.....	148
Figure 51 : Cartographie des principaux fournisseurs imposés .....	149

## Introduction

La maîtrise des achats est devenue, aujourd'hui, indispensable pour la rationalisation des dépenses.

Selon Friedman (2005), « the world is flat and competition is now 24/7, anywhere and Anytime ». En effet, dans un environnement avec une concurrence accrue ainsi que des demandes de plus en plus exigeantes de la part des clients externes, mais aussi internes, les entreprises doivent se concentrer sur le développement de leurs produits et de leurs process. Arrivant à la limite de l'optimisation, la fonction achats s'impose donc comme la pierre angulaire à de nouvelles formes d'économies, de gestion des relations humaines et de limitation du risque.

Pour cela, la fonction achats, en lien direct avec l'environnement extérieur, se doit d'attirer les meilleurs fournisseurs, ceux capables de répondre aux besoins en matière d'exigence, de qualité, de coût, de délais, de sécurité, d'innovation, ... C'est ainsi que la fonction achats joue un rôle primordial dans la gestion de la relation fournisseurs.

Cependant, il n'existe pas de typologie fournisseurs figée, ni même de tableau exhaustif dans lequel classer chaque fournisseur dans chaque secteur. C'est ainsi que, dans certains cas, les fournisseurs sont sélectionnés selon des critères subjectifs : appartenance à un même groupe ou sur demande d'un client. Nous parlerons, ici, de fournisseurs imposés.

Nous verrons qu'il existe deux types de fournisseurs imposés dans le cas de G.Cartier Technologies : ceux imposés par nos clients, c'est-à-dire avec qui ils ont déjà l'habitude de travailler et connaissent leurs valeurs (produits, process, coût, qualité, délais, apport d'innovation, sécurité) et ceux faisant partie du même groupe. Dans notre cas, le groupe Savoy International.

Nous commencerons par exposer la problématique liée au sujet de la relation avec les fournisseurs imposés ainsi que les enjeux ayant attiré à cette relation avant de présenter la situation de G.Cartier Technologies : contexte, stratégie, situation avec nos fournisseurs imposés.

Nous verrons ensuite comment la littérature traite des relations clients/fournisseurs autour de corpus théoriques tels que la dépendance et le pouvoir, la motivation, l'attractivité, la gestion du risque, le développement collaboratif, ... mais aussi comment mesurer à la fois les performances des fournisseurs, et aussi la relation en elle-même.

Enfin, après une enquête ciblée réalisée auprès de professionnels de l'industrie, et l'interview de quelques personnes au cœur de ce sujet, nous proposerons quelques axes d'amélioration et de progrès dans cette relation client/fournisseur particulière.

# 1. Définition du problème

## 1.1 Pourquoi ce sujet ?

Les fournisseurs imposés représentent une partie importante de notre panel fournisseurs. En effet, 2 des 3 fournisseurs imposés par le groupe font partie du top 10 de nos fournisseurs pour ce qui est du chiffre d'affaires. D'un autre côté, tous les autres fournisseurs imposés le sont par nos clients équipementiers de rang 1 du secteur automobile. Enfin, notre plus grand client sur le segment électronique grand public (société Müller) nous impose également la plupart de ses fournisseurs.

Au total, 10,5% du chiffre d'affaires achats, de G.Cartier Technologies (3,04 M€) se fait chez des fournisseurs imposés par le groupe ou par nos clients. Cela montre à quel point il y a dépendance de G.Cartier Technologies envers ces fournisseurs. Cela est renforcé par le fait que G.Cartier Technologies gère les achats d'Intertronic au Maroc. Nous reviendrons sur ce cas spécifique dans la description de la situation.

De plus, le chiffre d'affaires achats représenté par les fournisseurs imposés allié au nombre important de ces fournisseurs (18 sur 171, 10,5% pour les achats de production) montrent le temps nécessaire à consacrer à la gestion de la relation avec ces fournisseurs « particuliers ».

Le degré d'imposition n'étant pas le même avec tous nos fournisseurs : cela va du simple nom du fournisseur jusqu'au prix et la livraison de chaque référence, le processus achats n'est donc pas identique pour chacun de nos fournisseurs.

Enfin, certains fournisseurs représentent des familles achats entières chez G.Cartier Technologies et les autres fournisseurs potentiels le savent, ce qui rend la veille technologique ainsi que le benchmark beaucoup plus complexes.

Cependant, dans une période dans laquelle la compétitivité devient une question de survie (au moins pour G.Cartier Technologies), il est crucial de maintenir un niveau d'exigence élevé. En effet, même si certains fournisseurs sont imposés, il faut continuer de benchmarker la concurrence et se tenir informé des nouvelles technologies pour ne pas se retrouver en décalage avec le marché. Ceci peut passer par la possibilité, pour les fournisseurs imposés par le groupe notamment, d'entrer plus tard dans le processus achat, au moment du choix final du fournisseur. Ceci leur permettant de s'ajuster en fonction des choix technologiques effectués.

Ces différents points, mis en exergue par des contraintes et des obstacles au quotidien, ont d'emblée attisé ma curiosité. Cela incite donc à me pencher sur le sujet pour essayer de comprendre quelles sont les difficultés, mais surtout de voir dans quelles mesures ces relations peuvent être améliorées et orientées vers une stratégie d'interdépendance permettant à chaque partie de progresser.

Ce sujet soulève donc plusieurs questions : ces fournisseurs nécessitent-ils une attention particulière ? Qu'attendent-ils de la relation avec G.Cartier Technologies ? La performance des ces fournisseurs est-elle en adéquation avec les exigences de G.Cartier Technologies ? ...

Toutes ces questions permettent de nous interroger sur la problématique suivante :

**Quelle gestion de la relation avec les fournisseurs imposés ?**

## 1.2 Quels enjeux pour G.Cartier Technologies ?

Les enjeux pour G.Cartier Technologies, quant à une gestion différente et mieux adaptée de la relation avec nos fournisseurs imposés sont multiples et de différentes natures. Les axes de progrès ou plus généralement des façons de travailler différentes peuvent, dans un premier temps, permettre d'améliorer l'efficacité du service achats ainsi que son efficacité.

Le deuxième enjeu, et non des moindres consiste à créer une relation d'interdépendance et non de dépendance simple : une relation qui permette d'avoir accès à l'innovation de nos fournisseurs, une ouverture sur d'autres marchés potentiels, obtenir et partager des gains de productivité, ... L'enjeu consiste donc à démontrer que cette relation imposée doit devenir un atout et non une faiblesse.

Enfin, le dernier enjeu est un enjeu interne à G.Cartier Technologies. L'amélioration de la gestion de la relation avec nos fournisseurs imposés doit permettre au service achats de monter en compétences et surtout en maturité :

- Intégrer la notion de risque et la conduite de celui-ci,
- Définir et utiliser les critères qui décrivent G.Cartier Technologies comme étant un client attractif,
- Exposer, en interne, l'intérêt de mesurer la performance de nos fournisseurs sur des critères factuels, qualitatifs, mais surtout économiques (bras de levier plus important si les achats interviennent très en amont des projets).

Nous pourrions ainsi constater, au terme de l'étude de la situation propre à G.Cartier Technologies, de la théorie issue de la recherche et enfin de l'enquête menée auprès d'autres professionnels des achats de l'industrie, si les enjeux pour G.Cartier Technologies peuvent être satisfaits via un plan de progrès concret et méthodique ou si, tout du moins, quelques idées fortes se dégagent et permettent de réfuter ces enjeux.

## 2. La situation de G.Cartier Technologies

### 2.1 Le contexte

#### 2.1.1 L'historique

L'entreprise G.Cartier Technologies a été créée en 1870 à Cluses, dans la vallée de l'Arve, vallée connue aujourd'hui pour son savoir-faire dans le décolletage, par Gaston Cartier. Ce n'est qu'à partir de 1950 que le site a commencé à se spécialiser dans les activités de l'automobile puis à intégrer l'électronique dans son processus industriel au début des années 80.

En 1988, l'entreprise est rachetée par le groupe Valeo. A partir des activités de G.Cartier Technologies, Valeo crée la division Valeo Electronique et développe son activité éclairage avec la société Vignal (ex filiale de G.Cartier Technologies).

En 1991, G.Cartier Technologies est vendue au groupe SOCOFIX et commence le développement, l'année suivante, de l'injection plastique dans le groupe.

En 1996 : le groupe rachète l'activité petits modules électroniques à VALEO. C'est la réintroduction de l'électronique chez G.Cartier Technologies.

En 1998, G.Cartier Technologies est vendu au Groupe PRESSAC. L'électronique est transférée dans la filiale allemande de Pressac.

En 2006, le groupe PRESSAC se sépare de l'activité plastique.

En 2007, G.Cartier Technologies intègre le Groupe Savoy International.

En 2009, suite à la crise mondiale qui a durement touché le secteur automobile, le FMEA, Fonds de Modernisation des Equipementiers Automobiles, qui a été créé en 2009 dans le but de redynamiser la filière automobile française, investit chez G.Cartier Technologies pour l'accompagner dans ses projets industriels, comme le lancement de nouveaux produits.

En 2013, M.Allamand, Président du groupe Savoy International, maison mère de G.Cartier Technologies devient le Directeur Général de la société.

2013 marquera également le retour de résultats meilleurs. En effet, le compte de résultats 2013 montre un résultat net positif, ce qui n'était plus arrivé depuis 2008.

Effectif de l'entreprise aujourd'hui : 126 personnes.

## 2.1.2 Le secteur d'activité

G.Cartier Technologies est un fournisseur de rang 1 et de rang 2 pour le secteur de l'automobile. En effet, la société est présente dans :

- le domaine de l'électromécanique via différents produits :



Micro-relais



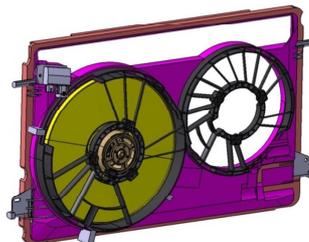
Relais Cubique



Power-relais

Box relais pour le pilotage du refroidissement moteur

Daimler Benz NCV 2/3  
Vito et Sprinter



FIAT – Renault  
Double  
Ventilateurs



Box relais PSA et Renault

- Renault : Clio - Captur
- Dacia : Logan - Sandero - Lodgy
- Peugeot : 3008 - 4008 - 308 – 108
- Citroen : C4 – DS4 – DS5 – C4 Picasso

**Relais**  
**production annuelle : 35 Millions**



Figure 1 : Produits G.Cartier Technologies

- le domaine de l'électronique :

Avertisseur LED pour la surveillance de l'angle mort du rétroviseur sur Citroen C4 et nouvelle peugeot 308

Répétiteur de clignotant pour les projets : PSA - T9 et Renault15/40



Ses principaux clients :

Rang 1 :



Rang 2 :



Figure 2 : Principaux clients de G.Cartier Technologies

L'activité automobile représente 90% du chiffre d'affaires de l'entreprise.

G.Cartier Technologies est également présent dans le domaine de l'électronique grand public, à travers la conception et la fabrication de commandes de régulation et de systèmes de chauffage électrique pour le groupe Müller :



Figure 3 : Produits électroniques de G.Cartier Technologies

## 2.1.3 L'environnement

### 2.1.3.1 Le marché

Le marché de l'automobile, que ce soit en étant fournisseur de rang 1 ou de rang 2 est un secteur particulièrement concurrentiel avec des prix très serrés et des marges en conséquence réduites, mais des volumes importants et une certaine durée de vie.

De plus, le marché a tendance à se déplacer pour quitter l'Europe au profit de zones dans lesquelles les perspectives de progression du marché sont beaucoup plus importantes. C'est ainsi que G.Cartier Technologies suit la tendance induite par ses clients en livrant de plus en plus de produits en Asie et particulièrement en Chine ainsi qu'en Amérique du Sud.

Ne pouvant augmenter les prix de vente de manière importante sans courir le risque d'être déréférencé par nos clients, les leviers se situent en amont en investissant dans des outils de production plus performants pour gagner en productivité ainsi qu'en améliorant le processus achats et la valeur ajoutée de ce département pour ainsi augmenter les marges.

En outre, le marché tend à évoluer selon 2 axes. Le premier axe est celui des marchés émergents qui permettent d'avoir de nouvelles perspectives, notamment pour ce qui est des volumes. Le second axe est celui de la technologie. En effet, les constructeurs automobiles ainsi que certains équipementiers, après être passés à l'électronique exclusive et avoir subi quelques revers, misent sur la fiabilité et reviennent donc à des solutions largement éprouvées.

C'est ainsi que les relais, entre autres, bien qu'étant en nombre important dans les véhicules, ne représentent qu'une faible proportion des pannes et ne génèrent donc pas de coût de redesign ou de rappels par les marques, actions qui, on le sait, sont coûteuses en argent, mais aussi en image de marque.

Le marché de l'électronique grand public n'est drivé que par un seul client chez G.Cartier Technologies, ce qui rend difficile toute analyse de ce secteur dans le sens où nous sommes dépendants des résultats de ce client et que le domaine est trop large pour en tirer une quelconque conclusion. Cependant, étant donné l'activité de notre client Müller, la régulation et les systèmes de chauffages électriques, corrélés à de nouvelles normes environnementales comme la régulation thermique RT2012 découlant du Grenelle de l'environnement, nous constatons tout de même un fléchissement de l'activité au profit de systèmes de chauffages plus orientés développement durable.

Toutefois, l'entreprise peut capitaliser sur cette expérience pour pouvoir accéder à de nouveaux marchés.

### **2.1.3.2 Menaces et opportunités**

Aujourd'hui, G.Cartier Technologies est donc présent sur deux grands domaines d'activité : l'électronique et l'électromécanique pour le secteur automobile et l'électronique grand public. De plus, l'entreprise et plus généralement le groupe Savoy International sont bien intégrés car ils possèdent les ressources pour le développement de nouveaux produits ainsi que la capacité pour de la production grande série.

Ainsi, des opportunités de nouveaux marchés ou nouveaux produits s'ouvrent à l'entreprise : nouveaux projets pour l'électronique destinée à l'automobile, renouvellement des gammes chez les constructeurs automobiles, sous-traitance électronique grand public, relais électromécaniques pour le grand public, ...

Cependant, l'entreprise, positionnée sur des marchés très concurrentiels subit également des menaces : concurrence des fabricants « poids lourds » de relais électromécaniques (TYCO, HONGFA, ...), internalisation de sous-ensembles électromécaniques chez certains de nos clients équipementiers de rang 1, baisse de marché (radiateurs électriques), délocalisation du marché, notamment celui de l'automobile et donc augmentation des coûts : rentabilité au rendez-vous ?

G.Cartier Technologies se positionne donc sur des marchés en perpétuel mouvement, ce qui offre de nouvelles opportunités à condition que celles-ci soient en phase avec la stratégie de l'entreprise et que l'entreprise ait les capacités de suivre. En outre, il n'est pas non plus question de rester dans l'immobilisme sous peine de voir grandir les menaces identifiées.

### 2.1.4 La situation de G.Cartier Technologies

L'entreprise a connu, en 2008/2009 une crise sans précédent qui aurait pu la conduire à la faillite. En effet, sous l'action de la baisse brutale des ventes dans le secteur automobile, secteur dont G.Cartier Technologies dépend à 90%, l'entreprise a vu son activité baisser de manière dramatique : -20% entre 2008 et 2009. Cette situation a donc mené l'entreprise à lancer un plan social qui a permis de sauver la société, mais qui a engendré un deuxième effet qui n'avait pas été prévu : le rebond du secteur, rebond que G.Cartier Technologies a eu du mal à absorber car n'ayant plus les capacités de suivre la production. Néanmoins, c'est grâce à la diminution de la masse salariale ainsi qu'à l'aide du FMEA que l'entreprise a pu subsister.

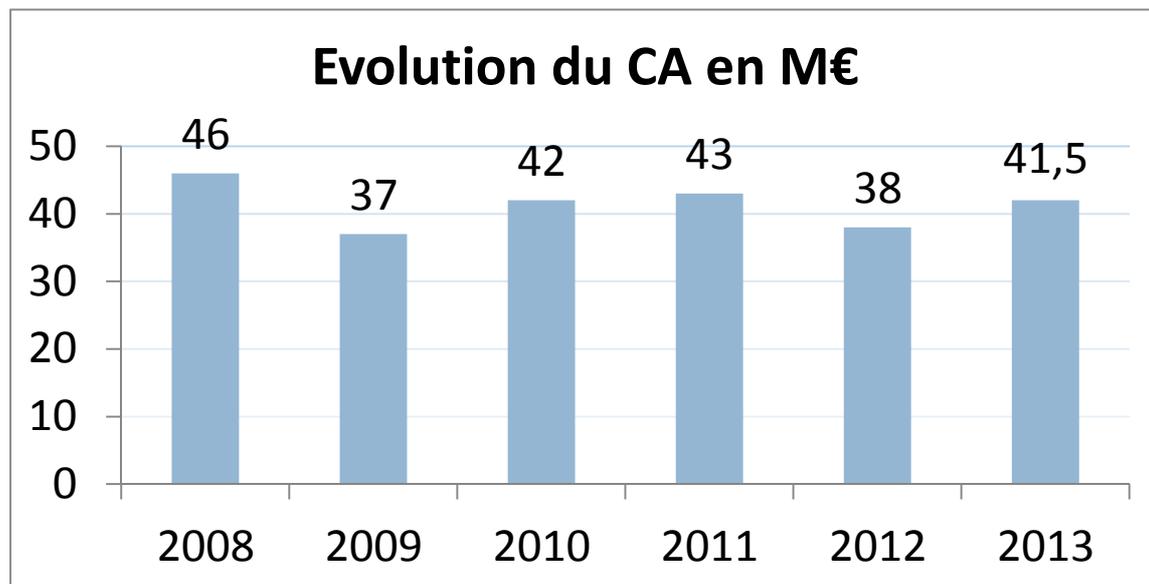


Figure 4 : Evolution du CA en M€

Enfin, grâce aux efforts déployés ainsi qu'à une stratégie « LEAN » menant à réduire le gaspillage à tous les niveaux : à la production pour absorber la (re)montée en charge, mais aussi dans chaque service hors production, l'entreprise retrouve un niveau d'activité qui lui permet de voir l'avenir avec plus de sérénité. C'est ainsi que G.Cartier Technologies a réalisé en 2013 un résultat net positif.

La faible évolution du chiffre d'affaires impose cependant une forte action sur la productivité pour compenser la hausse des coûts (salaires, charges, ...) et garder de la compétitivité. Ceci passe par une Valeur Ajoutée plus importante et c'est donc sur ce point que les achats ont un fort levier.

## **2.1.5 La stratégie de l'entreprise**

G.Cartier Technologies, sous l'impulsion de M.Emile Allamand, Président du groupe Savoy International, mais aussi Directeur Général de G.Cartier Technologies, a une stratégie d'investissements importants menant à l'intégration d'un certain nombre d'activités aujourd'hui sous-traitées ainsi qu'à la sauvegarde et à la création de l'emploi local permettant de conserver un savoir-faire précieux.

C'est ainsi que l'entreprise investit (livraison courant 2014) dans des machines spéciales de production pour un montant de plus de 1,28M€, ce qui lui permettra de réaliser un gain sur achats de plus de 1,02M€ / an (hors investissement).

### **2.1.5.1 Le métier de G.Cartier Technologies**

L'activité cœur de G.Cartier Technologies, bien qu'ayant essayé de se diversifier depuis le rachat par le groupe Savoy International, demeure l'assemblage et plus généralement la production de produits électromécaniques pour le secteur de l'automobile.

En effet, la société possède des compétences fortes dans l'industrialisation, la production ainsi que la qualité pour des sous-ensembles ou produits finis pour le marché de l'automobile, secteur ayant de très fortes exigences en matière de fiabilité, qualité et coût.

### **2.1.5.2 La mission de G.Cartier Technologies**

La mission de G.Cartier Technologies se résume par cette phrase affichée dans les salles de réunion : « Apporter l'avantage concurrentiel à nos clients par l'innovation permanente des produits et des process. » Cette mission doit redescendre jusque chez nos fournisseurs, d'où l'importance d'une bonne communication avec eux.

### **2.1.5.3 La vision de G.Cartier Technologies**

La vision de G.Cartier Technologies se décompose en 6 axes dont certains vont dans le sens d'une collaboration intra-groupe avancée :

- Développer une culture de groupe solidaire, communicante et cohérente.
- Être un groupe identifié par la valeur des hommes qui l'animent.
- Dépasser les attentes de nos clients par l'entre-partenariat.
- Développer une offre structurée de composants, produits, équipements, en particulier dans la mécatronique.
- Inscrire la culture zéro ppm au cœur de l'organisation et des process.
- Mener une croissance maîtrisée et équilibrée en privilégiant les synergies et le développement durable.

Ces 6 axes montrent l'importance que reflète la notion d'appartenance à un groupe ainsi que la mise en avant de nos compétences. C'est une vision, comme l'est également la mission, qui doit rester au cœur des sujets de tous les jours et qui doit être partagée avec nos fournisseurs partenaires (groupe notamment).

#### **2.1.5.4 Les valeurs de G.Cartier Technologies**

Les valeurs de G.Cartier Technologies sont multiples :

- La responsabilité nous donne plus de devoirs que de droits
- Nous sommes constamment animés d'une volonté farouche
- Nous avons plaisir à travailler ensemble et à progresser
- Les clients de nos clients sont nos clients
- Nous avons le goût des challenges
- Nous agissons BSP (Bon Sens Paysan) => avec logique et en faisant attention à toutes les dépenses

## **2.2 Les achats chez G.Cartier Technologies**

### **2.2.1 L'organisation**

Le service achats de G.Cartier Technologies existe depuis de nombreuses années ce qui montre l'importance qu'accorde la direction à ce service. Cette importance est soulignée par la présence du responsable achats au Comité de Direction et à son implication dans les choix d'investissements.

Organigramme général de l'entreprise :

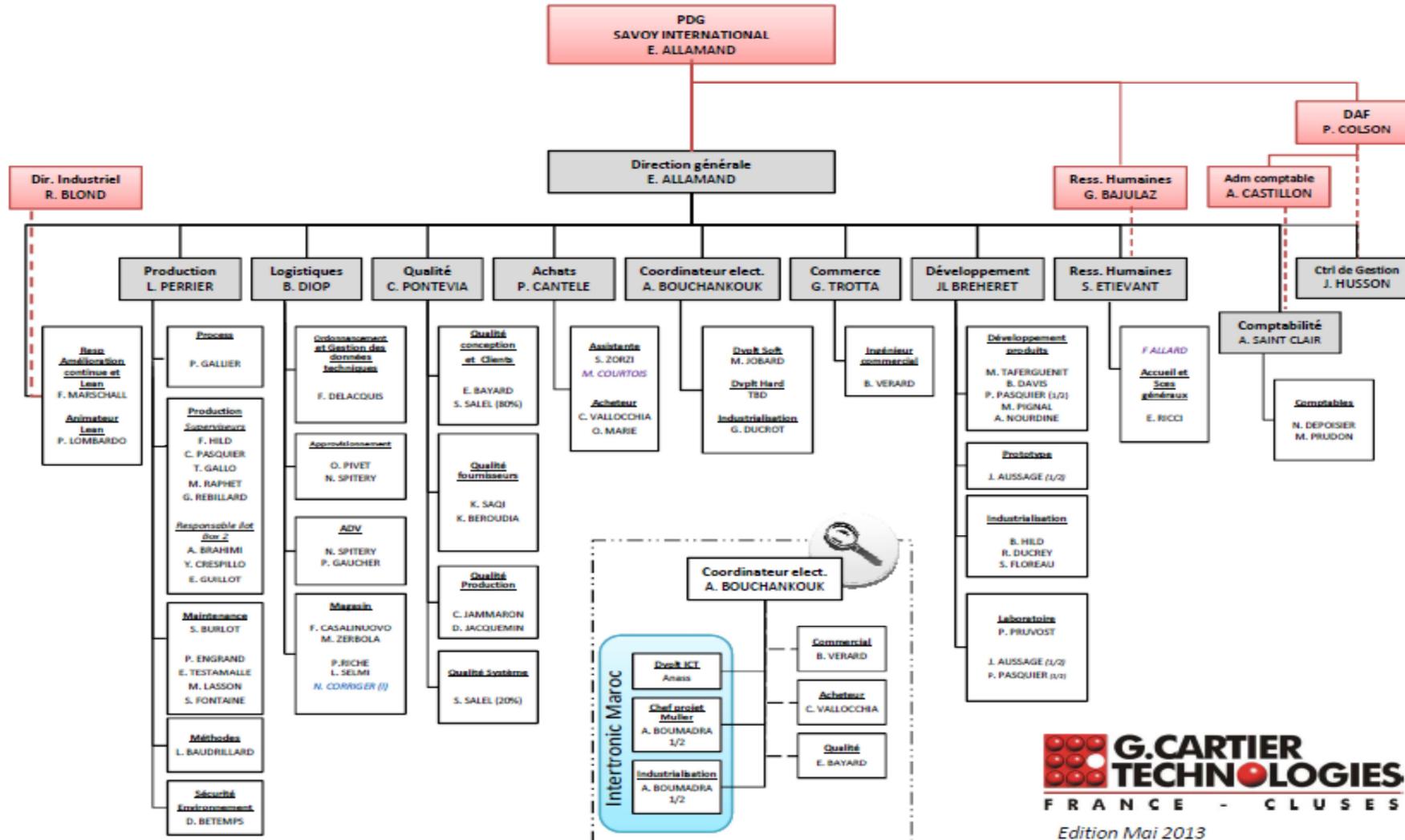


Figure 5 : Organigramme général de l'entreprise

Gestion de la relation avec les fournisseurs imposés

Le service achats est distinct de celui des approvisionnements et il emploie actuellement quatre personnes avec l'arrivée potentielle d'une cinquième personne :

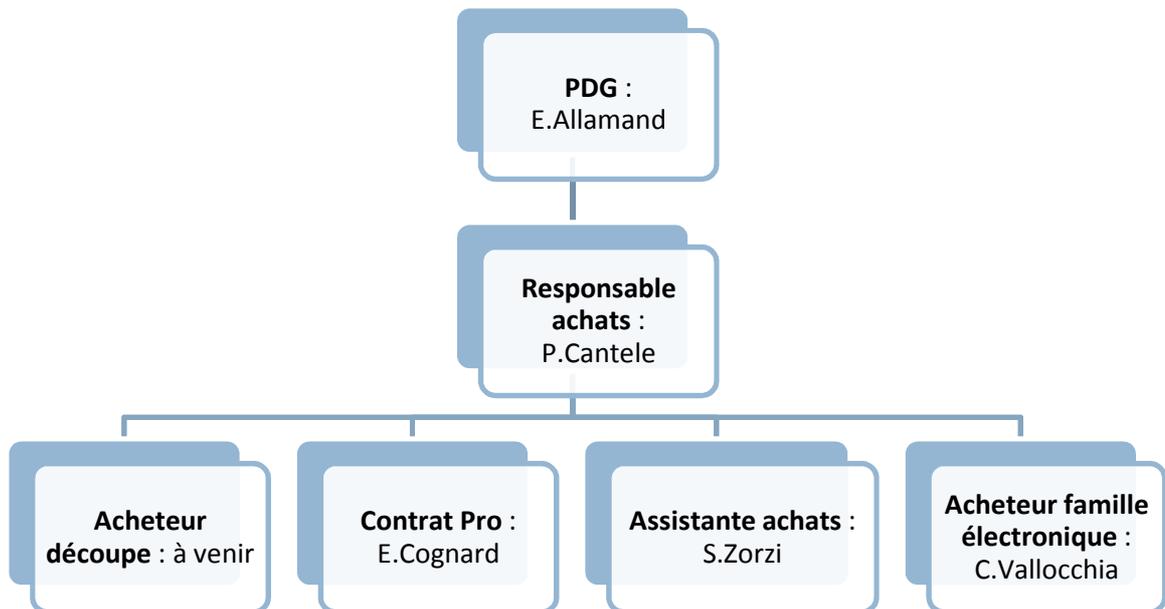


Figure 6 : Organigramme du service achats

Le service achats gère, en plus des achats de G.Cartier Technologies, les contrats d'achats d'Intertronic, entité du groupe Savoy International, basée au Maroc, qui partage la production de la mécatronique ainsi que de l'électronique avec G.Cartier Technologies. Intertronic reste toutefois autonome au niveau de ses approvisionnements.

Les biens achetés pour le compte de G.Cartier Technologies se regroupent en plusieurs familles :

- Composants électroniques : circuits imprimés, afficheurs, composants passifs...
- Matières premières : cuivre, argent et alliages
- Pièces découpées : pièces issues de différents métaux et alliages. Une partie de ces pièces sont contactées avec des rivets ou micro-profils à base de métaux précieux tels l'indium ou l'argent.
- Composants plastiques
- Achats hors production : maintenance, industrialisation, interim, travaux, frais généraux, ...

## 2.2.2 Le positionnement des achats chez G.Cartier Technologies

Comme nous avons pu le voir sur le graphique précédent, le service achats dépend directement du Directeur Général de G.Cartier Technologies, Emile Allamand, qui est également le Président du groupe. C'est également lui qui pilote le service via une réunion bihebdomadaire. Ceci donne un énorme avantage en matière de communication. En effet, les informations passent directement.

En 2013, le volume d'achats de production de G.Cartier Technologies s'élevait à 30,9 millions d'euros. Ceci comprend également les ventes de sous-ensembles d'Intertronic vers G.Cartier Technologies. En ne prenant que la part des achats G.Cartier Technologies pour une production en France, le volume d'achats représente environ 11,7M€ pour les achats de production et 1,7M€ pour les achats hors production. Au final, les achats représentent 74,4% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Ce ratio met en évidence l'importance du déploiement du service achats dans cette PME de par notamment la gestion du panel fournisseurs qu'il assure.

### 2.2.3 Le panel fournisseurs

Le panel fournisseurs de G.Cartier Technologies comprend aujourd'hui 171 fournisseurs pour la production et 216 fournisseurs hors production. Le nombre de fournisseurs sur les achats hors production est très important, ce qui pourra constituer un axe d'amélioration sensible.

#### 2.2.3.1 Les ratios

Comme vu précédemment, la part achats est de 74,4% du chiffre d'affaires.

Le volume achats est représenté par 13 fournisseurs classe A, dont 2 fournisseurs du groupe qui sont donc imposés : Savoy Moulage et Savoy Technology. Ceci montre l'importance de ces fournisseurs groupe. Les autres fournisseurs imposés par nos clients sont des fournisseurs de classe B et C et sont présents essentiellement sur la famille électronique. Ils représentent davantage dans la production réalisée au Maroc chez Intertronic.

	2013	%total achats
<b>CA total</b>		
<b>Achats production</b>		
Composants électroniques	1,6M€	5,2%
Matières premières	2,05M€	6,6%
Pièces découpées	4,95M€	16%
Composants plastiques	1,5M€	4,9%
Produits semi-finis	17,4M€	56,3%
Autre	1,63M€	5,3%
<b>Total achats production</b>	<b>29,13M€</b>	<b>94,3%</b>
<b>Achats hors production</b>		
Transport	255k€	0,8%
Travaux	128k€	0,4%
Frais généraux	32k€	0,1%
Investissements	1,04M€	3,4%
Autre (maintenance, indus, interim...)	312k€	1%
<b>Total achats hors production</b>	<b>1,767M€</b>	<b>5,7%</b>
<b>Total</b>	<b>30,897M€</b>	

Figure 7 : Répartition du CA achats

### 2.2.3.2 *Les forces et les faiblesses*

**Les forces** : les volumes importants ainsi qu'une durée longue de la relation avec les fournisseurs sont les principales forces du service achats de G.Cartier Technologies. Nous devons évoquer également un niveau technique poussé qui permet une meilleure compréhension de nos fournisseurs.

**Les faiblesses** : bien qu'existant depuis de nombreuses années, le service achats de G.Cartier Technologies ne possède pas d'outils achats très avancés. Ceci a surtout pour répercussion une gestion du risque limitée avec la plupart de nos fournisseurs stratégiques qui sont mono-sources. La gestion du service en direct par le PDG a pour but de faire monter le service en maturité.

### 2.2.4 **La stratégie achats**

La stratégie achats découle directement de la stratégie de l'entreprise, c'est à dire une volonté d'intégrer une partie des sous-ensembles sous-traités, la pérennisation de nos familles stratégiques (matières premières, électroniques), ainsi que la sous-traitance en local.

La stratégie achats peut s'exprimer ainsi :

- Marketing achats : recherche de nouveaux fournisseurs pour les produits internalisés : cuivre, contacts argent et alliages, machines spéciales.
- Sécurisation :
  - Blocage du cours des matières premières principales : cuivre et argent.
  - Mise en concurrence de nos fournisseurs stratégiques
  - Gestion des stocks : stocks de consignment sur les produits à risque...
- Réduction des stocks : meilleure négociation des possibilités d'approvisionnements.
- Travaux : recherche de partenaires capables de travailler pour l'ensemble du groupe.
- Réactivité pour tous les achats d'industrialisation et de maintenance curative

## 2.3 Synthèse de la présentation de G.Cartier Technologies

Résumé de l'organisation de G.Cartier Technologies en utilisant la méthode HEPTAOS de P.Y. Barreyre.

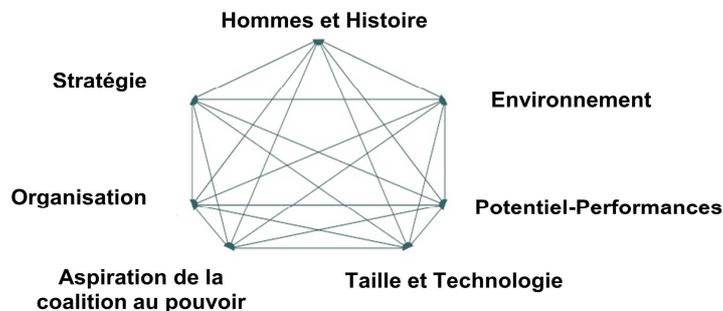


Figure 8 : HEPTAOS

### Hommes et Histoire

Créée en 1870 à Cluses, au cœur de la vallée de l'Arve, la société G.Cartier Technologies a commencé à se spécialiser dans l'industrie automobile à partir des années 1950. Elle s'est ensuite dirigée vers les activités électroniques dans les années 1980. Après avoir appartenu à plusieurs groupes (Valeo, ...), G.Cartier Technologies fait partie aujourd'hui du groupe Savoy International.

### Environnement

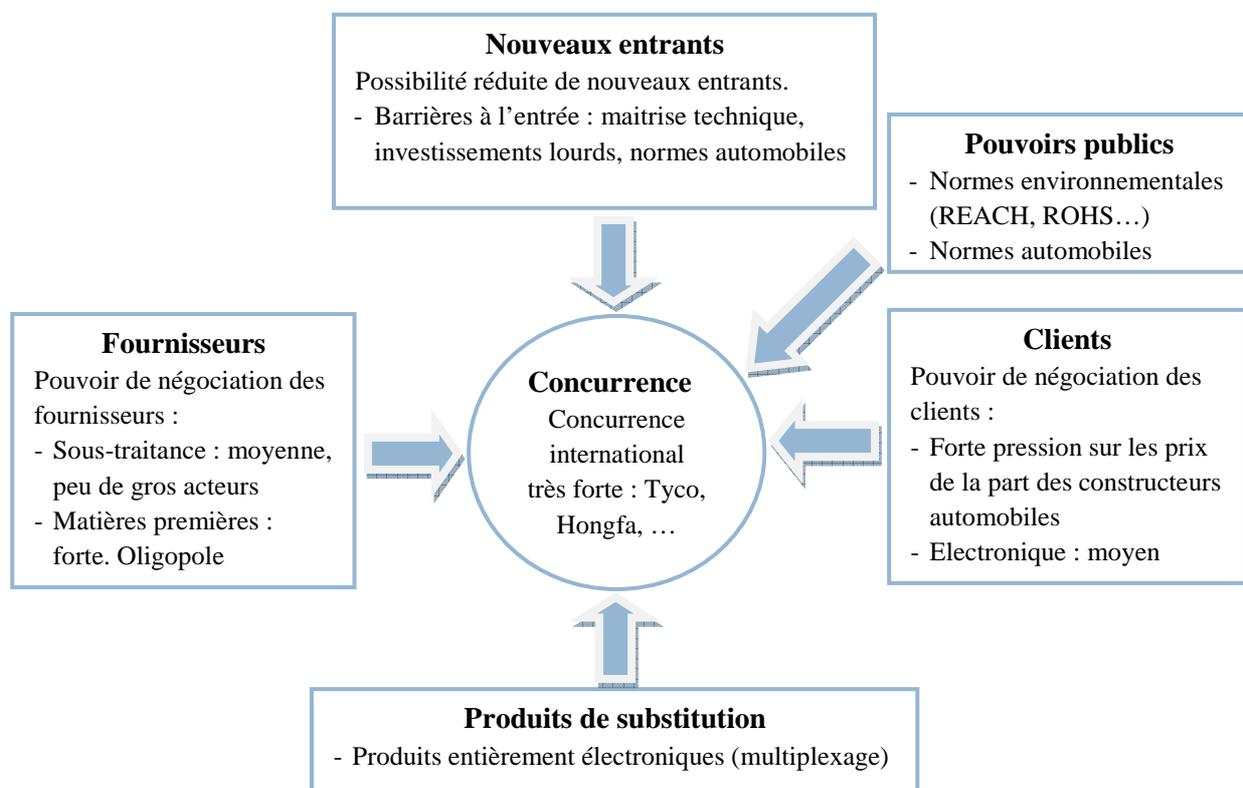


Figure 9 : Environnement de G.Cartier Technologies : 5 forces de Porter

## Potentiel – Performances

G.Cartier Technologies est en pleine mutation : la société est en train d'intégrer une partie de la production en investissant dans des machines automatiques. Elle devient une entreprise « Make » plutôt que « Buy ». Cela lui permet de rester compétitive.

- La part Achats est significative → 74,4% du CA
- Le service achats est séparé du service approvisionnement.
- Il existe un ERP, mais qui reste sous-utilisé : manque de formation
- Il n'existe pas de véritable tableau de bord permettant de mesurer la performance chez G.Cartier Technologies. Cela fera d'ailleurs l'objet d'une piste d'amélioration à venir.

## Taille et Technologies

### **Taille G.Cartier Technologies :**

- En 2013 : 126 personnes (Production : 89, hors production : 37)
- Un site de 7000m<sup>2</sup> situé à Cluses en Haute-Savoie
- Une production qui repart à la hausse après la crise automobile de 2008/2009
- Un résultat qui redevient positif en 2013
- Quantité totale de produits réalisés en 2013 : environ 22M de produits finis
- Travail majoritairement avec les constructeurs automobiles français et les équipementiers automobiles de rang 1.
- Livraison partout dans le monde

## Aspirations de la coalition au pouvoir

Le PDG est un homme de terrain autodidacte. La qualité, le savoir-faire sont important pour lui. Il pilote également les achats et le commerce.

Objectifs : retrouver un équilibre financier, avoir une production plus intégrée

## Organisation

- Une organisation hiérarchique relativement étalée ; 10 directions : production, qualité, logistique, achats, coordination électronique, bureau d'étude, commerce, ressources humaines, comptabilité, contrôle de gestion.
- Des fonctions support en nombre important (37 personnes)

## Stratégie

La stratégie de l'entreprise se focalise sur un retour durable à la profitabilité en intégrant davantage la production et donnant aux achats une importance accrue pour générer de la valeur ajoutée en limitant les coûts.

## 3. Les fournisseurs imposés chez G.Cartier Technologies

### 3.1 Les fournisseurs imposés par nos clients

Une partie non négligeable des fournisseurs de G.Cartier Technologies, 10,5% de nos fournisseurs, dont 5 distributeurs, sont imposés par certains de nos clients. Nos clients imposent de plus en plus souvent des fabricants et les volumes ne sont pas toujours suffisants pour travailler en direct avec eux, d'où la nécessité de traiter avec des distributeurs. Les achats issus de fournisseurs imposés représentent 10,5% du montant total des achats de G.Cartier Technologies (cette part augmente si on inclut les achats d'Intertronic Maroc). En effet, soit pour des raisons de qualification (fournisseurs étant déjà dans le panel de nos clients => rang 1 et donc rang 2 maintenant), soit pour des raisons de produits spécifiques, composants réalisés uniquement pour ce client, ou technologie particulière, ces fournisseurs sont imposés dans le processus de production.

La quasi-totalité de nos fournisseurs imposés par des clients, sont des fournisseurs de composants électroniques assemblés soit chez G.Cartier Technologies, soit chez Intertronic au Maroc dont les achats sont gérés par G.Cartier Technologies.

La stratégie de nos clients, qu'il s'agisse de Müller, un de nos clients qui impose le plus de fournisseurs ou de certains de nos clients équipementiers automobiles (Prettle, SCMR, Wabco, ...), se traduit par la volonté de faire de l'éco-design et donc de mutualiser leurs produits pour limiter leurs sources d'approvisionnement. Ainsi, un produit fini issu de chez G.Cartier Technologies, de chez un concurrent ou même fabriqué en interne chez nos clients possèdera des composants ou sous-ensembles issus des mêmes fournisseurs.

Cette situation, bien qu'apportant certains avantages : gestion éventuelle des fournisseurs par nos clients, répercussions contractuelles des fluctuations de prix, ... induit néanmoins des faiblesses. Effectivement, dans la plupart des cas, seule une référence est donnée.

Cette disposition provoque parfois des difficultés en quant aux délais d'approvisionnement ou de quantité minimum à commander. Ce dernier point impose régulièrement l'obligation de traiter avec des distributeurs et non avec les fabricants directement qui refusent de travailler en dessous d'un certain volume.

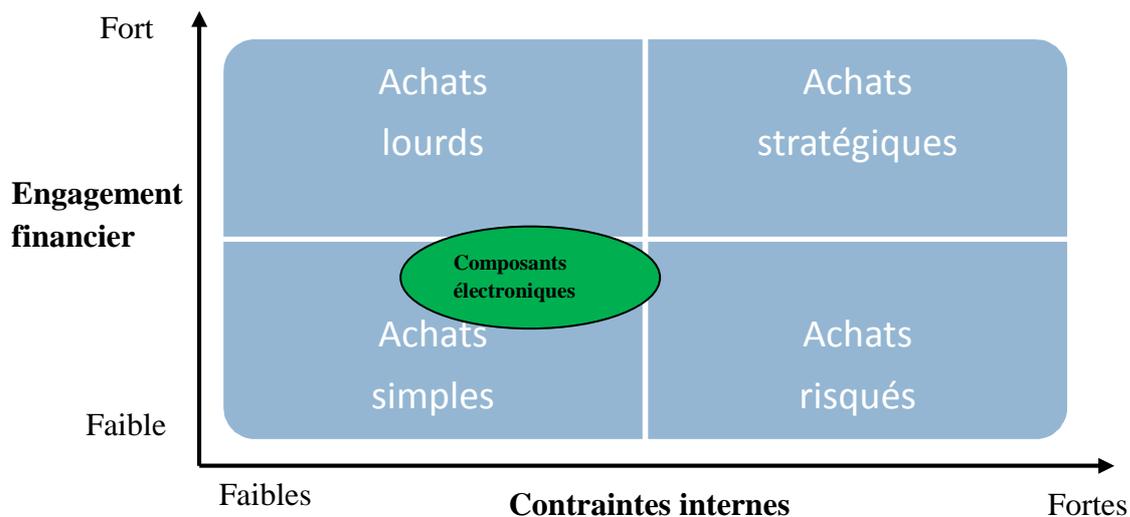
Enfin, les principaux freins à ce mode de fonctionnement concernent la communication ainsi que les marges de manœuvre pour notre service achats. En effet, il n'existe pas aujourd'hui de liste établie par nos clients mentionnant le nom des fournisseurs qu'ils souhaitent imposer. Il s'agit donc ici de travailler en étroite collaboration avec notre bureau d'étude et surtout avec l'historique du client. En ce qui concerne les marges de manœuvre, nous verrons en entrant un peu plus dans le détail que l'éventail est large et que la situation est très hétérogène, allant d'une gestion dans laquelle tout est figé à une relation où le service achats de G.Cartier Technologies a davantage de leviers. Nous verrons également que le degré de dépendance n'est pas identique vis-à-vis de chaque fournisseur.

### 3.1.1 La typologie des entreprises

Nous parlons donc ici essentiellement de la famille des composants électroniques.

Analyse interne de la famille électronique => analyse interne composants électroniques hors circuits imprimés et écrans LCD qui sont des composants plus stratégiques et pour lesquels, il n'y a pas de fournisseur imposé.

Evaluation selon la matrice des achats de Marcel et Nassoy (1985) :



**Figure 10 : Matrice de Marcel et Nassoy. Achats électroniques**

Cette analyse interne de la famille électronique, hors circuits imprimés et écrans LCD, montre néanmoins certaines limites. On ne tient pas compte, ici, de la nature des contraintes ainsi que des difficultés à traiter. Le fait que les fabricants soient imposés est à la fois une contrainte faible car il n'y a pas de choix, mais aussi une contrainte relativement importante au regard des difficultés à traiter : négociation si il y a, qualité, gestion des volumes, relation avec le fournisseur ...

De notre point de vue, cette famille des composants électroniques se classe dans les achats simples du fait du portefeuille achats qu'elle représente (si on excepte les circuits imprimés et les écrans LCD), de la possibilité, en dernier recours, et en cas de problème de qualité récurrent ou de délais d'approvisionnement allongés, de qualifier d'autres sources, ainsi que la décision incombant au client quant au choix d'une source dont il est le garant pour des composants ou technologies qu'il impose. Il faut cependant nuancer avec l'obligation, pour une partie de nos clients, d'avoir des composants homologués pour le marché automobile (AECQxxx)

En outre, le chiffre d'affaires que représentent les achats de G.Cartier Technologies ainsi qu'Intertronic Maroc chez l'ensemble de nos fournisseurs imposés pour la famille électronique est relativement faible. Sans rentrer dans les détails, nos achats ne dépassent pas 1% de leur chiffre d'affaires. Nous pouvons donc nous interroger sur la motivation de nos

fournisseurs à travailler avec G.Cartier Technologies et d'essayer de comprendre quel est notre niveau d'attractivité.

D'après la théorie des attentes ou théorie VIE de Vroom (1964), ainsi que les travaux de Natacha Tréhan sur l'attractivité fournisseurs (2011), la motivation repose sur 3 concepts : la Valence, l'Instrumentalité, l'Expectation. Nous reprendrons cette partie lors de l'étude de la théorie dans la partie 4.3.2.

**Valence** : c'est l'intérêt que le fournisseur apporte au résultat

**Instrumentalité** : c'est le lien entre la performance et la rétribution

**Expectation** : c'est le lien entre l'effort et la performance

Ici, en plaçant tous nos fournisseurs imposés de pièces électroniques, nous pouvons dire :

**Valence** : d'un côté, le résultat importe peu dans le sens où les fournisseurs savent qu'ils sont imposés. D'un autre côté, ils travaillent souvent en direct également avec nos clients, qui sont de taille beaucoup plus importante.

**Instrumentalité** : Il n'y a pas de système de rétribution particulier basé sur la performance, ni même des objectifs correctement définis au départ, hormis la probabilité importante d'être consulté en priorité sur de nouveaux projets.

**Expectation** : à la vue des volumes, la capacité de ces fournisseurs n'est pas du tout remise en question. Ils s'estiment capables d'atteindre des performances relatives avec des efforts tout aussi relatifs.

Selon Vroom (1964), la Motivation = Valence x Instrumentalité x Expectation

Nous pouvons donc placer l'ensemble de nos fournisseurs imposés de la famille électronique dans la matrice des Compétences/Ressources Motivation de N. Tréhan (2011)

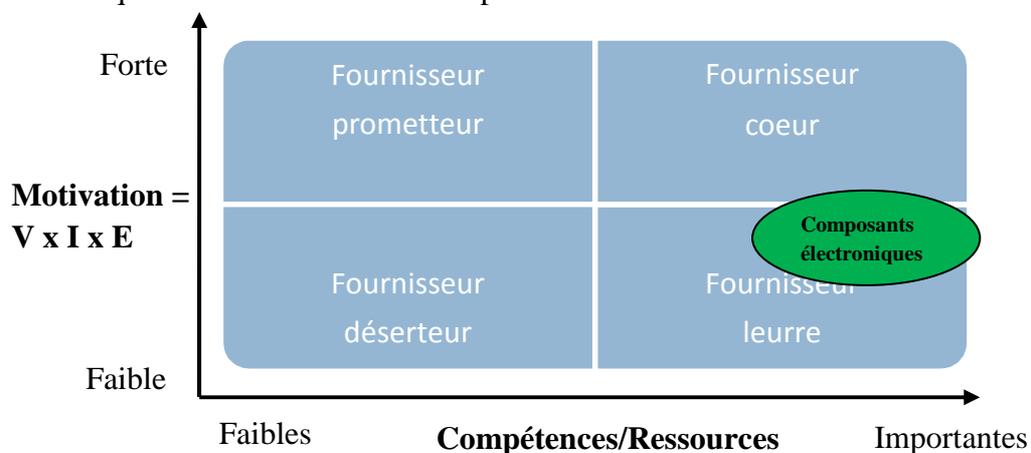


Figure 11 : Matrice Compétences/Ressources et Motivation achats électroniques

La plupart de nos fournisseurs sont des Best In Class, mais la réciprocité n'est pas vraie, G.Cartier Technologies est un petit acteur de l'assemblage électronique. En revanche, comme les produits ne sont pas stratégiques du fait que les clients nous les imposent et qu'il est possible de les substituer, il est donc envisageable de continuer à travailler sur la motivation de ces fournisseurs pour améliorer la relation.

### **3.1.2 Le cas Müller**

#### ***3.1.2.1 La situation***

Müller est un groupe familial français spécialiste du chauffage et leader industriel du confort. Le groupe, bien qu'en perte de vitesse, est un des principaux acteurs français dans le domaine du chauffage et représente aujourd'hui environ 6% du chiffre d'affaires de G.Cartier Technologies (il a représenté jusqu'à 10%).

#### ***3.1.2.2 Le contexte de travail***

Müller, aujourd'hui, nous impose des références de composants. Du fait des volumes réalisés avec le groupe Müller, quelques dizaines de milliers de pièces, il est parfois difficile de passer directement par les fabricants de composants électroniques et il faut donc se tourner vers les distributeurs.

Les références sont généralement imposées dès le départ du projet car le bureau d'étude de Müller est force de proposition sur les composants choisis alors que les achats (et G.Cartier Technologies) arrivent tard dans le projet.

Il n'y a pas un seul mode de fonctionnement avec l'entreprise. En effet, Müller réalisant également une partie de ses produits en interne, il est en contact avec la plupart des fabricants ou fournisseurs qu'il nous impose. Partant de là, plusieurs modes de fonctionnements existent :

- Seule la référence du composant est imposée.
- La référence ainsi que le prix déjà négocié sont imposés
- La référence, le prix, et toute la logistique (le transport, les délais, les conditions de règlement ...) sont imposés.

On peut donc constater, qu'en fonction de la relation entre Müller et ses/nos fournisseurs, l'acte d'achats est plus ou moins avancé.

### ***3.1.2.3 Les problèmes rencontrés***

La principale difficulté rencontrée avec le groupe Müller concerne l'information et la fiabilité des volumes de production avec en face les délais de réalisation.

En effet, il n'est pas établi de prévisionnel fiable en début d'année et surtout, les volumes peuvent varier brutalement à la hausse comme à la baisse. Lorsque les volumes augmentent brutalement, la difficulté réside dans les délais d'approvisionnement de certains composants. Il faut donc trouver le meilleur compromis entre la satisfaction du client, la négociation sur les délais d'approvisionnement avec les fournisseurs et notre niveau de stock.

De plus, les minima de commande de la part de Müller ne correspondent pas forcément aux minima qu'il est possible d'engager avec les fournisseurs imposés, d'où un stockage parfois coûteux suivant le type de composants.

Enfin, les volumes ayant tendance à diminuer, il est parfois obligatoire de revoir la stratégie achats et de passer par des distributeurs alors que les contrats initiaux étaient conclus avec les fabricants eux-mêmes.

### ***3.1.2.4 La relation avec G.Cartier Technologies***

Aujourd'hui, deux stratégies sont en contradiction. D'une part, Müller demande une grande réactivité de G.Cartier Technologies et d'autre part, en interne, il y a une demande forte de réduction des stocks.

Cette confrontation des axes de progrès a tendance à dégrader les relations entre les deux entités. D'autant plus que G.Cartier Technologies est en concurrence directe avec un fournisseur chinois, de taille beaucoup plus importante. Ce fournisseur a donc une plus grande puissance d'achats et surtout des délais d'approvisionnement plus courts du fait d'une proximité avec les fournisseurs qui, pour la grande majorité se trouvent en Asie.

En outre, il est donc difficile de reboucler les informations entre les trois parties du projet : le donneur d'ordres (Müller), l'exécutant (G.Cartier Technologies) et le fournisseur (qui se trouve souvent être également un fournisseur de rang 1 de Müller).

### ***3.1.2.5 Les axes de progrès***

Plusieurs risques sont induits par cette situation avec le client Müller : risque de rupture de livraison, coût des produits pour G.Cartier Technologies du fait de différences entre le volume prévisionnel et le volume réel produit, ... Le contrat avec la société Müller étant basé sur des prix fixes, la hausse se traduit par une perte de marge pour G.Cartier Technologies.

Cependant, cette situation n'est pas figée et des actions peuvent être mises en place pour essayer d'améliorer ce mode de fonctionnement.

Premièrement, repartir sur une relation saine, constructive et de confiance permettrait d'identifier les problèmes rencontrés par les 2 parties. Cela permettrait ensuite d'établir, en concertation, un prévisionnel fiable.

Deuxièmement, une meilleure contractualisation des affaires entre les 2 parties permettrait d'établir les obligations de chacun : prix (et révision), délais d'exécution et de renseignement, volumes, stocks de sécurité éventuels, ...

Troisièmement, une prévision des volumes établie sur les années précédentes permettrait d'identifier, en recoupant avec les informations issues du client, les baisses ou hausses des volumes.

Enfin, une attention particulière portée aux fournisseurs qui sont également fournisseurs de rang 1 de la société Müller permettrait de recouper les informations entre le client, le fournisseur et G.Cartier Technologies pour être au plus près de la réalité quant aux volumes prévus.

Nous verrons, en étudiant la littérature, qu'il existe peut-être d'autres axes de progression.

## **3.1.3 Le cas des équipementiers automobiles**

### ***3.1.3.1 La situation***

Outre les constructeurs automobiles eux-mêmes, G.Cartier Technologies est également fournisseur de rang 2. C'est ainsi que la société a pour clients quelques grands équipementiers automobiles tels que Leoni, SMR, Vignal, Wabco, Prettl, Valeo, ...

De même qu'avec la société Müller, ces groupes nous imposent quelques fournisseurs, essentiellement dans l'électronique du fait de normes spécifiques dédiées à l'automobile sur ces composants ou du fait de designs spécifiquement réalisés pour nos clients. Dans la majorité des cas, les fournisseurs imposés sont des acteurs mondiaux best-in class.

### ***3.1.3.2 Le contexte de travail***

Le contexte de travail entre d'une part les équipementiers automobiles et d'autre part les fournisseurs qu'ils nous imposent est relativement clair. En effet, ces fournisseurs sont en relation directe avec nos clients et une partie des conditions sont déjà connues au départ de nouveaux projets :

- Les différentes sources pour les composants ainsi que leur prix sont déjà négociés.
- Les volumes sont communiqués très en amont à la fois à G.Cartier Technologies, mais aussi à nos fournisseurs avec qui nous pouvons recouper les informations.
- Le choix ou non du mode d'approvisionnement (direct ou par des distributeurs), des conditions de commandes, de règlement, ... Nous savons donc, dès le départ ce qu'il reste à travailler avec nos fournisseurs.

Les marges de manœuvre, bien que paraissant étroites, permettent de se concentrer sur les sujets essentiels nous incombant.

Malgré cela, la gestion de ces fournisseurs imposés demande beaucoup de travail sur la logistique, les conditions de règlement, de commande, les contrats, ... Le but ultime est d'assurer le maintien de la production sans risque d'arrêt pour nos clients et au niveau de qualité exigé.

### ***3.1.3.3 La relation avec G.Cartier Technologies***

La relation entre G.Cartier Technologies et les fournisseurs imposés par nos clients équipementiers automobiles est très professionnelle. En effet, elle se base sur une relation de transparence avec un cahier des charges de départ relativement exhaustif : niveau de qualité, délais de livraison, possibilité de réapprovisionnement en urgence, prix, ...

Néanmoins, les objectifs étant élevés, notre principale mission consiste à gérer le risque et limiter autant que possible « l'à peu près » ce dont certains fournisseurs n'ont pas toujours conscience. Effectivement, les pénalités en cas d'arrêt de chaîne chez nos clients étant tellement onéreuses, tout doit être entièrement sous contrôle côté achats et approvisionnements.

### ***3.1.3.4 Les problèmes rencontrés***

Les problèmes rencontrés entre G.Cartier Technologies et les fournisseurs imposés par nos clients équipementiers automobiles sont avant tout d'ordre réactif. Nos clients étant très exigeants, ils attendent de nous une réactivité sans faille que nous essayons de transmettre à nos fournisseurs. Cela peut se traduire par des dérogations à traiter en urgence lors de ruptures ou de minima de quantités de commande non atteints ou par des documents normatifs à renseigner, ...

L'enjeu consiste donc à trouver les meilleures façons de travailler avec chacun de ces fournisseurs imposés de manière à limiter les risques pour nous et nos clients sur la qualité, mais surtout sur la logistique.

### ***3.1.3.5 Les axes de progrès***

Les axes de progrès envisageables avec les fournisseurs imposés ne concernent que très peu les prix ou les marges, ceux-ci étant négociés d'emblée par nos clients, de même que la prise en charge des hausses et des baisses affectées aux composants.

Les améliorations concernent davantage la logistique : stocks de sécurité, de consignation, ... Les procédures administratives : fourniture très en amont des différents documents exigés par nos clients (matières utilisées, certificats, normes).

En outre, la valeur ajoutée de G.Cartier Technologies réside dans un travail très en amont avec les fournisseurs sur les risques envisageables et la manière de les résoudre (AMDEC).

Nous verrons, en étudiant la littérature, que l'attractivité de G.Cartier Technologies ainsi que la capacité à motiver les fournisseurs sont deux axes qui jouent un rôle important dans la gestion de la relation avec ces fournisseurs imposés.

## Synthèse

**Les fournisseurs imposés par nos clients sont essentiellement des fournisseurs de composants électroniques**, soient des fabricants, soit des distributeurs. Dans tous les cas, de gros acteurs vis-à-vis de G.Cartier Technologies. Outre l'aspect coûts, ces fournisseurs demandent un suivi précis au niveau des délais et de **l'obsolescence** notamment. Nos clients, constructeurs automobiles, équipementiers de rang 1 ou encore fabricants de produits grand public, **ont des exigences très fortes** et surtout n'acceptent aucune dérive. En effet, le niveau de qualité, le respect des délais et des niveaux de coûts contenus forment le triptyque qui anime notre performance. Il paraît donc essentiel **d'avoir une bonne gestion des fournisseurs** que ces clients nous imposent, même si cela n'est pas toujours évident notamment au niveau de la fiabilité des prévisions de commandes.

Au final, pour faire le lien avec la problématique, nous pouvons nous interroger sur **les leviers à définir et mettre en place pour un management de la relation avec des fournisseurs Best In Class**. Quels axes faut-il développer pour une gestion de la relation profitable à G.Cartier Technologies et à ses fournisseurs ? Nous tenterons de répondre à cette question, découlant de la problématique, au travers de l'étude de la théorie, notamment sur les axes de motivation des fournisseurs et de l'attractivité de G.Cartier Technologies. Nous verrons également au travers des résultats de l'enquête quelles sont les pratiques usuelles dans d'autres entreprises.

## 3.2 Les fournisseurs imposés par le groupe

L'entreprise G.Cartier Technologies travaille aujourd'hui essentiellement avec 2 autres entités du groupe : Savoy Moulage et Savoy Technology. AMD décolletage et Intertronic sont un peu à part car la part achats représentée est faible chez le premier nommé, et le fonctionnement avec le deuxième ressemble davantage au fonctionnement avec une filiale qu'avec un fournisseur.

Bien que cette situation procure des avantages : proximité, réactivité, bonnes connaissances du fonctionnement des entreprises, ... un certain nombre de faiblesses sont induites par cette relation intra groupe particulière :

- Benchmark impossible. En effet, aujourd'hui, il est difficile pour G.Cartier Technologies de situer ses achats au regard de ceux réalisés chez ses fournisseurs du groupe. Refus systématiques de chiffrage de la part d'entreprises concurrentes des fournisseurs groupe de G.Cartier Technologies.
- Veille technologique pauvre. G.Cartier Technologies n'est pas suffisamment attractif pour motiver ces fournisseurs à se surpasser et essayer de trouver de nouvelles technologies ou de nouveaux produits. Cependant, G.Cartier Technologies peut bénéficier d'innovations issues du travail des fournisseurs avec d'autres clients.
- Une certaine simplicité au quotidien. Les chiffrages sont souvent imprécis ou loin des objectifs de prix définis

Les sources de disfonctionnement sont d'ailleurs multiples:

- Difficulté d'avoir les mêmes exigences envers ces fournisseurs, notamment en matière de qualité : problèmes récurrents, pénalités pour non qualité impossibles, procédures d'amélioration difficiles à mettre en place...
  - Manque de transparence : chacun essaie de tirer profit de cette relation imposée pour améliorer son résultat.
  - Relation biaisée par des objectifs non communs fixés par la direction commune aux 2 parties : le fournisseur (Savoy Moulage, Savoy Technology, ...) et le client (G.Cartier Technologies)

Il faudrait avant tout connaître et partager la stratégie de ces entreprises vis-à-vis de G.Cartier Technologies pour mettre en place des actions communes. Nous voyons d'emblée que la communication entre entités du groupe paraît être un élément essentiel.

### 3.2.1 La typologie des entreprises

#### 3.2.1.1 Savoy Moulage

##### 3.2.1.1.1 Le contexte

Savoy Moulage est le deuxième fournisseur de G.Cartier Technologies au niveau chiffre d'affaire. Il représente, à lui seul, 12,6% des achats de l'entreprise sur les produits de production réalisés à Cluses. Il réalise en effet toutes les pièces plastiques pour les produits électromécaniques et électroniques : capots et fonds des relais, box, boîtiers de commande, ...

G.Cartier Technologies est également le 2<sup>e</sup> client de Savoy Moulage, avec 6,5% de son chiffre d'affaires.

Analyse interne de la famille pièces plastiques injectées => analyse interne des produits de Savoy Moulage.

Evaluation selon la matrice des achats de Marcel et Nassoy (1985) :

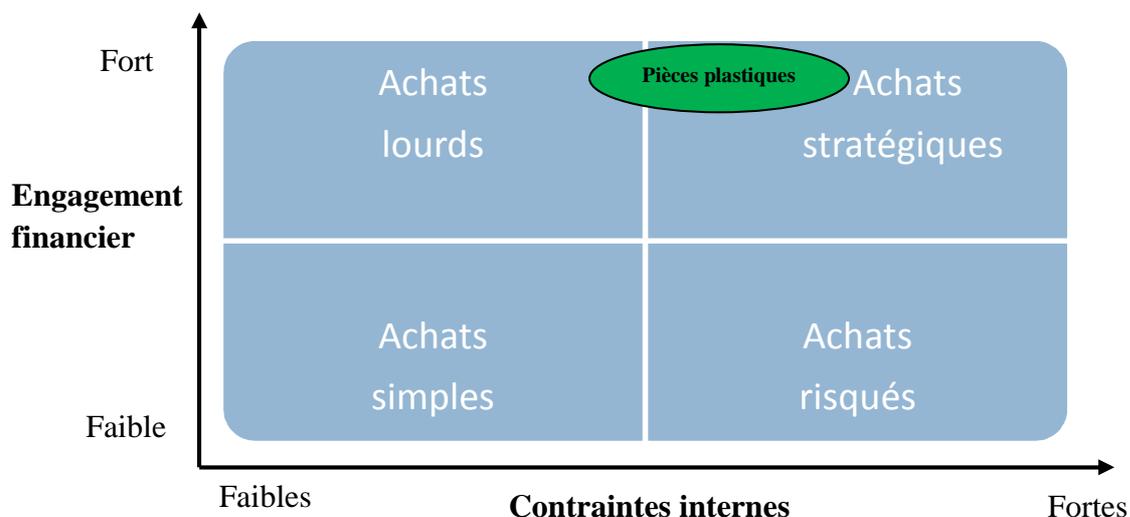


Figure 12 : Matrice de Marcel et Nassoy. Achats pièces plastiques

Cette analyse a tout de même des limites. En effet, on ne tient pas compte, ici, de la nature des contraintes ainsi que des difficultés à traiter. Le côté fournisseur imposé peut être vu comme une contrainte faible dans le sens où il n'y a pas de choix, ou au contraire comme une contrainte relativement importante au regard des difficultés à traiter : qualité, relation avec le fournisseur ... De notre point de vue, cette famille des pièces plastiques se classe dans les achats stratégiques du fait du pourcentage du portefeuille achats qu'elle représente, du peu de marge de manœuvre dont dispose G.Cartier Technologies (un seul fournisseur, fournisseur imposé, prix imposés, ...).

Le côté imposé présente aussi une deuxième face. G.Cartier Technologies est également un client cible pour Savoy Moulage. En effet, G.Cartier Technologies représentant environ 6,5% du chiffre d'affaires de Savoy Moulage et Intertronic (dont les achats sont gérés par G.Cartier Technologies) représentant 1,8% du chiffre d'affaires de Savoy Moulage, il y a donc une certaine interdépendance du fait de l'imposition de cette relation.

Comme vu précédemment, d'après la théorie des attentes ou théorie VIE de Vroom (1964), ainsi que les travaux de Natacha Tréhan sur l'attractivité fournisseurs (2011), la motivation repose sur 3 concepts : la Valence, l'Instrumentalité, l'Expectation.

Ici, en étudiant la relation avec Savoy Moulage, nous pouvons dire :

**Valence** : Le résultat importe relativement peu dans le sens où le fournisseur sait qu'il est imposé. Cela se traduit d'ailleurs par des problèmes qualité récurrents et qui s'améliorent peu. Savoy Moulage est le fournisseur qui a les moins bons résultats en matière d'indicateurs qualité. Nous verrons cependant qu'il y a des axes de progrès possibles et donc un plan d'actions à mettre en place.

**Instrumentalité** : Les performances, du fait de l'appartenance au même groupe, doivent être rétribuées à parts égales entre Savoy Moulage et G.Cartier Technologies. En réalité, il est difficile de se faire une idée précise sans audit régulier.

**Expectation** : Du point de vue du fournisseur, le lien entre effort fourni et performance est important. Ce point de vue est divergeant entre les 2 entités.

Selon Vroom (1964), la Motivation = Valence x Instrumentalité x Expectation

Nous pouvons donc placer Savoy Moulage dans la matrice des Compétences/Ressources Motivation de Natacha Tréhan (2011)

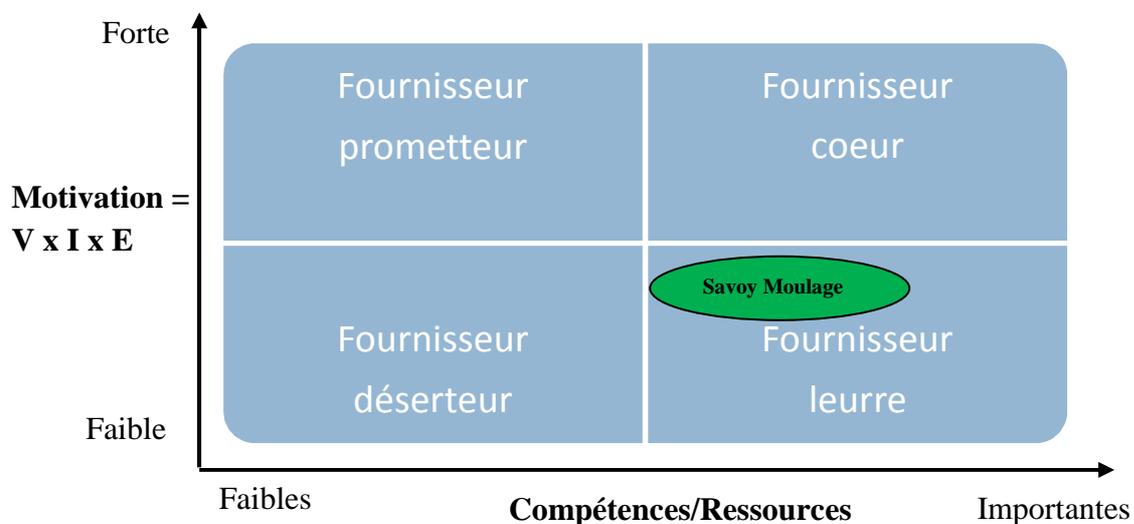


Figure 13 : Matrice Compétences/Ressources et Motivation fournisseur Savoy Moulage

Le fait d'être un fournisseur imposé diminue mécaniquement le niveau de motivation. En revanche, les leviers sont plus importants et l'appartenance à un même groupe doit donc permettre de mettre en place des objectifs et résultats communs permettant ainsi, si atteinte et amélioration de converger vers une motivation grandissante. Ceci passe obligatoirement par une implication et une volonté de la coalition au pouvoir dans le groupe.

### ***3.2.1.1.2 La relation avec G.Cartier Technologies***

Du fait de la proximité, aussi bien géographique (Savoy Moulage se situe à 300m de G.Cartier Technologies), qu'économique (G.Cartier Technologies représente 12,5% du chiffre d'affaires de Savoy Moulage) ou encore sectorielle (les 2 entreprises travaillent beaucoup pour le marché automobile), les relations sont assez particulières.

Les deux entreprises se rencontrent souvent, d'une part car il s'agit d'un fournisseur clé pour G.Cartier Technologies, mais aussi car les actifs chez Savoy Moulage (les moules d'injection) sont importants.

Les relations, bien que devant rester correctes pour tout ce qui a été évoqué précédemment, sont parfois tendues : qualité loin d'atteindre les objectifs fixés par G.Cartier Technologies et surtout peu d'amélioration, révision des prix difficile, demandes récurrentes d'investissement dans des outils de production plus modernes, ...

### ***3.2.1.1.3 Les difficultés rencontrées***

Les difficultés sont de plusieurs ordres.

D'une part qualité. En effet, et comme vu auparavant, les critères et les objectifs qualité fixés par G.Cartier Technologies ne sont pas atteints et les actions mises en place ne portent pas leurs fruits. G.Cartier Technologies n'a pas l'impression de représenter autant dans le chiffre d'affaires de Savoy Moulage et d'être traité comme un client « cible ».

D'autre part, au niveau de la mise en concurrence. La direction ne souhaite pas mettre en concurrence Savoy Moulage sur les produits plastiques, ce qui rend difficile de se faire une idée objective du véritable coût des produits. Ceci est renforcé par le fait qu'à chaque fois que le service achats de G.Cartier Technologies a essayé de faire chiffrer des produits plastiques à d'autres entreprises, celles-ci ont décliné en voyant qu'une entreprise d'injection plastique faisait partie du même groupe.

Enfin, une des difficultés principales réside dans le fait d'arriver à faire la part des choses entre fournisseurs « classiques », partenaires dans le développement de produits et entités du groupe Savoy International : conserver sa marge, tout en conservant celle du fournisseur en ayant le bon niveau de qualité, les bons délais, des risques appréhendés et limités, ...

#### ***3.2.1.1.4 Les axes de progrès***

Malgré les difficultés évoquées et rencontrées, il existe cependant des axes d'amélioration.

Premièrement, il faut arriver à faire évoluer la relation et l'amener vers une relation de confiance dans laquelle chacun n'essaie pas de tirer parti de la relation, mais dans laquelle chacun travaille en commun pour tendre vers les meilleurs résultats.

Deuxièmement, le travail commun doit se mettre en place dès le départ. Les cahiers des charges, lors du lancement de nouveaux projets, doivent être établis en commun. Idem pour les produits ou les technologies nouvelles ou de substitution. Celles-ci doivent être discutées et appréhendées dès leur découverte pour étudier la meilleure manière, pour chacune des parties, de les mettre en œuvre.

Troisièmement et comme nous essayerons de le mettre en avant lors de l'étude de la littérature, il faut que G.Cartier Technologies parvienne à montrer à Savoy Moulage à quel point l'entreprise est attractive et que même s'il y a une forte dépendance, Savoy Moulage doit conserver un niveau de motivation élevé.

Quatrièmement, il faut être capable de mettre en concurrence Savoy Moulage en procédant par exemple à un Last Call leur permettant de se placer et d'obtenir le marché à prestation équivalente.

Enfin, une communication importante et juste doit se mettre en place. Cela passe par une bonne compréhension, pour les deux parties, de la stratégie de l'autre ainsi qu'un partage des plans de progrès de chacun.

L'étude de la littérature nous aidera à trouver les axes théoriques et opérationnels pour parvenir à améliorer la relation avec ce fournisseur ainsi que, in fine, à améliorer les résultats.

### 3.2.1.2 Savoy Technology

#### 3.2.1.2.1 Le contexte

Savoy Technology est le septième fournisseur de G.Cartier Technologies au niveau chiffre d'affaire. Il représente un peu plus de 4% des achats de l'entreprise sur les produits de production. Ce chiffre tend à s'accroître en conséquence des décisions de la direction quant à augmenter la charge de cette entité du groupe qui se trouve, aujourd'hui, en concurrence avec d'autres acteurs du marché. Savoy Technology réalise une partie de nos pièces découpées (lames, fiches, armatures mobiles, ...)

La famille pièces découpées représente aujourd'hui la famille la plus importante du portefeuille achats avec un chiffre de 4,7M€, soit 40% du portefeuille achats pour la production de G.Cartier Technologies à Cluses.

Analyse interne de la famille pièces découpées

Evaluation selon la matrice des achats de Marcel et Nassoy (1985) :

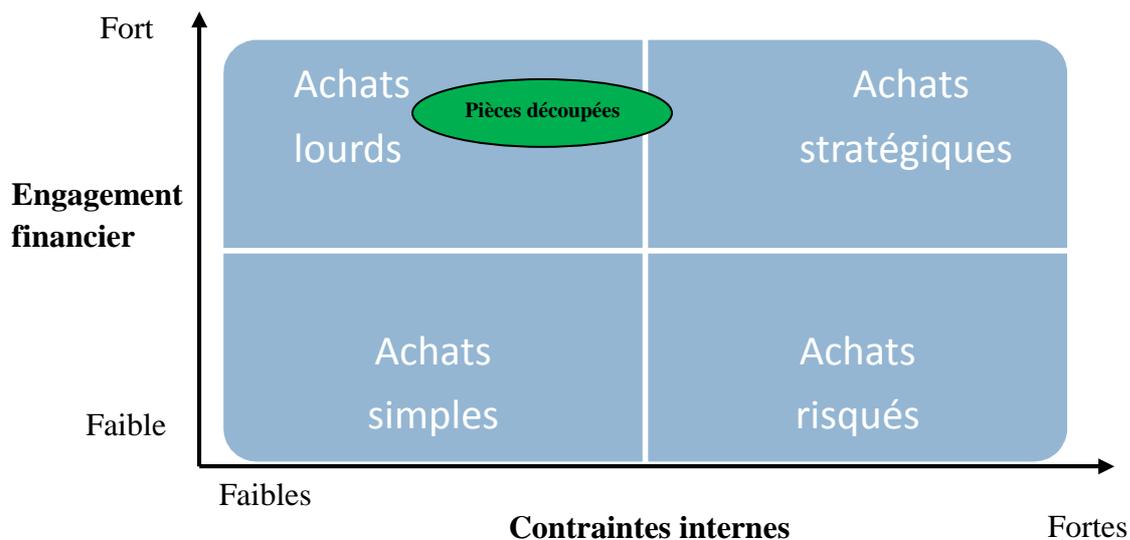


Figure 14 : Matrice Marcel et Nassoy. Achats de pièces découpées

Nous constatons ici, que cette famille se classe dans les achats lourds du fait d'un engagement financier très important de l'entreprise, mais par des contraintes internes limitées. En effet, la qualité de l'ensemble de nos fournisseurs est globalement bonne et surtout les dérives sont limitées une fois le bon process mis en place. Bien que Savoy Technology soit un fournisseur imposé, il n'est pas le seul présent sur ce segment, ce qui limite d'autant plus les risques. Reste à ce que les coûts soient concurrentiels et donc à ce que Savoy Technology soit considéré comme n'importe quel autre fournisseur, c'est-à-dire avec des coûts objectifs, sans connaître, par avance, le niveau de ses concurrents.

L'enjeu consiste également à donner davantage de projets à cette entité du groupe, pour augmenter sa rentabilité, mais aussi pour la faire monter en compétence sur certaines technologies, au détriment d'autres fournisseurs, tout en conservant leur niveau de motivation intact.

Le côté imposé, comme dans le cas de Savoy Technology, présente aussi une deuxième face. G.Cartier Technologies est également un client cible. En effet, G.Cartier Technologies représente environ 4% du chiffre d'affaires de Savoy Technology (et ce chiffre est amené à augmenter de manière significative : il va plus que doubler en 2014 avec les nouveaux projets).

Il y a donc interdépendance du fait de l'imposition de cette relation.

Comme vu précédemment, d'après la théorie des attentes ou théorie VIE de Vroom (1964), ainsi que les travaux de Natacha Tréhan sur l'attractivité fournisseurs (2011), la motivation repose sur 3 concepts : la Valence, l'Instrumentalité, l'Expectation.

Ici, en étudiant la relation avec Savoy Technology, nous pouvons dire :

**Valence** : Le résultat importe de manière relativement importante, car même si le fournisseur est imposé, il sait qu'il est en concurrence avec de gros acteurs du secteur de la découpe.

**Instrumentalité** : Les performances, du fait de l'appartenance au même groupe, doivent être rétribuées à parts égales entre Savoy Technology et G.Cartier Technologies. Ici, la rétribution peut se traduire par le transfert de pièces de certains de nos fournisseurs vers Savoy Technology.

**Expectation** : Du point de vue du fournisseur, l'effort à fournir est important pour atteindre le niveau des concurrents.

Selon Vroom (1964), la Motivation = Valence x Instrumentalité x Expectation

Nous pouvons donc placer Savoy Technology dans la matrice des Compétences/Ressources Motivation de Natacha Tréhan (2011)

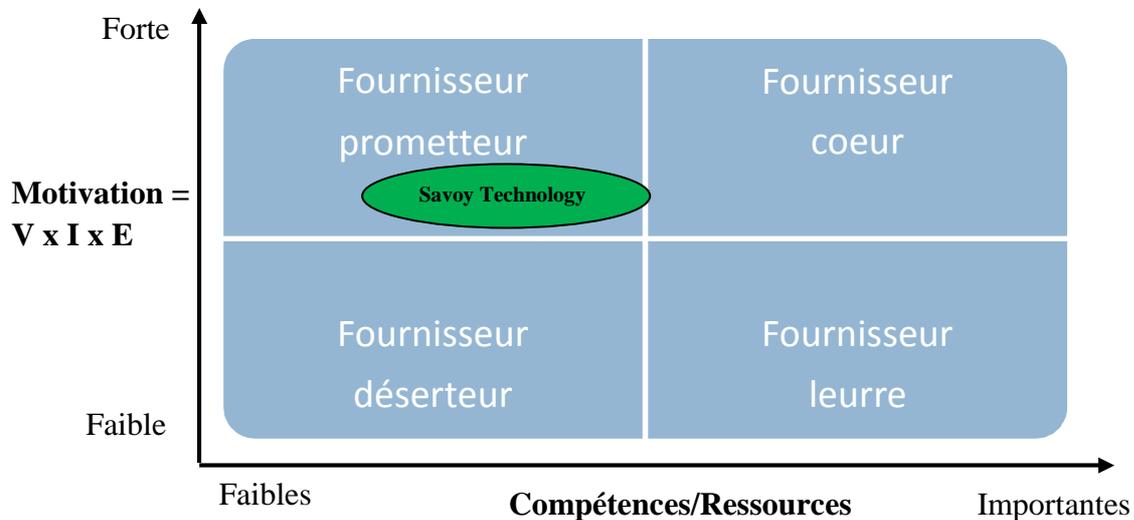


Figure 15 : Matrice Compétences/Ressources et Motivation achats du fournisseur Savoy Technology

Le potentiel est important et le niveau de motivation de Savoy Technology à travailler avec G.Cartier Technologies s'en ressent. En revanche, l'appartenance à un même groupe doit permettre de mettre en place des objectifs et résultats communs permettant ainsi, de faire monter en compétence Savoy Technology. C'est ainsi que les résultats du groupe pourront être améliorés : retour sur investissements plus important, ...

### 3.2.1.2.2 La relation avec G.Cartier Technologies

La relation avec G.Cartier Technologies est plutôt très bonne du fait du potentiel théorique d'affaires que peut lui apporter la société. En effet, avec une part achats de 4,7M€, uniquement pour G.Cartier Technologies, les pièces découpées représentent un potentiel important.

La stratégie de la direction du groupe étant d'augmenter la charge des entités grâce aux compétences de chaque entreprise du groupe, les nouveaux projets sont donc confiés à Savoy Technology. Il en résulte une phase de « test » pour savoir si l'entreprise est capable de sortir les produits dans les temps avec le bon niveau de prix, tout en assurant une qualité au même niveau que les autres fournisseurs. C'est ainsi que l'entreprise se voit confier de nouveaux projets pour cette année.

Les compétences complémentaires de G.Cartier Technologies et de Savoy Technology permettent également aujourd'hui d'apporter une certaine expertise quant aux projets développés avec d'autres clients ou fournisseurs.

### ***3.2.1.2.3 Les difficultés rencontrées***

Les difficultés rencontrées sont de deux natures. Elles sont avant tout dues à cette relation imposée et au manque de mise en concurrence avec d'autres fournisseurs, ce qui rend les négociations plus compliquées : planning projet, coût, ... La deuxième difficulté concerne l'implication de la direction quant à la décision d'impartition avec cette entité du groupe. Avec la double casquette de dirigeant des 2 sociétés, il faut à la fois répondre aux objectifs de réduction des coûts pour la partie achats de G.Cartier Technologies, mais aussi répondre aux exigences de rentabilité pour la partie commerciale de Savoy Technology.

Enfin, les marges de manœuvre sont ténues en ce qui concerne les retards pris sur les nouveaux projets ou sur l'amélioration des problèmes qualité. En effet, le risque étant de perdre en réactivité ou en gestion des conflits du fait de la relation imposée.

Enfin, le potentiel de travail important pour Savoy Technology, permet de conserver un niveau de motivation relativement élevé.

### ***3.2.1.2.4 Les axes de progrès***

Il existe de nombreux axes de progrès pour arriver à une relation d'interdépendance qui s'affranchit de la relation imposée :

- Co-design et plus généralement partage de ressources.
- Augmentation de la part de marché de Savoy Technology dans les achats de G.Cartier Technologies et Intertronic.
- Mise en place de contrats de productivité
- Faire monter Savoy Technology en compétence

### ***3.2.1.3 AMD décolletage***

AMD décolletage, bien qu'étant une entité du groupe ne représente pas un volume suffisant et potentiel, pour lui, pour être considéré comme un fournisseur stratégique. En effet, avec environ 0,1% de part achats dans le portefeuille G.Cartier Technologies, il reste « petit » fournisseur.

De plus, AMD est spécialiste des pièces décolletées et ce segment ne représente qu'une infime partie des besoins de G.Cartier Technologies. Il y a donc peu de potentiel.

### **3.2.1.4 Intertronic**

Le cas Intertronic est particulier. En effet, cette entité du groupe qui peut être considérée comme un second site de production pour G.Cartier Technologies est à la fois un fournisseur et un client de la société. Il est à la fois fournisseur de sous-ensembles pour G.Cartier Technologies pour plus de 17M€ et client, majoritairement pour du négoce, pour environ 6,3M€.

Etant considéré comme un deuxième site de production de G.Cartier Technologies, les prix de cession et d'achats sont fixés par avance. La raison d'être d'Intertronic n'étant pas de dégager de résultats.

Enfin, une partie des ressources est partagée entre G.Cartier Technologies et Intertronic. En effet, les achats d'Intertronic sont gérés par G.Cartier Technologies (contrats, négociations, ...) alors que les deux entités possèdent leur propre service logistique. Il y a d'autres partages de ressources au niveau de l'industrialisation notamment.

Intertronic ne peut donc pas être considéré comme un fournisseur classique, ni même comme un fournisseur imposé groupe.

Néanmoins, à la vue du chiffre d'affaires achats que représente Intertronic (56,3%), il est important de négocier correctement les achats pour cette entité. C'est en effet, en travaillant en amont, que les achats auront le plus d'impacts sur les coûts de revient et donc sur les résultats directs de G.Cartier Technologies à travers de meilleurs prix de cession.

## Synthèse

**Les fournisseurs imposés par le groupe sont essentiellement des fournisseurs de pièces plastiques et de pièces de découpe**, deux des familles les plus importantes tant au niveau du chiffre d'affaires achats qu'elles représentent qu'au niveau des exigences qualité qui leurs sont attribuées.

Ces fournisseurs, bien qu'appartenant au même groupe que G.Cartier Technologies, le groupe Savoy International, restent **des centres de profit** et se doivent donc d'être profitables.

**La relation, n'étant pas obligatoirement interdépendante, biaise en partie la possibilité de créer des synergies permettant de faire profiter les deux parties de l'expérience et des connaissances de l'autre.** L'enjeu, dans notre cas précis, consiste à instaurer un **climat de confiance** basée sur la communication en travaillant en « open book » pour que chacun soit satisfait de la collaboration.

Au final, pour faire le lien avec la problématique, nous pouvons nous interroger sur **les leviers à définir et mettre en place pour un management de la relation avec des fournisseurs appartenant au même groupe.**

Quelles méthodes de travail faut-il développer pour une gestion de la relation profitable à G.Cartier Technologies et à ces fournisseurs ? Nous tenterons de répondre à cette question, découlant de la problématique, au travers de l'étude de la théorie, notamment sur les axes de développement collaboratif et de dépendance/pouvoir. Nous verrons également au travers des résultats de l'enquête quelles sont les pratiques usuelles dans d'autres groupes.

## Synthèse de la partie descriptive

Au travers de la description de la situation qui vient d'être faite entre G.Cartier Technologies et ses fournisseurs imposés par des clients ou par le groupe, nous pouvons confirmer **que le management de la relation n'est pas la même qu'avec autre un fournisseur.**

De plus, nous pouvons également souligner que cette gestion de la relation doit également tenir compte de **l'antériorité du travail effectué**, de **l'importance du portefeuille** (achats stratégiques, ...) et de **la motivation de chacune des parties.**

Nous développerons, dans la partie théorique, les corpus nous permettant de situer la relation actuelle : la dépendance, le pouvoir, la motivation ainsi que les axes nous aidant à comprendre dans quelle mesure ces situations, toutes particulières, peuvent être améliorées. C'est ainsi que l'étude de la littérature sur l'attractivité fournisseurs, le développement collaboratif, la gestion du risque et la mesure de la performance nous donnera des pistes de progrès concrètes sur l'analyse de la situation, les actions possibles à mettre en place et la méthodologie de déploiement.

Enfin, nous verrons ce qui se pratique ailleurs, dans d'autres entreprises, pour comprendre ce qui peut se faire et cerner les difficultés éventuelles afin de déployer des axes concrets chez G.Cartier Technologies avec les fournisseurs concernés.

## 4. Revue de littérature

### 4.1 Préambule

Cette partie a pour objectif d'expliquer les choix de l'étude des corpus théoriques qui vont suivre. En effet, il nous paraît important de montrer les raisons qui nous ont poussées à approfondir nos recherches sur les sujets suivants.

Tout d'abord, nous examinerons la théorie relative aux notions de pouvoir et de dépendance entre client et fournisseur. Ces lectures doivent nous permettre d'identifier quel type de relation (degré de dépendance des parties et pouvoir exercé par les protagonistes) il existe entre G.Cartier Technologies et ses fournisseurs imposés.

Ensuite, nous réfléchissons sur le thème de l'attractivité. En effet, une fois le diagnostic posé quant à la dépendance du client vers le fournisseur ou inversement ainsi que des jeux de pouvoir qui s'exercent, nous verrons quelles notions autorisent un client à être davantage attractif au regard de son fournisseur. Pour cela, nous étudierons les différentes théories relatives à l'attractivité et nous verrons dans quelle mesure celles-ci peuvent s'appliquer dans le cas d'une relation avec un fournisseur imposé.

La suite logique à l'attractivité du client repose sur la motivation du fournisseur et à sa volonté de faire le maximum pour un fournisseur. Nous essaierons de développer ici les principes qui accordent la possibilité de motiver un fournisseur imposé à traiter G.Cartier Technologies comme un client classique, voir même comme un client préféré, stratégique.

De manière à être considéré comme un client stratégique, il faut nous interroger sur le développement collaboratif, sur ce que G.Cartier Technologies peut mettre en œuvre pour apporter de la valeur à la relation, mais aussi sur ce que l'entreprise peut proposer aux fournisseurs quant au partage de ressources, d'informations, de technologies, ... Nous verrons donc ici, les principes clés d'une relation basée sur le développement en collaboration.

La notion de relation entre un client et un fournisseur engendre forcément une partie de risques liés à la nature du business, au process achats ou encore à la logistique associée. L'analyse de la littérature quant à la gestion des risques entre un client et son fournisseur doit mettre en exergue les principes les plus importants ainsi que les procédures opérationnelles permettant de limiter les risques engendrés par les achats. Nous essaierons également de montrer, grâce à cette partie théorique, si le cas d'une relation entre un client et un fournisseur imposé implique des risques de nature différente.

Enfin, qui dit gestion de fournisseur dit mesure de la performance des fournisseurs ainsi que de la Supply Chain associée. L'étude de la théorie relative à la mesure de la performance doit nous accorder la possibilité de faire un état des lieux des pratiques courantes en matière de mesure de la performance des fournisseurs et de la Supply Chain côté client.

Nous montrerons, suite à l'étude de ces différents corpus théoriques, quelles pistes d'amélioration nous pouvons proposer dans le cas de la gestion des relations entre G.Cartier Technologies et ses fournisseurs imposés.

## 4.2 Dépendance et pouvoir entre client et fournisseur

Le principe même d'une relation entre professionnels, qu'il s'agisse d'une relation entre clients et fournisseurs ou plus génériquement entre un donneur d'ordres et un exécutant, est basé sur la possibilité pour les deux parties de trouver un intérêt, ici un gain. Ce gain peut-être défini par de l'argent, une technologie particulière, de la notoriété, des produits, des marchés, ...

Selon Cox A., Lonsdale C. et Watson G. (2001), la notion de pouvoir et donc de dépendance, est au cœur de n'importe quelle relation entre clients et fournisseurs. Cependant, il n'existe pas un seul modèle de relation clients/fournisseurs. La relation entre l'acheteur (ou client) et le fournisseur évoluera selon la volonté des deux parties et l'intérêt qu'ils portent à la relation.

Il y a quelques décennies, cette relation de pouvoir exercée par certains acheteurs sur leurs fournisseurs était, et demeure dans certains cas, le fait d'une volonté de mise en concurrence forte des fournisseurs. Pour cela, les acheteurs tentaient de limiter les barrières à l'entrée pour accentuer la concurrence. Cependant, toujours selon Cox A. (2001), les relations entre acheteurs et fournisseurs sont passées d'une domination de la part de l'acheteur à une relation de collaboration à long terme. Pour Natacha Trehan (2014) la tendance, à l'horizon 2025 sera même à un choix des fournisseurs de travailler avec tel ou tel client.

Les intérêts des deux parties ne sont donc pas les mêmes. Le fournisseur souhaite obtenir la meilleure rentabilité possible en essayant d'être attractif et de dresser des barrières à l'entrée importantes pour limiter la concurrence. Par rentabilité, nous entendons ici la rentabilité économique ( $REX / (\text{Capitaux propres} + \text{dettes financières})$ ). L'acheteur souhaite, lui, trouver le produit ou la prestation répondant le mieux possible à son cahier des charges en matière de coût (ici Total Cost of Ownership), qualité et délai. Il recherche les solutions lui permettant de mettre en concurrence ses fournisseurs tout en conservant un niveau de risque faible. Cependant, ils peuvent avoir des intérêts convergents sur l'objet de leur éventuelle coopération (Nogatchewsky, 2006)

Les éléments n'étant pas figés : marché, relations, ... la relation de pouvoir entre le fournisseur et l'acheteur n'est pas fixe non plus.

Cette relation de dominance de l'une ou l'autre des parties est schématisé par le Janus Faced décrit par Cox (2001). Par Janus-Faced, nous retiendrons ici le regard en amont et en aval de la supply chain.

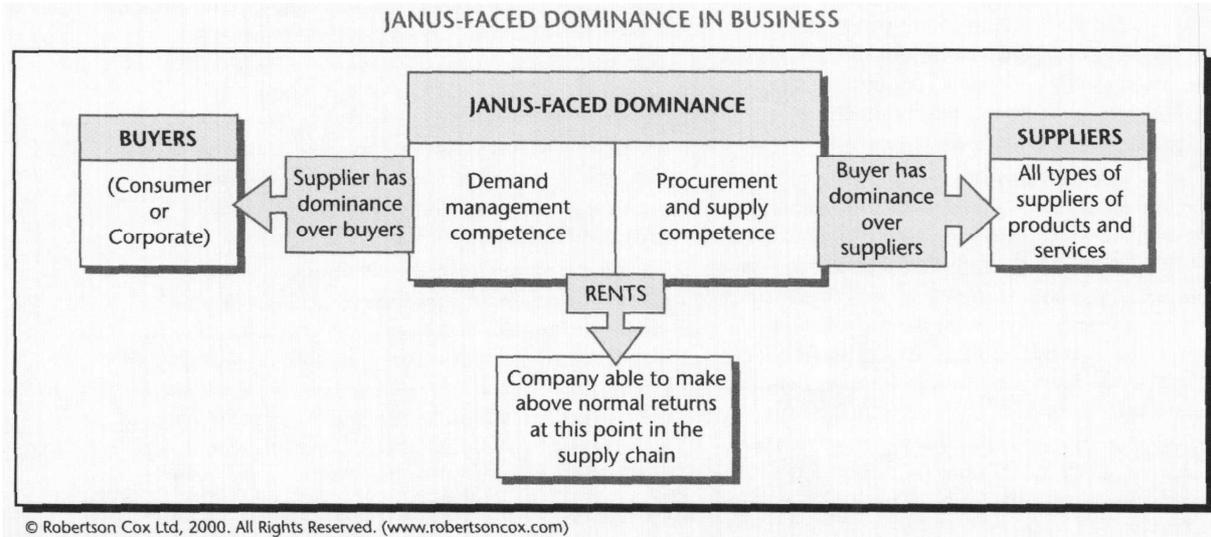
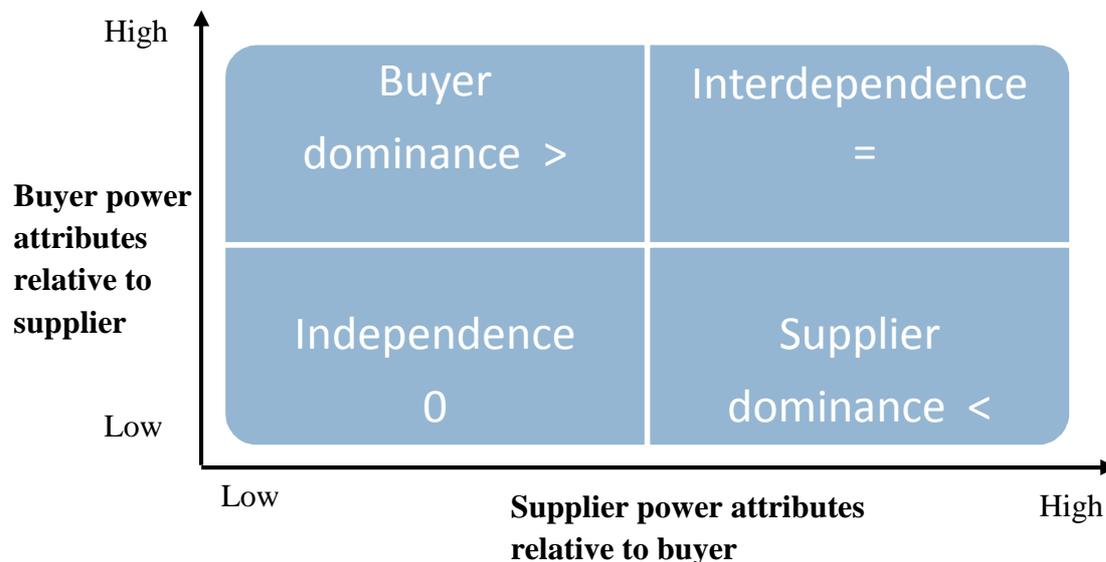


Figure 16 : Janus Faced dominance in business

Cox A. (2006) a également classifié ces relations de pouvoir entre acheteurs et fournisseurs dans une matrice appelée « matrice de pouvoir ». Elle permet tout d’abord de positionner la relation entre le fournisseur et l’acheteur, puis de comprendre le type de collaboration envisageable attendue.

Nous pouvons d’ailleurs d’emblée dire que le management correct d’un fournisseur par un acheteur passe par l’identification du schéma pouvoir/dépendance dans lequel la relation entre les deux parties se trouve.



Adapted from A. Cox, J.Sanderson, and G.Watson (2000)

Figure 17 : Matrice de pouvoir

- **Interdépendance** : l'acheteur et le fournisseur possèdent des ressources qui nécessitent l'échange des deux parties pour travailler en étroite collaboration, car aucune des parties ne peut forcer l'autre à faire ce qu'il ne veut pas. Dans ce cas, le fournisseur peut obtenir des rendements supérieurs à la normale, mais il doit également transmettre une valeur à l'acheteur, ainsi que de l'innovation.
- **Indépendance** : ni l'acheteur ni le fournisseur ne peut réellement influencer l'autre partie. L'acheteur et le fournisseur doivent accepter le niveau de qualité et de prix actuel. Heureusement pour l'acheteur, le prix et le niveau de qualité ne sont pas souvent avantageux pour le fournisseur parce que celui-ci n'a que peu de possibilités d'effet de levier (autres que l'ignorance de l'acheteur et/ou son incompetence).
- **Dominance du fournisseur** : le fournisseur dispose de tous les leviers du pouvoir. C'est ici que l'on s'attend à ce que le fournisseur possède de nombreux mécanismes permettant de fermer les marchés à la concurrence et/ou des obstacles augmentant les barrières à l'entrée. Ceci dans le but d'assurer des rendements supérieurs à la normale. Dans un tel environnement, l'acheteur subit à la fois un niveau de prix et de qualité.
- **Dominance de l'acheteur** : l'acheteur possède les leviers nécessaires lui permettant de tirer parti de la performance du fournisseur sur la qualité et/ou l'amélioration des coûts. Cela lui permet également de veiller à ce que le fournisseur ait un niveau de rendement normal.

Une fois l'identification de la relation faite, une des clés du pouvoir de l'acheteur est de pouvoir consacrer suffisamment de temps à la mise en place d'une relation basée sur le long terme avec les fournisseurs stratégiques et surtout, si ce n'est pas le cas, d'être capable de faire changer la physionomie de la relation à son avantage.

Enfin, l'identification de la relation pourra permettre de manager et de contrôler le risque. Cependant, selon l'environnement, qui conditionne l'interaction, et les facteurs de contingence, une relation peut rapidement basculer d'un cadran à un autre. Il existe néanmoins des solutions concrètes permettant de migrer d'une position à une autre. Dans notre cas, nous retiendrons celles avantageuses pour l'acheteur dans une relation imposée :

- **Dominance fournisseur => interdépendance** :
  - Augmenter la part de marché de l'acheteur :
    - Recherche de nouveaux marchés
    - Intégrer/créer des GIE
  - Mise en concurrence régulière : comme ici, on ne peut pas réellement mettre en concurrence :
    - Benchmark
    - Chiffrage en dehors du panel pour connaître le niveau de compétitivité des fournisseurs imposés.
  - Travailler en étroite collaboration avec les fournisseurs préférentiels :
    - Partage de technologie
    - Partage d'innovation

- Contrats de productivité/partage de gains
  - Verrouiller les fournisseurs (imposés) ayant la meilleure qualité :
    - Travail sur les volumes => rationalisation des références
    - Faire monter en compétence le fournisseur sur d'autres familles
  - Créer conjointement de nouveaux produits et des services différenciant.
    - Partage de ressources
- **Dominance fournisseur => indépendance :**
  - Mise en concurrence régulière : comme ici, on ne peut pas réellement mettre en concurrence :
    - Benchmark
    - Chiffrage en dehors du panel pour connaître le niveau de compétitivité des fournisseurs imposés.
  - Inciter et soutenir les produits de substitution
    - Veille technologique
    - Salons
  - Standardiser les références
    - Faire de l'eco-design
    - Redesign produits
  - Innover dans les process de réduction des coûts d'achats.
    - Prévisionnels fiables
    - Mettre en place des procédures achats (grilles pour RFQ, ...)

Selon Nogatchewsky (2006), la dépendance d'un acheteur vis-à-vis d'un fournisseur peut également être gérée en « élaborant diverses stratégies de contrôle visant à limiter l'influence des fournisseurs ». Ces stratégies seront avant tout traduites par la mise en place d'indicateurs fiables visant à contrôler les fournisseurs. C'est ainsi, que bien qu'imposés, les fournisseurs doivent être audités de manière régulière avec des critères définis ensemble à l'avance.

Nogatchewsky (2006) nous propose ainsi différentes approches et dispositifs de contrôle suivant le degré de dépendance :

Dépendance client-fournisseur	Axes stratégiques du client	Approches privilégiées et stratégies d'acteurs	Dispositifs de contrôle particulièrement mobilisés	Parallèle avec G.Cartier Technologies
Faible dépendance du client	Profiter de maintenir sa faible dépendance ; Exploiter les difficultés d'un fournisseur dépendant	Approche frontale ou conventionnelle ; Stratégie offensive ; Influence très coercitive	- Incitation (contrôle par le marché) - Connaissance externe	
Forte interdépendance client-fournisseur	Annoncer une coopération « gagnant/gagnant » tout en prenant le contrôle Pour gérer la dépendance, 3 options :	Approche oblique et latérales ; Stratégies offensives et défensives masquées derrière la	Tous les dispositifs : - Connaissance (de manière directe et intelligence) - Incitation (présentée)	Correspondance avec les fournisseurs intra-groupe

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décroître sa propre dépendance : travailler en interne pour simplifier les produits ; identifier et homologuer des fournisseurs de substitution.</li> <li>- Renforcer encore l'interdépendance : créer une joint-venture avec le fournisseur</li> <li>- Intégrer les activités</li> </ul>	coopération annoncée ; Influence non coercitive à coercitive	comme la preuve d'engagement) - Séduction (dispositifs organisationnels et relationnels, insistance sur la réputation)	
Fortes dépendance unilatérale du client	<p>« Faire la belle » tout en développant ses connaissances et son influence</p> <p>Pour gérer la dépendance, 3 options :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contractualiser à long terme</li> <li>- Intégrer les activités</li> <li>- Aider un autre fournisseur à développer les compétences requises</li> </ul>	Approche latérale Stratégie défensive ; Influence non coercitive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance (principalement intelligence)</li> <li>- Protection (contrat long terme)</li> <li>- Séduction (dispositifs relationnels)</li> </ul>	Correspondance avec les fournisseurs de la famille électronique

**Figure 18 : Tableau des approches et dispositifs de contrôle suivant le degré de dépendance**

Les solutions pour sortir d'une situation de dominance de la part du fournisseur ou au moins pour la gérer se recoupent avec les propositions de Cox A. (2001) pour passer d'une relation de dominance du fournisseur à une relation d'interdépendance ou de dépendance.

Nous pouvons constater et donc conclure que seule une relation d'interdépendance permet à la fois de faire progresser les deux parties et d'inscrire la relation dans le long terme. Ceci est d'ailleurs mis en exergue par Heide (1994) qui considère que l'échange relationnel repose sur des normes selon lesquelles les objectifs individuels ne peuvent être atteints que par l'action commune.

## Synthèse et parallèle avec la situation de G.Cartier Technologies

Il est difficile d'imaginer que dépendance ne rime pas avec risque. Dans le cas de G.Cartier Technologies, **il y a clairement dépendance** dans le sens où la plupart des fournisseurs imposés par le groupe ou par les clients **sont en mono sources**. L'idée, ici, dans un cas de dépendance du client envers son fournisseur, est de **limiter les risques**, mais aussi d'essayer de **basculer vers une relation d'interdépendance**. Pour cela, et surtout avec les fournisseurs intra-groupe, il va falloir travailler pour **comprendre la valence** de ces fournisseurs.

Enfin, de manière à limiter les risques liés à la dépendance et notamment les risques de rupture d'approvisionnement, il faudra mettre en place des outils définis ensemble tel qu'un **Contingency Planning** composé d'un **Emergency Planning** et d'un **Business Continuity Planning** pour définir avec précision les actions à mener en cas de problème. Nous reverrons ces notions dans la partie gestion du risque.

Pour faire le lien avec la situation de G.Cartier Technologies, nous pouvons considérer que la relation avec Savoy Technology est en train d'évoluer dans le bon sens. En effet, G.Cartier Technologies augmente sa part achats chez ce fournisseur tout en réalisant un **benchmark** pour arriver, à terme à développer des produits en conception à coûts objectifs.

Il est en revanche plus difficile de faire évoluer la situation avec Savoy Moulage. En effet, la société étant notre seul fournisseur de pièces plastiques et les concurrents de Savoy Moulage connaissant notre relation, il est difficile de les challenger en benchmarkant par exemple. L'évolution vers une relation d'interdépendance pourrait passer peut-être par **des ressources partagées** telles qu'une équipe qualité envoyée par G.Cartier technologies. Celle-ci pourrait travailler en collaboration avec les équipes de Savoy Moulage pour mieux appréhender nos exigences et donc améliorer la situation.

### 4.3 L'attractivité fournisseur

Depuis plusieurs dizaines d'années, les relations commerciales entre fournisseurs et donneurs d'ordres ont considérablement évoluées. Nous sommes passés d'une demande très forte avec une offre contenue après guerre à une mise en avant du marketing pour attirer les clients potentiels. Nous arrivons désormais depuis quelques années à une forme de relation dans laquelle chacune des parties se rend compte qu'elle a besoin de l'autre. Cette situation est même en train d'évoluer une nouvelle fois vers une relation réticulaire où la réussite passera par l'interconnexion des compétences de nombreux acteurs.

Avant même de raisonner en matière d'attractivité pure, il semble intéressant de développer l'aspect relationnel entre un acheteur et un fournisseur. En effet, la relation entre un acheteur et un fournisseur s'instaure en plusieurs étapes : étape pré-relationnelle, le départ, la phase de développement de la relation, la relation à long terme et la phase finale. A chaque étape correspond un niveau d'expérience, d'incertitude, d'engagement et d'adaptation. Toutes ces étapes et leur contenu sont expliqués par David Ford (1980).

Table 1 The development of buyer-seller relationships in industrial markets – summary

1 The pre-relationship stage	2 The early stage	3 The development stage	4 The long term stage	5 The final stage
Evaluation of new potential supplier	Negotiation of sample delivery	Contract signed or delivery build-up	After several major purchases or large scale deliveries	In long established stable markets
Evaluation initiated by: – particular episode in existing relationship – general evaluation of existing supplier performance – efforts of non-supplier – other information sources – overall policy decision	Experience – Low	– Increased	– High	Extensive institutionalization
	Uncertainty – High	– Reduced	– Minimum development of institutionalization	
Evaluation conditioned by: – experience with previous supplier – uncertainty about potential relationship – 'Distance' from potential supplier	Distance – High	– Reduced	– Minimum	Business based on industry Codes of Practice
	Commitment Actual – low Perceived – low	Actual – increased Perceived – demonstrated by informal adaptations	Actual – maximum Perceived – reduced	
Commitment – zero	Adaptation High investment of management time. Few cost savings	Increasing formal and informal adaptations. Cost savings increase	Extensive adaptations. Cost savings reduced by institutionalization	

Figure 19 : Tableau de développement d'une relation entre acheteur et vendeur dans l'industrie

Avant d'étudier l'attractivité à proprement parlé, il est donc essentiel de savoir dans quelle situation on se trouve avec notre fournisseur.

L'attractivité peut donc être définie comme l'intérêt que suscite une personne, une entreprise, un parti au sens large à une autre personne, entreprise ou un autre parti. Cette interaction se crée uniquement si la première entité procure un avantage ou un intérêt à l'entité visée.

**Nous pouvons donc nous interroger et nous demander pour quelles raisons vouloir être attractif.**

La notion d'attractivité devient prépondérante pour attirer et travailler avec les meilleurs fournisseurs, les best-in class. Cette notion, qui se doit d'être au cœur de la stratégie de l'entreprise, devient un élément essentiel permettant d'obtenir un avantage concurrentiel. En résumé, il faut devenir, être et rester attractif pour devenir un client préférentiel et donner envie au fournisseur de faire plus pour nous que pour nos concurrents à l'achat.

L'attractivité est une notion importante permettant d'induire de la confiance dans la relation entre acheteur et fournisseur, une base pour créer de la valeur. En effet, l'attractivité va permettre de pousser les fournisseurs à se dépasser, notamment dans le développement de nouveaux produits, dans l'amélioration du niveau de qualité ou encore dans la qualité de service (logistique, SAV, ...)

Selon P.E Christiansen & A.Maltz (2002), la notion d'attractivité dans une relation fournisseur / acheteur dépend de plusieurs facteurs :

- Pouvoir proposer aux fournisseurs, sur le long terme, autre chose que des volumes.
- Être capable de proposer des engagements d'innovation, de partage de connaissances, d'échange d'informations.
- Reconnaître que la fonction achats est la plus légitime et appropriée pour instituer, structurer et manager une relation long terme avec un fournisseur préférentiel. Les achats doivent jouer un rôle de facilitateur.

Ces facteurs permettant de devenir attractifs ne sont souvent pas suffisants. En effet, il est important de raisonner sur le long terme et donc de rester attractif. Pour ce faire, il est donc également essentiel de créer une relation transparente, de se remettre en question et de savoir ce que le fournisseur pense. Nous verrons que des outils tels que la reverse evaluation ou le reverse marketing permettent de rendre la relation transparente. Ceci peut se faire par étape en commençant par définir son niveau d'attractivité vis-à-vis des fournisseurs cibles (en fonction d'une segmentation établie notamment), puis en définissant des objectifs permettant d'atteindre ce but. Enfin, l'acheteur doit se transformer en commercial pour savoir « vendre » sa collaboration.

La segmentation permettant de cibler de manière précise les fournisseurs visés peut se faire à l'aide de la matrice de Kraljic ré-adaptée. En effet, le but à atteindre est de devenir un client préférentiel pour les fournisseurs présents sur les achats stratégiques. C'est le point de vue de l'acheteur.

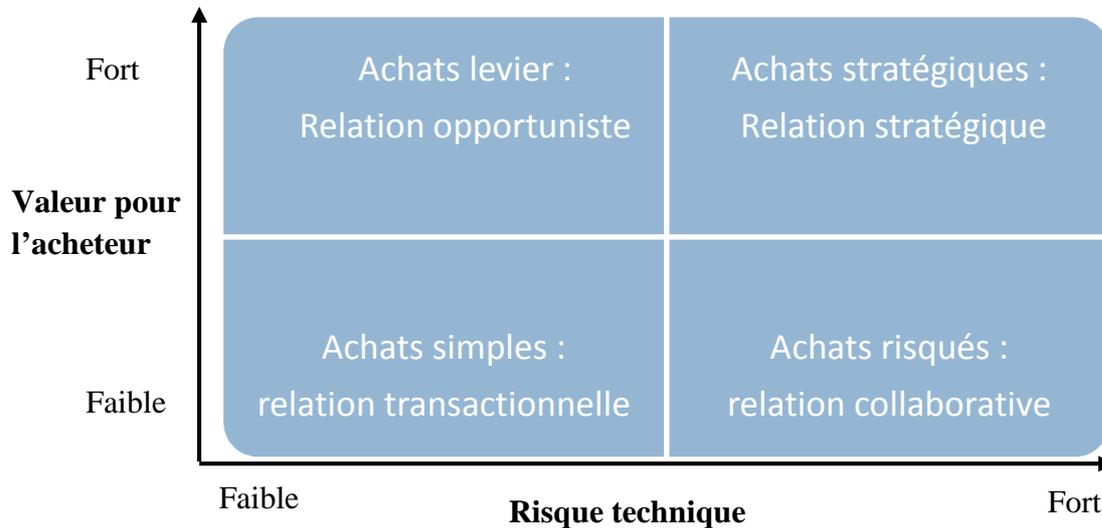


Figure 20 : Matrice de Kraljic ré-adaptée

Selon N.Tréhan (Cours DESMA 2014), utilisant les matrices de Kraljic ré-adaptée, de compétences/ressources Motivation de N.Tréhan et de pouvoir de Cox, la stratégie principale pour gérer la relation fournisseur, dans le cadre d'achats stratégiques se met en place grâce à une vue d'ensemble selon 3 points :

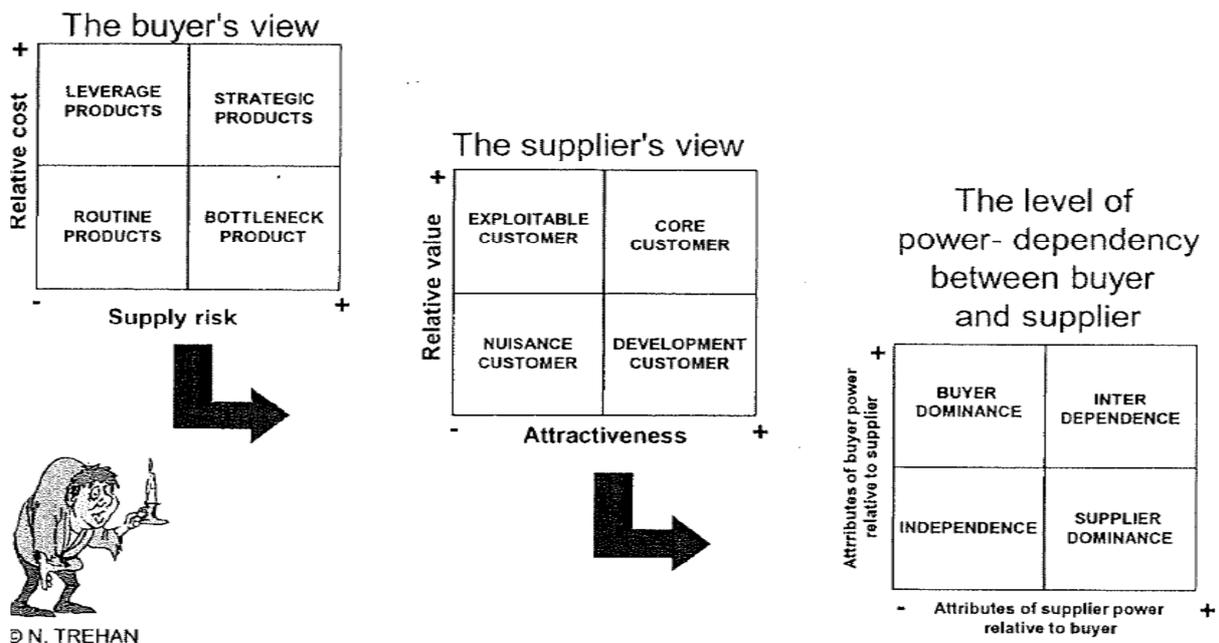


Figure 21 : Enchaînement logique des matrices de Kraljic, de Tréhan et de Cox

Ceci permet donc :

- d'identifier les fournisseurs avec qui l'acheteur souhaite créer une relation particulière. Les critères de sélection de ces fournisseurs ne devront pas être basés que sur le triptyque coût/qualité/délais, mais aussi sur ce que le fournisseur est capable d'apporter (innovation, technologies, connaissance du secteur, ...) et sur ce que nous pouvons lui offrir.
- de connaître le point de vue de ces fournisseurs
- de voir quelle est la nature de la relation

Ceci permettra ensuite de travailler sur les bons leviers pour devenir plus attractifs envers ces fournisseurs. Ainsi, il faudra porter une attention particulière à la qualité de la communication avec les fournisseurs visés : fréquence, pertinence, transparence.

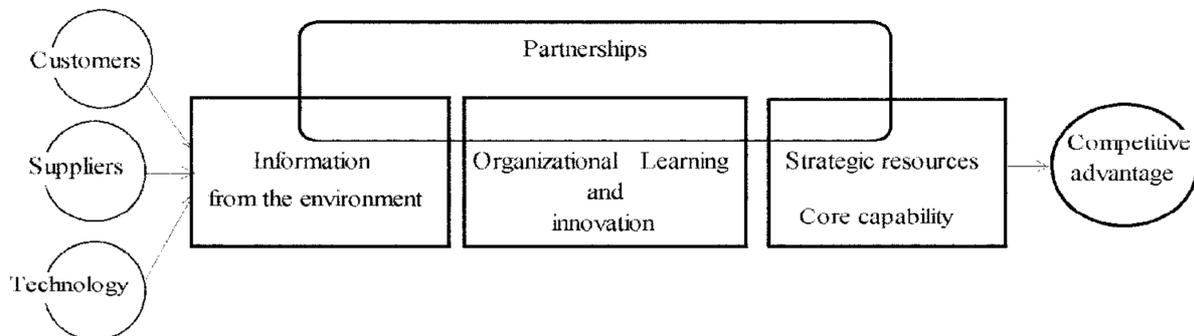
La littérature met en exergue un certain nombre de leviers permettant d'être attractif vis-à-vis des fournisseurs cibles. Outre les volumes et la marge, qui ne concernent que certains marchés ou grands comptes, d'autres aspects prennent de l'importance. Ainsi, Dyer et Singh (1998) parle de « mécanismes d'incitation formels et informels » : modes de rémunération, réciprocité des échanges, innovation, connaissance du marché.

Nous avons vu que pour être attractif, il faut être capable de bâtir une relation basée sur le long terme avec les fournisseurs cibles. Il faut donc s'assurer de la pérennité de la relation en communiquant de manière juste et bilatérale avec ces fournisseurs. Cela passera par des reverse evaluation pour satisfaire au mieux le fournisseur et permettre de progresser conjointement, mais aussi par des visites régulières montrant que l'on a un intérêt particulier à la résolution de problème. Cela peut passer, comme le fait Toyota ou encore Caterpillar par l'envoi de Resident Engineer directement chez le fournisseur.

Enfin, comme développée précédemment, la notion de confiance est capitale et le fait d'être attractif passe par la capacité à prendre et partager des risques avec les fournisseurs, en les intégrant très tôt dans la phase de développement de nouveaux produits ou encore en mettant en place de la gestion partagée des approvisionnement du type VMI (Vendor Managed Inventory).

Finalement, l'attractivité passera par la créativité de l'entreprise et essentiellement du service achats à proposer des actions permettant de jouer sur l'expectation des fournisseurs, sur ce qu'ils peuvent retirer. En parcourant la littérature, nous pouvons citer des idées originales comme la proposition d'autres clients potentiels aux fournisseurs visés ou encore la proposition de devenir un showroom pour ces fournisseurs.

P.E Christiansen & A.Maltz (2002) résumant assez bien le processus grâce à un schéma explicite.



**Figure 22 : Cadre théorique des ressources d'apprentissage basé sur la coopération avec des fournisseurs stratégiques**

Il existe cependant des limites à l'attractivité. Ces limites peuvent dépendre de la taille de l'entreprise, du secteur, de ses capacités à innover ou encore de ses compétences internes. P.E Christiansen & A.Maltz (2002) développent cette situation ainsi : « Les petites entreprises fournissent souvent des grands comptes qui leur demandent de la productivité, de l'innovation, ..., mais ces PME ne sont pas assez attractives pour les fournisseurs possédant la technologie, les ressources. Elles doivent donc trouver d'autres solutions pour rester attractives. » Dans leur étude, P.E Christiansen & A.Maltz (2002) prennent l'exemple de 3 entreprises qui ont été capables, malgré leur taille, secteur, ... de mettre en place des mécanismes leur permettant d'être attractif vis-à-vis de fournisseurs Best-in class.

Les différentes stratégies menées par ces entreprises pour devenir plus attractives sont résumées dans le tableau suivant proposé par P.E Christiansen & A.Maltz (2002). Nous constatons que les mécanismes mis en place sont de l'ordre de la communication, de l'implication tôt dans le développement de nouveaux produits ou encore dans le test de nouveaux process et technologies.

TABLE 1. Procurement Strategies for Small Volume Buyers

Supplier Co-operation Programme Activities	Benefits		Costs	
	Buyer	Supplier	Buyer	Supplier
<i>Grundfos</i> (Product development) Sharing market knowledge Extensive field contacts at both customer and supplier sites Testing new supplier products Training and technical assistance for product design Joint sales calls/references	Early access to new technology Reduced lead time Developing competencies	Leverage core competencies Pre-test new technology Penetrate new markets Improve revenue Improve competencies	Risk sharing Imply engineers in purchasing Test equipment Training facilities Administrative training costs	Sharing risks Administrative training costs
<i>Novo Nordisk Enzymes</i> (Process development) Sharing market knowledge Supplier participates in buyer's process development Open book information Joint sales calls/references	Developing competencies Process improvement/safety Cost improvement Reduced downtime in production Reduced material usage Reduced inventory (VMI)	Buyer support marketing Improve revenue for new products Improve product development Improve capacity planning Reduced inventory (VMI)	Sharing shrinking demand Investment in inventory control system Administrative costs for intensive involvement with supplier	Shrinking demand for existing products Investment in inventory control system Administrative costs for intensive involvement with buyer
<i>Oticon</i> (Logistics development) Single source logistics Implementing vendor-managed inventory (VMI) programme Implementing new planning system EDI-information from customer	Responsive supply chain Short lead times (24 hours) Supply chain visibility Reduced inventory (VMI) Reduced administration costs	Minimum sales revenue Improve capacity planning Improve revenue	Risk sharing Inventory control system Planning systems Approval system	Training in using inventory control system

Figure 23 : Tableau de stratégies achats pour de faibles volumes

Enfin, l'attractivité se développe essentiellement sur le long terme et nécessite donc du temps pour définir les actions à mener, les mettre en place et les faire durer. L'axe essentiel de la réussite restant la communication. Ceci pouvant se traduire par la Communication Promotionnelle des Achats vers les Fournisseurs, N.Trehan (2014).

	Faire aimer	Faire connaître	Faire agir
<b>Objectifs</b>	Améliorer : - L'image de l'entreprise - Ses attraits Donner envie d'œuvrer pour elle	Porter à la connaissance des fournisseurs : - Les besoins de l'entreprise - Son potentiel - Son organisation et sa politique Achats	Convaincre le fournisseur : - D'engager des actions spécifiques - D'améliorer ses pratiques existantes Approvisionnement en JIT Diminution temps de développement Démarche Value Analysis Respect coûts objectifs Pratiquer l'ingénierie simultanée
<b>Cible</b>	<b>Cible très large</b>	<b>Cible large</b>	<b>Cible réduite</b>
<b>Support</b>	- Article presse - Participation à des salons - Internet, ...	- Plaquettes - Participation à des salons - Internet, ...	- Journées fournisseurs - Internet - Guide fournisseurs

Figure 24 : Communication promotionnelle des achats vers les fournisseurs

### 4.3.1 Les forces et les faiblesses

Comme nous l'avons vu précédemment, être attractif, pour une entreprise, permet de créer un avantage concurrentiel en mettant en place une relation particulière avec les fournisseurs préférentiels, stratégiques.

A travers la stratégie achats, découlant de la stratégie de l'entreprise, l'acheteur peut définir plusieurs axes d'attractivité :

- **L'attractivité interne**
  - La coopération entre services
  - La motivation de chacun
  - Les compétences internes
- **L'attractivité de l'entreprise :**
  - Son image
  - Sa notoriété
  - Sa technologie
  - Ses ressources
  - Son niveau d'expertise
  - Son degré de maturité marketing, achats, logistique, R&D, ...
- **L'attractivité du secteur et du marché :**
  - Les volumes
  - La marge
  - Les synergies avec d'autres secteurs
  - Les innovations
- **L'attractivité de la supply chain**
  - L'attractivité des fournisseurs de rang 2, 3
  - Le degré de complexité des relations (réticulaires, ...)

Ces différents axes pourront être définis et travaillés en interne en réunissant tous les services :

### Attractivité interne / externe : SWOT

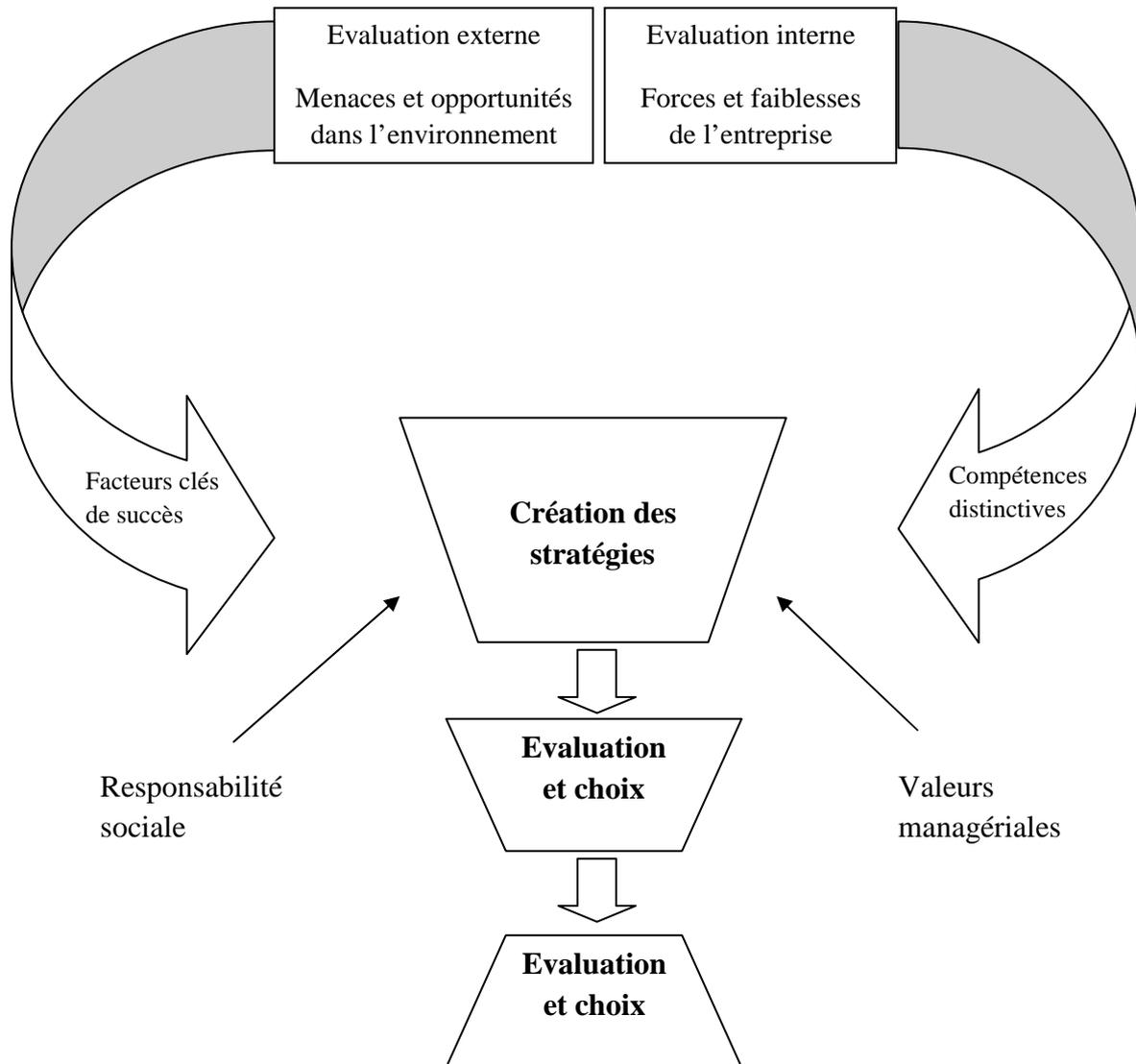
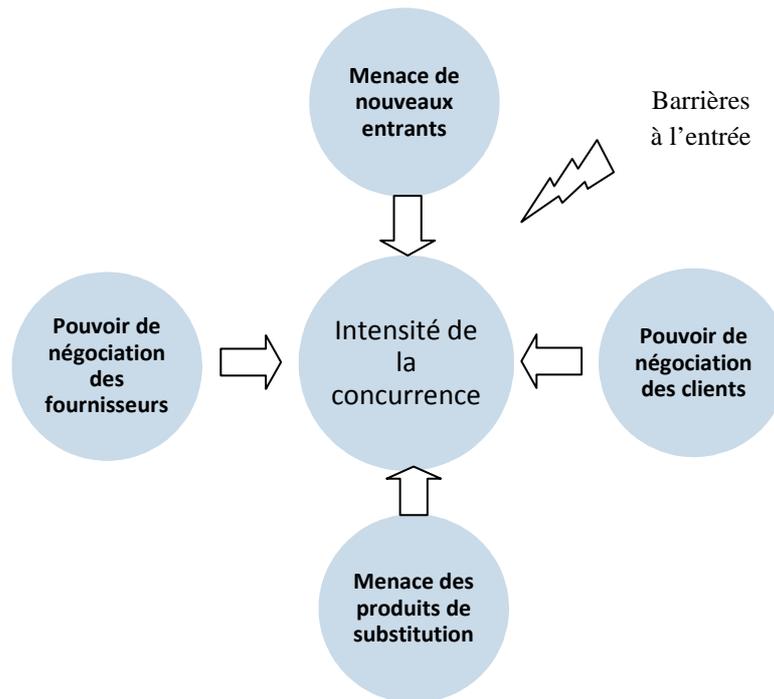


Figure 25 : SWOT

LEARNED E.P., CHRISTENSEN C.R., ANDREWS K.R. et GUTH W.D. (1965)

## Attractivité externe (secteur, marché) : 5 forces de Porter



Selon M.Porter (1979)

Figure 26 : Schéma théorique des 5+1 forces de Porter

### 4.3.2 La théorie des attentes, le modèle VIE

Selon Vroom (1964) : « L'homme agit dans l'attente d'un résultat fixé et en fonction de l'intérêt qu'il porte à ce résultat ». La théorie des attentes ou modèle VIE est établi selon 3 axes : Valence, Instrumentalité, Expectation. Natacha Tréhan (2011) reprend les travaux de Vroom et transfère la théorie des attentes au cas d'une entreprise.

**Valence** : C'est l'intérêt que le fournisseur porte au résultat. La Valence tient compte des objectifs et des besoins du fournisseur. Il faut donc bien s'interroger sur ce qui compte pour le fournisseur, sur sa priorité. Son intérêt ne porte peut-être pas sur un gain financier, mais peut-être sur le partage d'une technologie... La Valence est fortement corrélée à la qualité de la relation

**Instrumentalité** : C'est le lien entre la performance et la rétribution. C'est l'appréciation faite par le fournisseur du niveau de performance qu'il doit atteindre pour obtenir la rémunération voulue. Il faut donc s'attacher, ici, à identifier les critères que le fournisseur retient pour évaluer sa performance. Là aussi, la rémunération n'est pas forcément et uniquement une question d'argent.

**Expectation** : c'est le lien entre l'effort et la performance. C'est la probabilité, vue par le fournisseur, d'atteindre les objectifs en fournissant un certain effort. Le fournisseur

s'interroge sur sa capacité à réussir. Il n'est pas uniquement question de compétences ou ressources, mais aussi d'expériences ou d'évaluation de la réussite.

Selon Vroom (1964), la motivation correspond à l'équation : Valence x Instrumentalité x Expectation :

$$M = V \times I \times E$$

Natacha Tréhan (2011), selon les travaux de Vroom (1964) propose une illustration de cette équation :

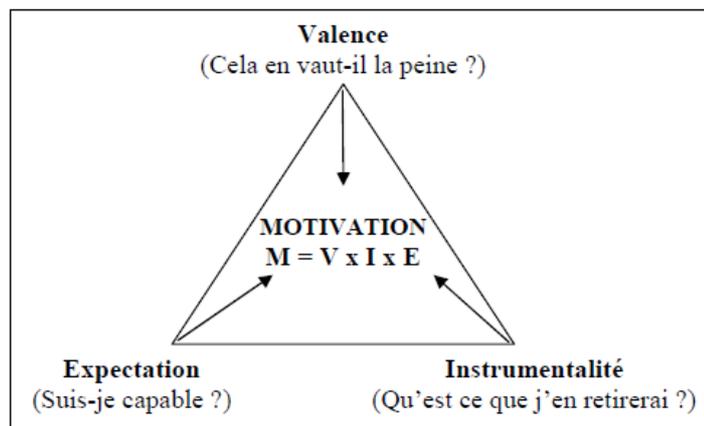


Figure 27 : Illustration de la motivation selon Tréhan

Natacha Tréhan (2011) propose de transposer ce schéma dans une matrice permettant d'identifier 4 types de fournisseurs

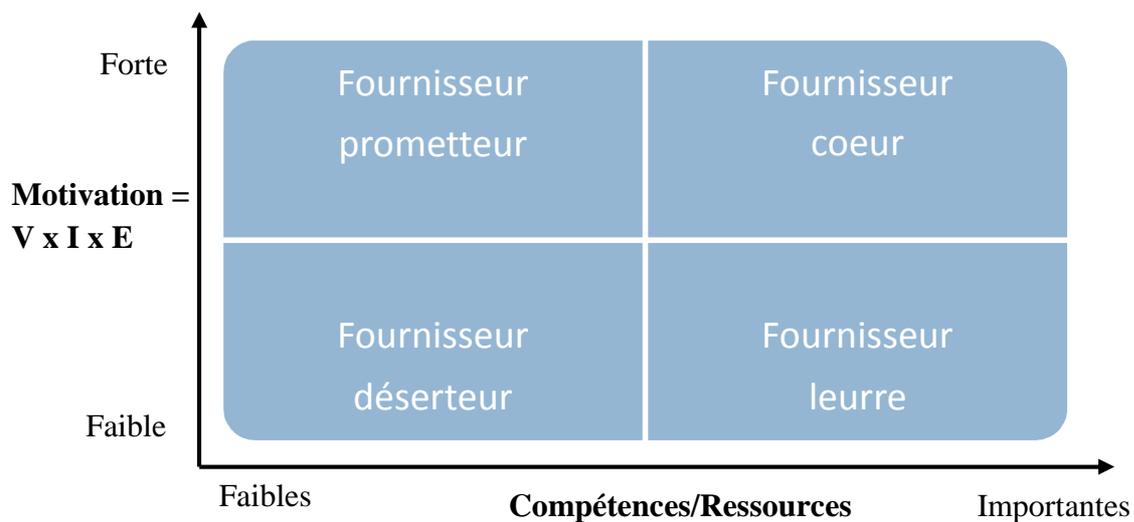


Figure 28 : Matrice théorique Compétences/Ressources et Motivation de Tréhan

#### **Fournisseur Cœur :**

- Parfait alignement stratégique
- Fournisseur capable et motivé

#### **Fournisseur Leurre :**

- Fournisseur « best in class » mais peu motivé
- Nécessité de le faire devenir fournisseur Cœur

#### **Fournisseur Prometteur :**

- Fournisseur ayant moins de capacités
- Fournisseur très motivé

#### **Fournisseur Déserteur :**

- Fournisseur sans capacité ni motivation
- Nécessité de le sortir du panel

L'objectif, une fois l'analyse effectuée est de déterminer les leviers permettant de faire évoluer la position des fournisseurs :

Enfin, l'évaluation de la motivation du fournisseur doit être faite tout au long de la relation afin d'éviter tout problème de non alignement stratégique entre les 2 organisations.

### **4.3.3 La théorie des incitations**

Selon A.Perrot (1992) : « Par Théorie des Incitations, on désigne l'ensemble des méthodes et des concepts qui permettent d'analyser des situations dans lesquelles non seulement les agents n'observent pas parfaitement toutes les caractéristiques de leur environnement, mais encore où l'information est asymétrique ».

Nous retiendrons, dans le cas des achats, que l'incitation doit permettre de susciter l'envie auprès de nos fournisseurs à travailler avec nous. Pour cela, un certain nombre de conditions doivent être remplies et des moyens adaptés à chaque fournisseur visé doivent être mis en place. La théorie des incitations, selon B.Baudry (1993), s'applique à la sous-traitance car il existe une incertitude concernant la qualité du produit offert par le vendeur et l'aptitude de ce dernier à satisfaire les exigences de l'acheteur durant toute la durée du contrat. L'achat devient alors ici un acte risqué et les problèmes rencontrés sont souvent le fruit de difficultés liées à la révélation de l'information de la part du fournisseur.

La formalisation de la relation, via un contrat notamment doit être une des conditions nécessaires à la mise en place de mesures incitatives. Le contrat peut lui-même inclure des mesures incitatives. Selon B.Baudry, le contrat, qui peut donc être perçu comme une mesure incitative, peut jouer le rôle d'un moyen de pression, d'un otage, car il doit pousser le vendeur à remplir ses obligations et à fournir l'effort maximal.

Pour faire un parallèle à la situation de G.Cartier Technologies, le contrat peut difficilement agir comme un moyen de pression dans le sens où la relation est imposée par un tiers (client qui nous impose un fournisseur ou direction qui nous impose une entité du groupe en tant que fournisseur) et n'est donc pas le fruit d'une volonté bilatérale. Il permet cependant de formaliser la relation et de fixer les engagements et obligations de chacun.

Selon B.Coriat (1990) : « Le partenariat est un ensemble de contreparties réciproques », et selon Richardson (1972) : « La coopération inter-firmes se définit comme une relation d'échange entre deux ou plusieurs parties qui est suffisamment stable pour rendre les anticipations plus fiables et donc faciliter l'établissement de plannings de production. » Toujours selon B.Baudry : « Le partenariat ou plus généralement la coopération inter-entreprise sont des structures incitatives. »

Ceci nous montre que la coopération est étroitement liée à l'allongement de la durée de la relation et que les mesures incitatives prennent du temps à se mettre en place. Il est tout de même important de souligner que la coopération ne remet pas en cause la relation d'autorité et que la notion de probabilité de reconduction du contrat est forte, ce qui n'a pas d'incidence dans le cas des relations entre G.Cartier Technologies et ses fournisseurs qui sont imposés.

En pratique, la difficulté pour l'acheteur est de concevoir un système de rémunération adéquat qui ne soit pas que financier. La différence se fera sur la créativité des acheteurs à mettre en places des systèmes incitatifs différenciant.

On pourra proposer, à titre d'exemples quelques mesures incitatives :

- Pour l'incitation à l'innovation
  - Un contrat de longue durée (ce qui est le cas de G.Cartier Technologies).
  - La possibilité de conserver une fraction des gains générés.
- Les pratiques communes : co-conception, envoi de resident engineer, ...
- L'analyse de la valeur réalisée en commun
- L'implication tôt dans la conception de nouveaux produits.
- ...

Nous noterons qu'une des conditions sine qua-non pour l'acheteur est d'avoir une bonne pratique de la décomposition des coûts et une excellente connaissance du secteur.

#### 4.3.4 La théorie des jeux

La théorie des jeux permet d'analyser les situations pour savoir ce qu'il est optimal de mettre en place en fonction d'une situation donnée. Cette situation est le résultat de l'anticipation prise par une entité sur une autre entité.

En théorie des jeux, nous retrouvons le dilemme du prisonnier dans lequel chaque joueur à intérêt à ne pas coopérer, quelle que soit la solution adoptée par l'autre. Il en résulte un gain inférieur à celui qui serait obtenu dans le cas d'une coopération mutuelle. Cela nous montre que le gain réalisé lors d'une coopération faite en toute transparence, sans essayer de réaliser des gains opportunistes, produira plus de résultats que si chacun essaie de tirer profit de la relation.

Selon B.Baudry (1993), pour que la théorie des jeux et notamment le modèle du dilemme du prisonnier s'applique, trois conditions sont nécessaires :

- Pour qu'il y ait coopération, il faut que le contrat soit reconduit
- Chaque partie doit avoir un intérêt dans la relation et que les gains générés soient équitablement répartis
- La menace de rupture de la relation doit être crédible.

Si nous faisons un parallèle avec la situation de G.Cartier Technologies vis à vis de ses fournisseurs imposés, nous constatons que le premier point est forcément rempli dans le sens où le contrat est toujours reconduit sauf changement provenant de la direction ou de nos clients. Le deuxième point est celui sur lequel nous devons travailler pour s'assurer de la Valeur du fournisseur. Enfin, le troisième point est la condition que nous n'atteignons pas. Il n'y a pas réellement de menace de rupture ou en tous cas, la menace ne peut se faire sur des éléments tangibles.

Contrairement au dilemme du prisonnier dans lequel chaque partie poursuit son intérêt individuel et donc le résultat est un jeu à somme faible, le plus souvent nul, dans le cas de G.Cartier Technologies, le fournisseur est certain que le contrat est reconduit. Ce mode est donc stable et l'horizon temporel fiable.

Ainsi, en termes de théorie des jeux, nous ne sommes pas dans un jeu à un seul coup et chaque partie ne choisit pas une stratégie agressive. Le côté négatif de ce mode réside dans le fait que le fournisseur peut être enclin à ne pas entreprendre des efforts suffisants vis-à-vis du donneur d'ordres étant donné qu'il n'y a pas de risque de rupture de la relation.

Illustration de l'analyse :

	<b>Coopération</b>	<b>Défection</b>
<b>Joueur A</b>	<b>R = 3</b> Récompense de la coopération mutuelle	<b>S = 0</b> Sanction du naïf
	<b>T = 5</b> Tentation de défection	<b>P = 1</b> Punition de la défection mutuelle

Figure 29 : Illustration de l'analyse de la théorie des jeux

Selon R.Axelrod (1992)

En revanche, selon la théorie des jeux, le fait que la relation soit imposée et donc que le contrat soit basé sur le long terme, cela devrait inciter le fournisseur à prendre plus de risques industriels (investissements spécifiques, tests de nouvelles technologies, ...). C'est d'ailleurs peut-être ce qu'il fait, mais sans partager l'information, ni les gains potentiels.

Nous pouvons donc conclure en disant, qu'en raisonnant selon la théorie des jeux, il est difficile de bénéficier des innovations, technologies, ... des fournisseurs lorsque ceux-ci sont imposés car il manque la dimension de la menace crédible de rupture de la relation. Malgré tout, il reste envisageable, via d'autres moyens, d'arriver à une relation de collaboration effective.

#### 4.3.5 Optimiser son attractivité

Travailler sur son attractivité, quand on est une entreprise, est une chose banale. Optimiser son attractivité pour chercher le petit plus qui permettra d'être différenciant vis-à-vis de ses fournisseurs et donc créer un avantage concurrentiel est beaucoup moins courant.

Une fois l'analyse de son attractivité faite, il faut travailler sur des leviers moins factuels. C'est ainsi que nous pouvons identifier 3 leviers différents : l'aspect humain, l'évaluation du fournisseur, l'alignement organisationnel et stratégique.

#### **4.3.5.1 L'aspect humain**

L'optimisation de son attractivité passe par une meilleure connaissance des fournisseurs à qui on s'adresse. Pour cela, il faut comprendre à qui on s'adresse, connaître le profil de son interlocuteur et travailler en fonction. Le modèle Process Com, Rondot (2006) identifie six profils de personnalité et les clefs pour communiquer dans un souci d'optimisation de l'échange :

- L'empathique : compatissant, sensible, chaleureux. Il est avant tout dans le ressenti.
- Le travailleur : logique, responsable, organisé. Il est avant tout dans la pensée.
- Le persévérant : dévoué, observateur, consciencieux. Il est avant tout centré sur ses opinions.
- Le rêveur : imaginatif, réfléchi, calme. Il est plutôt centré sur « l'in action »
- Le rebelle : spontané, créatif, ludique. Il est avant tout réactif.
- Le promoteur : adaptable, persuasif, charmeur. Il est avant tout centré sur l'action.

A chaque profil de personnalité, il faut être capable d'adapter son discours, son comportement de manière à créer un lien permettant d'instaurer la confiance. Il faudra, en outre, faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait.

Mis à part le profil de personnalité, l'acheteur doit également s'attacher à la communication non-verbale du fournisseur : son comportement, son attitude, ses réactions. Ces aspects de communication non-verbale peuvent être très instructifs pour améliorer la relation avec le fournisseur.

#### **4.3.5.2 L'évaluation du fournisseur**

Il n'est pas toujours possible de savoir ce qu'un fournisseur pense de nous. En effet, l'évaluation d'un client par un fournisseur peut être basée sur un ressenti, donc très subjectif, mais aussi sur une évaluation formalisée. Dans ce deuxième cas, le résultat de l'évaluation n'est pas forcément et systématiquement communiqué au client. Il peut donc être intéressant, et nous le verrons plus loin dans la partie « mesure de la performance » de mettre en place une Reverse Evaluation destinée à comprendre ce que le fournisseur attend de nous et comment il nous juge. Cela permettra de travailler sur nos points faibles pour les améliorer et donc optimiser notre attractivité.

Néanmoins, avant de débiter toute relation avec un fournisseur, il est légitime de s'interroger sur 3 points essentiels appelés SOM (D.Rondot, 2006) :

« **S**tratégie du client : quelle va être l'évolution probable du fournisseur ? Est-ce que l'acheteur est toujours dans la cible du client ? Suivant les nouvelles orientations, serait-il cohérent de créer de nouveaux développements ?

**O**bjectifs : il faut comprendre les objectifs fixés par le management pour vérifier si nous sommes dans l'alignement stratégique du client. L'anticipation de ces critères, et éventuellement des valeurs, permettra de mener des actions.

**M**otivation : connaître la motivation personnelle des interlocuteurs et même celle de la direction. En répondant à ses attentes à travers ses réponses et son comportement, l'acheteur saura mettre en confiance son interlocuteur et s'assurer de l'équilibre de la relation. »

#### ***4.3.5.3 L'alignement stratégique et l'organisation***

Le dernier axe d'optimisation de son attractivité passe par une meilleure connaissance de l'organisation du fournisseur. La compréhension de la structure organisationnelle du fournisseur pour vérifier si son mode de décision et de coordination est en phase avec nos contraintes paraît indispensable.

## Synthèse et parallèle avec la situation de G.Cartier Technologies

La littérature nous permet de constater à quel point **être attractif permet de créer un avantage concurrentiel vis-à-vis de ses concurrents**. Comme les atouts d'une entreprise ne sont pas les mêmes en fonction des fournisseurs, une analyse interne s'impose pour savoir avec quels fournisseurs travailler en priorité, quels mécanismes mettre en place et surtout recueillir le point de vue de ses partenaires pour **voir si notre stratégie est alignée avec la leur**.

**La création de valeur ne s'arrête pas à l'analyse interne**, mais va bien au-delà. En effet, il s'agit de rentrer dans les détails du fonctionnement, de s'interroger sur ce qui peut motiver le fournisseur.

Au final, l'assimilation du mode de fonctionnement du fournisseur, de son organisation, de ses objectifs et plus généralement de sa stratégie permet **d'adapter son approche et d'essayer de fonctionner dans un même élan**. L'objectif recherché étant ici de se rapprocher du fournisseur pour **créer une synergie**.

**Nous retiendrons que la communication basée sur une relation de confiance est un facteur clé de succès** pour arriver à une totale interdépendance des parties, seul axe permettant de créer de la valeur à la fois pour G.Cartier Technologies et pour ses fournisseurs.

Notons que dans le cas précis de G.Cartier Technologies, l'accent doit être mis sur une **communication plus poussée avec une définition commune des objectifs à atteindre**, des actions à mettre en place et de la mesure de la performance.

## 4.4 Le développement collaboratif

La collaboration entre un fournisseur et un donneur d'ordres ne se met pas en place uniquement dans un but de gain financier. En effet, le gain peut prendre différentes formes : accès à une nouvelle technologie, à une compétence particulière, à une ressource permettant de créer de la valeur, ... Néanmoins, les potentiels sont subjectifs.

La collaboration peut prendre différentes formes : échanges techniques, test de nouveau composants, transfert technologique, ... Selon Kotabe (2003), il y a une différence entre « échanges techniques » et « transferts technologiques ». Le 1<sup>er</sup> est plus simple et demande moins de ressources et compétences. Pour qu'il y ait échanges techniques et surtout transferts technologiques, il faut avant tout que les deux parties se connaissent bien. Ainsi, le bénéfice issu des échanges techniques et transferts technologiques augmentent avec la durée de la relation.

Les bénéfices issus de la durée de la relation ne sont pas que d'ordre technologique. En effet, la durée de la relation induit également l'augmentation de la technicité des projets. Cependant, les échanges techniques et les transferts technologiques impliquent des coûts de transaction. Ces coûts de transaction peuvent être traduits par la division du nombre de personnes impliquées dans les achats par le montant total des achats de ce bien.

J.H.Dyer (1997) a d'ailleurs réalisé une étude approfondie sur les coûts de transaction. Il décompose les coûts de transaction comme ceci :

- Coûts de recherche
- Coûts juridiques (contrats)
- Coûts de surveillance
- Coûts d'exécution

Il mentionne également le fait que « les coûts de transferts augmentent avec la spécificité des actifs ». On notera cependant qu'une spécificité élevée des actifs (sites, machines, hommes, ...) permet de créer un avantage concurrentiel fort. En effet, augmenter sa spécialisation grâce à un réseau de fournisseurs/partenaires permet de se démarquer de la concurrence à l'achat. Ceci est d'autant plus vrai si les coûts de transaction sont faibles.

La figure ci-dessous nous montre la relation entre les coûts de transaction et les investissements spécifiques (J.H.Dyer, 1997) :

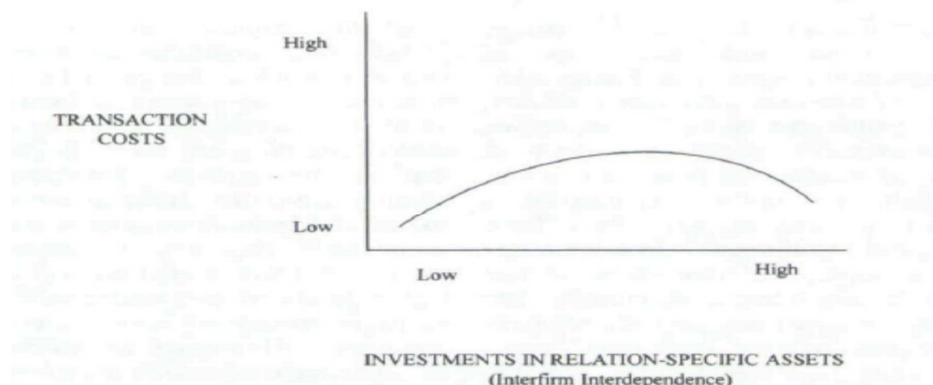


Figure 1. The relationship between asset specificity and transaction costs

Figure 30 : Relation entre coûts de transaction et investissements spécifiques

J.H.Dyer (1997) nous donne également quelques pistes pour garantir des coûts de transaction contenus dans une relation collaborative :

- Une probabilité de récurrence des échanges importante pour garantir un coût de transaction par unité échangée faible.
- Un volume total d'échanges entre les 2 entités collaboratrices important.
- Un degré d'informations partagées important. Ceci limitera également le risque de mauvaise information.
- Des mécanismes de contrôle auto-exécutant (bonne volonté, ...) par rapport à des mécanismes formels tels que le contrat.
- Au-dessus d'un niveau minimum de confiance, des investissements spécifiques additionnels permettant d'augmenter les engagements.
- Une proximité physique élevée avec les fournisseurs.

J.H.Dyer (1998) nous montre que pour obtenir une meilleure collaboration, les ressources stratégiques des 2 parties doivent être complémentaires, que leurs stratégies doivent être alignées et que leurs capacités relationnelles à créer des partenariats soient fortes. Si les parties parviennent à mettre en place une meilleure collaboration, les gains pourront être de différentes natures : interdépendance des actifs entre organisations, rareté des partenariats, indivisibilité des ressources.

Enfin, nous pouvons proposer quelques modèles de collaborations ainsi qu'un modèle de collaboration proposé par J.H.Dyer (1998) :

- Gestion Partagée des Approvisionnements : GPA
  - Co Managed Inventory : CMI
  - Vendor Managed Inventory : VMI
- Logisticien 3PL ou 4PL
- Système de réponses rapides des demandes et des propositions
- Associations de fournisseurs.

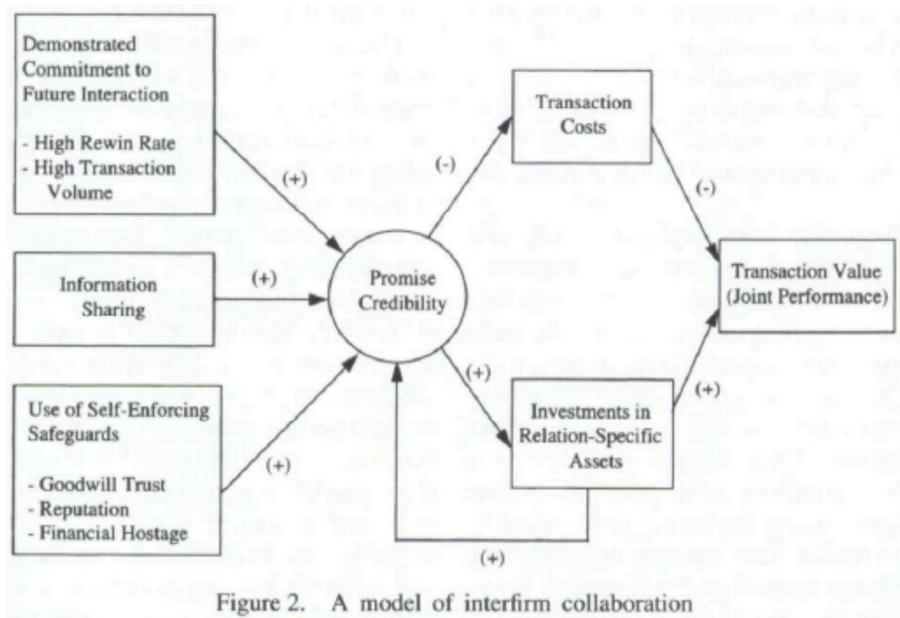


Figure 2. A model of interfirm collaboration

Figure 31 : Modèle de coopération inter-entreprise

Nous voyons, à travers ce modèle que les notions de partage d'informations, volume de transactions, investissements spécifiques, ... sont des notions importantes de la collaboration.

### Synthèse et parallèle avec la situation de G.Cartier Technologies

Nous avons pu voir qu'une relation collaborative était créatrice de valeur. En effet, **le développement collaboratif permet de mettre en commun des ressources complémentaires.**

Une fois de plus, nous constatons que les notions de **volumes** (qui renvoient à l'attractivité), de **communication** et de **proximité** sont les clés pour agir en collaboration de manière efficace.

Il faut cependant noter que pour se protéger des opportunités que pourraient prendre l'une des parties, il est important de **mettre en place des mécanismes de contrôle**. Le choix du mécanisme de contrôle influencera, dans ce cas, le coût de la transaction.

Enfin, le fait que la relation entre G.Cartier Technologies et la plupart de ses fournisseurs imposés (par le groupe et par les clients) soit établie depuis longtemps est un atout qui doit permettre de collaborer davantage et notamment sur les nouveaux projets à venir.

## 4.5 La motivation

La motivation peut se définir comme étant un processus déterminant l'intensité avec laquelle on va s'impliquer dans une activité, l'engagement dans un exercice particulier, dans une direction définie.

Après avoir donné quelques grands axes de recherche sur la motivation trouvés dans la littérature, nous essayerons de faire un parallèle entre la motivation des individus telle qu'elle est étudiée dans la littérature et la motivation des fournisseurs dans un processus achats. Nous verrons ensuite comment gérer et améliorer la motivation d'un fournisseur pour qu'il contribue davantage au développement de notre relation.

### 4.5.1 La motivation dans la littérature

Selon Antoine de La Garanderie (1991) : « Un individu est motivé lorsqu'il a conscience de motifs et que ces motifs sont l'objet de son choix ». Il complète en affirmant que « la motivation est toujours un processus lucide et qu'elle procède d'une conscience qui s'est décidée ». Cela montre que l'intensité de l'implication mise dans une activité définie résulte d'un choix au départ et que ce dernier est fonction de l'intérêt porté à l'activité. En résumé, un individu, un groupe, ou dans notre cas, un fournisseur, sera motivé si lui seul a déterminé qu'il y avait un intérêt au projet commun. Pour travailler sur la motivation du fournisseur, il faut donc avant tout comprendre ce qui peut donner envie au fournisseur et la communication à établir pour mettre en avant le projet.

Des écrits de Maslow A. (1954), on peut retenir les idées de la nécessité de répondre à des besoins de conditions de travail, de sécurité dans le travail et de rétribution, ce qui peut aisément être traduit dans la motivation d'un fournisseur à travailler avec nous. En effet, les conditions de travail feront références au contrat établi entre notre société et notre fournisseur : niveau de qualité, délais impartis, points spécifiques, ... La sécurité là aussi peut faire référence au contrat et notamment à la durée d'engagement de la relation. Dans notre cas précis, cette sécurité est forte pour le fournisseur dans le sens où la durée se veut longue. Enfin, la rétribution peut se définir de plusieurs manières. Elle peut en effet se rapporter au paiement des produits ou de la prestation stricto sensu, mais nous pouvons voir les choses d'une manière plus large : accès à un nouveau marché, à une technologie ou à des brevets particuliers...

Hertzberg F. (1966), qui a repris les travaux de Maslow A. (1954), met également en avant l'importance de la tâche et du contenu du travail. Ceci fait référence, toujours en essayant de faire un parallèle avec la motivation d'un fournisseur dans un processus achats, à l'intérêt que peut porter le fournisseur au projet : acquisition de nouveaux savoirs, partage de ressources, ... Enfin, Hertzberg F. (1966) met en évidence l'importance des facteurs intrinsèques, c'est-à-dire propres à l'individu (ou au fournisseur). Les facteurs intrinsèques sont tout à fait subjectifs car ils font références à l'intérêt même que le fournisseur porte à la relation. Hertzberg F. (1966) mentionne également la portée des facteurs extrinsèques, les données objectives et concrètes. Comme déjà mentionné, ceci peut se traduire par l'environnement, le marché et plus génériquement les possibilités qui s'offrent au fournisseur.

En continuité de ces travaux débutés par Maslow A. (1954) et poursuivis par Hertzberg F. (1966), les études de Porter L.W. et Lawler E.E (1968) précisent les aspects de la tâche :

- L'autonomie
- La variété
- L'intérêt de la tâche
- Les informations opératoires, liées à l'exécution de la tâche
- Les informations optionnelles, liées aux relations autour de la tâche
- Le feed-back sur la tâche

Cela montre l'importance du sujet de la motivation et nous permet de voir qu'au final, on entre de plus en plus dans le détail de la motivation, le passage de la recherche macroscopique des facteurs d'induction de la motivation pour arriver aux facteurs détaillés.

Enfin, la littérature fait référence à différentes théories inhérentes à la motivation :

- La théorie du contenu. Cette théorie fait référence à la teneur de la motivation elle-même. Elle cherche à donner la solution à l'interrogation : pourquoi la motivation ou encore qu'est ce qui est la source de la motivation. Dans la théorie du contenu qui répond aux interrogations précédentes par « le besoin », la motivation est une tentative de diminuer la tension et retrouver l'équilibre.
- La théorie des processus. Ici, nous parlerons de ce qui crée ou suscite de la motivation. M. Le Berre et JC. Castagnos (2003) se posent cette question : « Quels sont les moyens d'action dont dispose l'entreprise pour optimiser la contribution humaine ? » Le pendant acheteur/fournisseur pourrait être : quels outils l'acheteur peut utiliser ou mettre en avant pour permettre une meilleure implication du fournisseur ? Une des pistes étudiée par C.Argyris (1964) sur la motivation des individus peut également s'appliquer au cas d'un fournisseur. En effet, il postule que « chaque individu détient un potentiel d'action insoupçonné » et que « l'organisation se trouverait gagnante à lui aménager les conditions de son développement personnel ». Ici, l'outil mis en avant est de mettre le fournisseur dans les meilleures dispositions possibles de manière à augmenter son niveau de motivation. Ceci ayant, comme finalité, l'intérêt de tirer un avantage concurrentiel de cette relation.
- La théorie des buts objectivés. Selon Locke (1968) : « Les résultats sont atteints si le système d'évaluation des performances est connu et donc l'intéressement du salarié (ici du fournisseur) est mesuré par rapport à un ou plusieurs critères précis de résultats comptabilisables ». Ceci démontre tout l'importance de définir exhaustivement les contours de la relation et surtout la méthode pour évaluer le fournisseur. Celle-ci devant être définie en collaboration avec le fournisseur.

## 4.5.2 La gestion de la motivation

Pour gérer la ou les motivations d'un fournisseur, il faut tout d'abord les repérer, les comprendre et analyser la façon dont celui-ci l'exprime. Pour repérer les motivations, il faut avant toute chose définir avec précision ce que l'on recherche.

Pour compléter ces propos, il faut préciser qu'il n'existe pas qu'une motivation et que seule la motivation la plus forte prendra le dessus sur les autres. Le risque d'un conflit de choix peut d'ailleurs se poser et mener potentiellement à une certaine forme de démotivation.

Selon Sandra Michel (1989) : « Lorsque l'on cherche à motiver un fournisseur, on souhaite avant tout qu'il s'implique davantage pour nous, qu'il se sente plus concerné ». Le but recherché ici est l'amélioration de la performance, ce qui a un lien fort avec la motivation.

Les déterminants de l'implication peuvent d'ailleurs être de différentes natures : culturel, individuel (besoin d'accomplissement, ...) et organisationnel : la manière dont l'organisation facilite ou bloque le travail. A la différence de la motivation stricto sensu, les intérêts sont plus facilement identifiables et mesurables.

Un autre lien fort avec la motivation se situe dans la notion de satisfaction qui est un indicateur de cette dernière. La satisfaction se définit comme l'équilibre entre ce que le fournisseur apporte au client et ce que le client apporte au fournisseur. Enfin, la satisfaction est un indicateur directement lié à l'importance du travail, à sa rétribution (paie, image, technologie, marché, ...)

La satisfaction, indicateur de la motivation découle aussi de la notion d'expérience. Toujours selon Sandra Michel (1989) : « L'expérience peut renforcer la motivation et elle agit comme une récompense qui stimule le comportement qui permettra d'atteindre le but ». Les changements de motivations sont explicables à partir de l'expérience.

Enfin, la satisfaction peut passer par des modes de rétribution incitatifs. Nous pouvons donner, ici, quelques exemples pris dans la presse spécialisée sur des systèmes de rétribution des fournisseurs à la fois créatifs et différenciant :

- Valorisation financière de l'innovation apportée : pourcentage lié à la progression du chiffre d'affaires.
- Contrats de partage de gains sur suggestions fournisseurs.
- Contrats de co-branding.
- Supplier awards.
- ...

## Synthèse et parallèle avec la situation de G.Cartier Technologies

Nous pouvons retenir que motiver les fournisseurs, c'est avant tout leur **donner envie de prendre des initiatives, de faire des efforts et de réussir.** Selon Bernard Galambaud (1983) : « La gestion de la motivation, c'est organiser et établir des processus de prise de décision, les prévoir et les utiliser au moment opportun »

Dans le cas de G.Cartier Technologies, motiver les fournisseurs imposés passera par une **rigueur accrue dans l'implication de ses derniers dans les nouveaux projets ou dans la gestion des conflits** (qualité, règlement, ...). On peut imaginer la mise en place de procédures particulières pour le traitement des offres de nos fournisseurs imposés ; **procédures décidées et rédigées en commun.**

## 4.6 La gestion du risque fournisseur

« La fonction achats, de part son positionnement transverse et la nature de ses missions est directement en contact avec l'environnement externe. Ajouté à cela une proportion importante des achats (jusqu'à 80% du chiffre d'affaires selon les secteurs), la fonction achats est exposée aux risques et se doit donc de les gérer. », F. Bernard (2008)

Selon Frédéric Bernard (2008), les achats et plus généralement la supply chain, garantissent le bon fonctionnement des processus d'acquisition et d'approvisionnement des biens et des services nécessaires à la production et au fonctionnement de l'entreprise. Cette mission s'exécute dans le respect du besoin interne défini : niveau de qualité exigé, livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus, dans les meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement, aux meilleures conditions économiques et d'exposition aux risques pour l'entreprise. Nous voyons donc ici le rôle transverse et majeur de la supply chain.

La fonction achats joue donc un rôle primordial dans la gestion des risques. En effet, les achats interviennent à chaque étape : depuis l'étude de faisabilité et donc des risques inhérents, jusqu'à la gestion du processus d'approvisionnement et au contrôle des coûts. Cette situation est accentuée dans le cas d'une proportion importante des achats à l'internationale (Monczka, 2009). Nous verrons pourquoi dans la partie dédiée aux risques.

Enfin, la maturité de la fonction achats va de paire avec une maîtrise différenciée du risque. Nous constatons qu'il peut y avoir un décalage entre la maîtrise du métier, des processus et la maîtrise des risques.

### 4.6.1 Les risques

Le risque majeur, du point de vue des achats concerne la défaillance du fournisseur car elle est synonyme de rupture d'approvisionnement. Les conséquences de rupture peuvent être importantes : pénalités infligées par les clients, perte de marché, voir même fermeture de l'entreprise... Monczka (2009), cite même une étude montrant que les actionnaires sanctionnent d'une décote moyenne de 10% les entreprises cotées ayant été confrontées à des problèmes de rupture. La sous-traitance au travers de fournisseur global engendre également des risques de rupture. En effet, la complexité de la relation additionnée au nombre d'intervenants dans la supply chain augmentent le risque de rupture : mauvaise communication, erreur humaine, livraison manquée, ...

En parcourant la littérature, on peut identifier 5 classes de risques :

- **Risques économiques :**
  - Risques macro-économiques :
    - Situation du/des marché(s)
    - Fluctuation des prix
    - Taux de change
    - Météorologiques : tempêtes, incendies, tsunami, ...
  - Risques géographiques et géopolitiques :
    - Guerres
    - Eloignement, accessibilité
    - Interne au pays : fêtes nationales, ...
    - Grèves
- **Risques financiers :**
  - Risques sur l'exploitation
  - Santé financière des fournisseurs
  - Risques sur la trésorerie
    - Paiement des fournisseurs (loi LME)
    - Gestion des stocks
- **Risques industriels et qualité**
  - Risques qualité
    - Assurance qualité fournisseur
  - Risques sur la technologie utilisée
    - Technologie plus ou moins maîtrisée
    - Nombre d'acteurs utilisant cette technologie
  - Risques industriels
    - Machines utilisées
    - Fonctionnement interne
- **Risques liés au domaine légal et réglementaire**
  - Risques contractuels
  - Risques juridiques
  - Risques de fraude
- **Risques métier**
  - Risques liés à la stratégie
  - Risques sur le pilotage de la performance achats
    - Choix des indicateurs : pertinence et efficacité
  - Risques liés à la structure du portefeuille achats
  - Risques sur le processus : les apports du contrôle interne
  - Risques sur les partenariats fournisseurs :
    - Transparence de la relation
    - Appropriation de technologies, ...
  - Risques liés au développement durable :

- Suivi
- Validité et contrôle des informations
- Risques liés à la Responsabilité Sociale et Environnementale
  - Suivi
  - Validité et contrôle des informations et procédures
- Risques liés aux outils e-achats

Comme nous allons le voir dans la partie suivante, ceci ne constitue que la première partie : l'identification des risques potentiels.

#### 4.6.2 Le management des risques

Le risque fournisseurs peut se gérer selon une démarche bien définie (Rémi Bachelet, Ecole Centrale de Lille) :

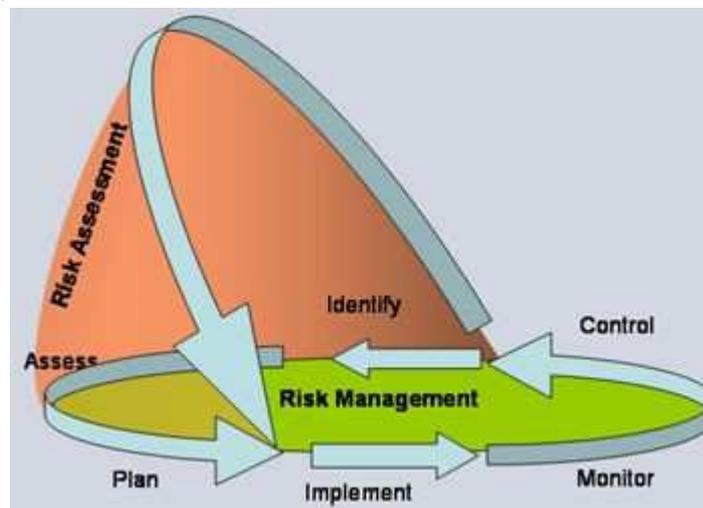


Figure 32 : Démarche de gestion du risque fournisseur

Source: ENISA: European Network and Information Security Agency

##### 4.6.2.1 Identifier les risques

Pour identifier les risques, il faut avant tout travailler le plus en amont possible, de manière transverse et en équipe. Pour cela, il existe des outils tels que les AMDEC : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité. Cela peut se faire au niveau des produits, des services, des process, ...

#### 4.6.2.2 Prioriser les risques

Comme il est impossible de traiter tous les risques (N.Tréhan, cours de politique achats), il faut définir les priorités, évaluer le risque : coût, personnes impliquées, ... Pour cela, le concept-clé est la mesure de la criticité. La criticité peut se définir comme :

$$\text{Criticité} = \text{gravité} \times \text{fréquence}$$

Pour prioriser, on peut définir la carte de typologie des risques. On pourrait également réaliser la même chose avec une matrice (mêmes axes). Enfin, en fonction des risques, certains paramètres peuvent être pondérés. (N.Tréhan, 2014)

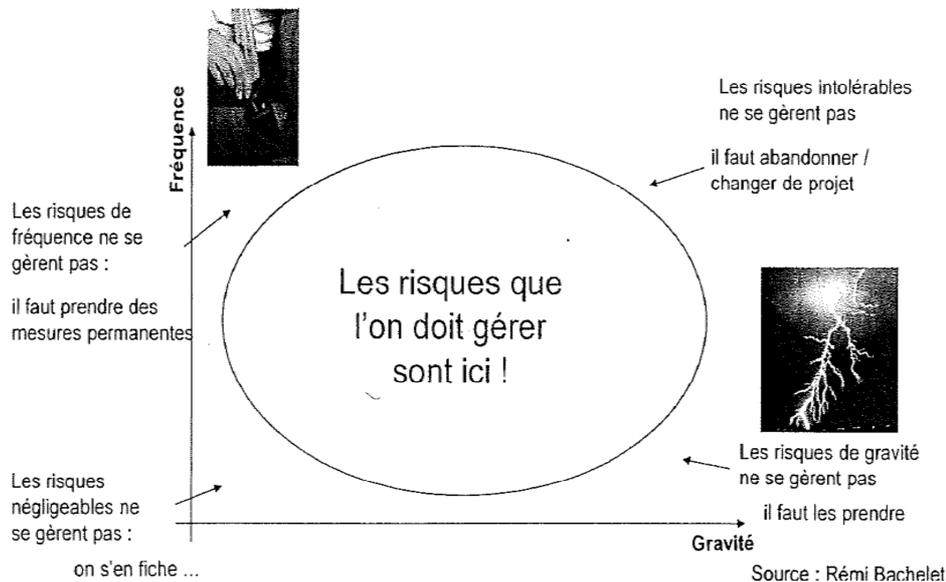


Figure 33 : Carte de typologie des risques

#### 4.6.2.3 Prévenir les risques

Une fois les risques identifiés et priorisés, il faut maintenant les prévenir pour les réduire. Pour cela, il existe 2 stratégies (N.Tréhan, 2014) :

- Réduire leur gravité => protection
- Réduire leur fréquence => prévention

On peut également imaginer gérer les deux à la fois.

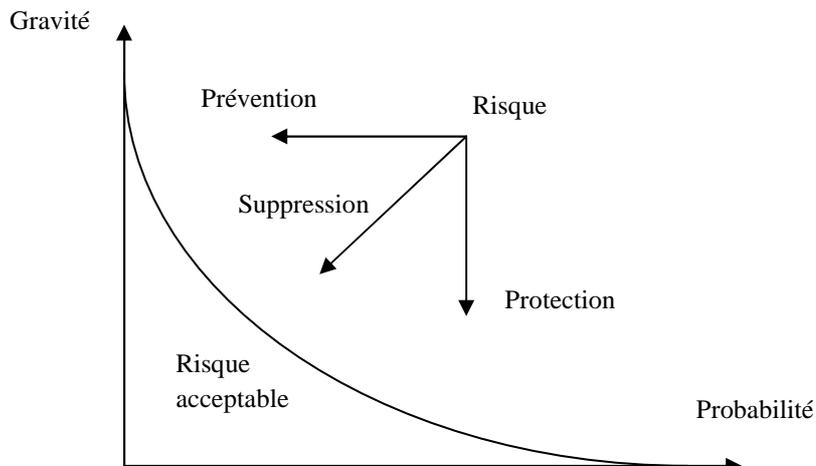


Figure 34 : Courbe de gestion des risques

Source : Rémi Bachelet, Ecole Centrale de Lille

Le plan de prévention peut prendre la forme d'un plan d'actions, mais aussi d'un plan de gestion de crise.

Le plan de gestion de crise doit définir les types d'imprévus possibles ainsi que les actions à réaliser immédiatement et à court terme. Il sera constitué d'un planning de crise listant les actions à réaliser d'urgence avec les personnes impliquées et d'un planning de continuité/reprise de l'activité.

Il faut ensuite définir et mettre en place un plan d'actions avec un RACI définissant les rôles et responsabilités de chaque intervenant.

Le management du risque fournisseur se décompose en 5 niveaux :

- i. Eviter le risque**
- ii. Changer la probabilité de l'occurrence** : mesures préventives en interne et chez les fournisseurs.
- iii. Changer les conséquences** : plan de gestion de crise
- iv. Partager le risque**
- v. Conserver et accepter les risques.** Ce sont les risques résiduels une fois les actions précédentes effectuées.

#### 4.6.2.4 Suivre les actions

Une fois la formalisation de la gestion des risques effectuée, il faut suivre les risques et mettre à jour régulièrement le plan de suivi des risques : à intervalle régulier et à chaque évènement majeur.

Nous notons ici, l'importance du RACI : qui gère quoi.



Figure 35 : Stratégie de gestion des risques avec RACI

(N.Trehan, 2014)

#### Synthèse et parallèle avec la situation de G.Cartier Technologies

Nous retiendrons que le sourcing de nouveaux fournisseurs ainsi que le suivi des fournisseurs du panel doivent se faire en gardant à l'esprit cette notion de risque. **Le management du risque doit se faire à chaque étape, doit être formalisé et communiqué en interne ainsi qu'auprès des fournisseurs.**

Concernant les risques possibles entre G.Cartier Technologies et ses fournisseurs imposés, **il semble important de les aborder ensemble, d'en définir le contour, les conséquences et surtout d'établir un plan commun permettant de les limiter voir de les supprimer.** Notons qu'il s'agit essentiellement de risques de ruptures d'approvisionnement chez nos clients constructeurs automobiles dont les conséquences, au moins pour G.Cartier Technologies sont rédhibitoires : pénalités d'arrêts de chaines de montage.

## 4.7 La mesure de la performance

Les entreprises évoluent dans un environnement dont la concurrence ne cesse de s'accroître. Elles se doivent d'obtenir et de mesurer des informations de plus en plus précises sur les activités : production, services, en interne et en externe. C'est ce qu'on traduira ici par la mesure de la performance.

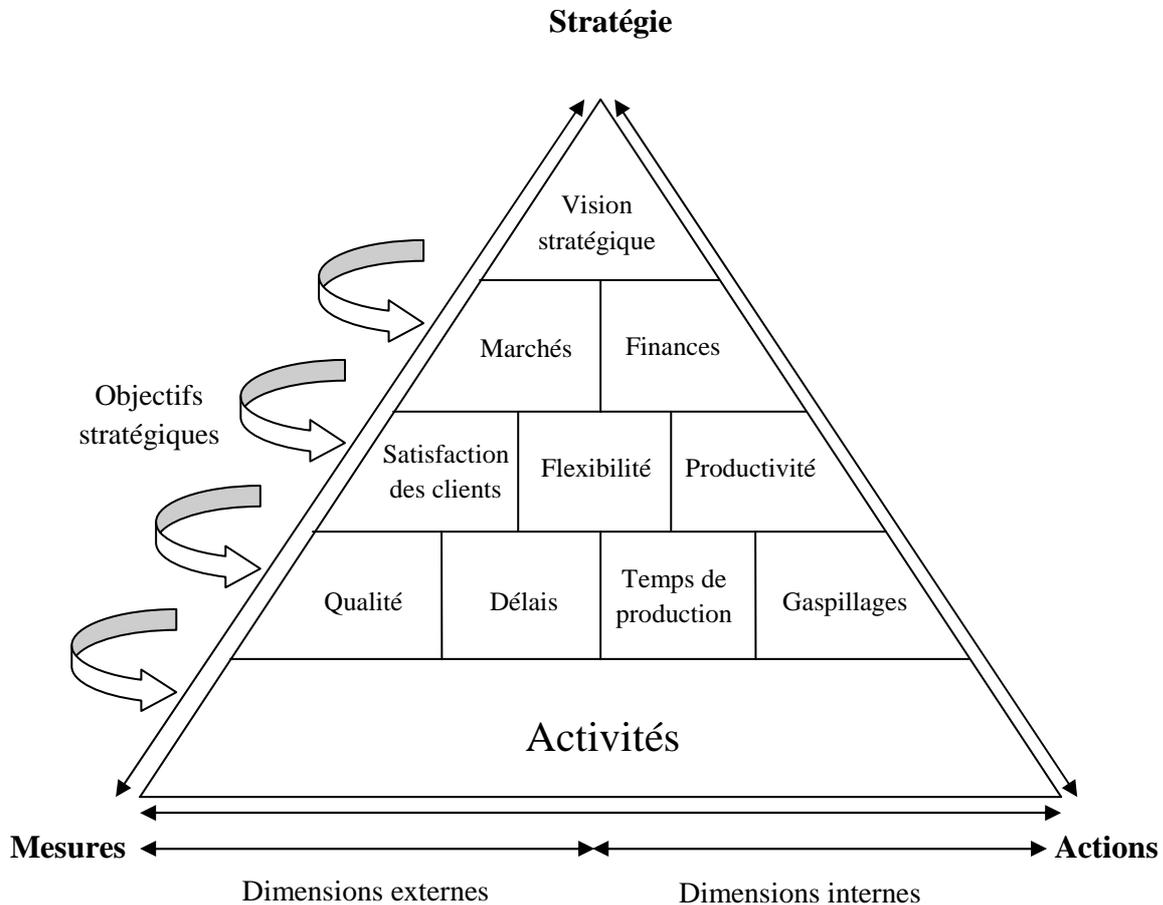
O. Bruel (2004) revient sur la définition de la performance et définit cinq critères :

- **Résultats = Performance** : exprimée en termes de résultats opérationnels attendus. Nous introduisons, ici, la notion d'efficacité que nous expliciterons plus tard.
- **Actions = Obtention de la performance**. Cela correspond aux variables d'actions stratégiques utilisées et aux décisions opérationnelles effectivement prises. Ce critère s'appuie sur les processus et met en exergue le lien de causalité entre les processus et les décisions. Nous introduisons, ici, la notion d'efficience que nous expliciterons plus tard.
- **Moyens = Utilisation des Ressources**. Moyens humains, matériels et financiers : efficience.
- **Comparaison de situations**. Nous introduisons, ici, la notion de benchmark que nous expliciterons plus tard.
- **Comparaison d'objectifs cibles**.

### 4.7.1 La stratégie

Pour mesurer et piloter la performance globale, les entreprises doivent aligner leur stratégie. En effet, la stratégie achats doit être alignée sur la stratégie de l'entreprise et les acteurs doivent vérifier la mise en œuvre des plans d'action.

Dixon, Nanni et Vollmann (1990) schématisent l'organisation de façon pyramidale en incluant la Stratégie, les Actions et les Mesures.



**Figure 36 : Schéma de l'organisation selon Dixon, Nanni et Vollmann**

Le sommet de la pyramide représente la **vision stratégique** de l'entreprise. Il doit y avoir alignement des **actions** à mettre en œuvre et la manière de **mesurer** avec la **stratégie** retenue.

Pour les achats, l'objectif d'un système de mesure de la performance est de mettre en place des indicateurs de résultats dont la finalité est l'estimation de la contribution des achats à la stratégie de l'entreprise. Ceci n'étant pas suffisant, il faut également mesurer la contribution qualitative des fournisseurs à la création de valeur.

#### 4.7.2 Pourquoi mesurer la performance achats ?

Pour Monczka (2009), il existe plusieurs raisons de vouloir mesurer la performance.

Tout d'abord, la mesure de la performance achats permet une meilleure prise de décision. En effet, une partie de la mesure se base sur du factuel, sur des résultats visibles et tangibles. Ensuite, elle incite à une meilleure communication auprès des clients internes, de la direction, des fournisseurs. La communication passe notamment par les objectifs fixés aux fournisseurs. La mesure de la performance fournit également un retour sur les actions menées : prévention et correction des actions en cours, performance de l'acheteur par rapport à ses objectifs. Enfin, elle motive les acteurs achats. D'une part la mesure de la performance induit une connaissance des activités critiques et stratégiques de l'entreprise : les actions visées par les mesures. D'autre part, elle peut lier l'atteinte des objectifs à une forme de récompense.

Monczka (2009), nous donne également les éléments clés d'un système de mesure de la performance achats :

- Il est difficile de mesurer le non quantitatif : coopération, ... Bien que cela soit nécessaire dans un processus de création de valeur.
- Il faut pouvoir avoir accès à des informations fiables.
- Un système de mesure n'est pas gratuit. Il doit prendre en compte le coût de la mesure (mise en place, récupération des informations, ...) avec le bénéfice engendré par la mesure. De plus, une augmentation des mesures ne signifie pas obligatoirement une amélioration des performances.
- Les indicateurs de performance doivent être revus à intervalle régulier.
- Un système de mesure de la performance est un outil, il ne se substitue pas à un management effectif.
- Un système effectif nécessite une excellente communication autour : compréhension des acteurs, ...
- Un système de mesure de la performance doit rester positif. Il ne doit pas servir à punir, mais plutôt à récompenser.
- Enfin, un système de mesure de la performance doit se focaliser sur des résultats finaux et non sur des activités spécifiques.

### 4.7.3 Efficacité et efficacité

L'efficacité et l'efficience sont des critères d'évaluation de la performance. En effet, la productivité, les coûts, les rendements, la rentabilité sont les dimensions principales de l'efficience alors que les facteurs clés de succès, la réussite ou la compétitivité sont les dimensions principales de l'efficacité.

Van Weele (2001) nous propose un schéma illustrant la performance, résultat de l'efficacité et de l'efficience :

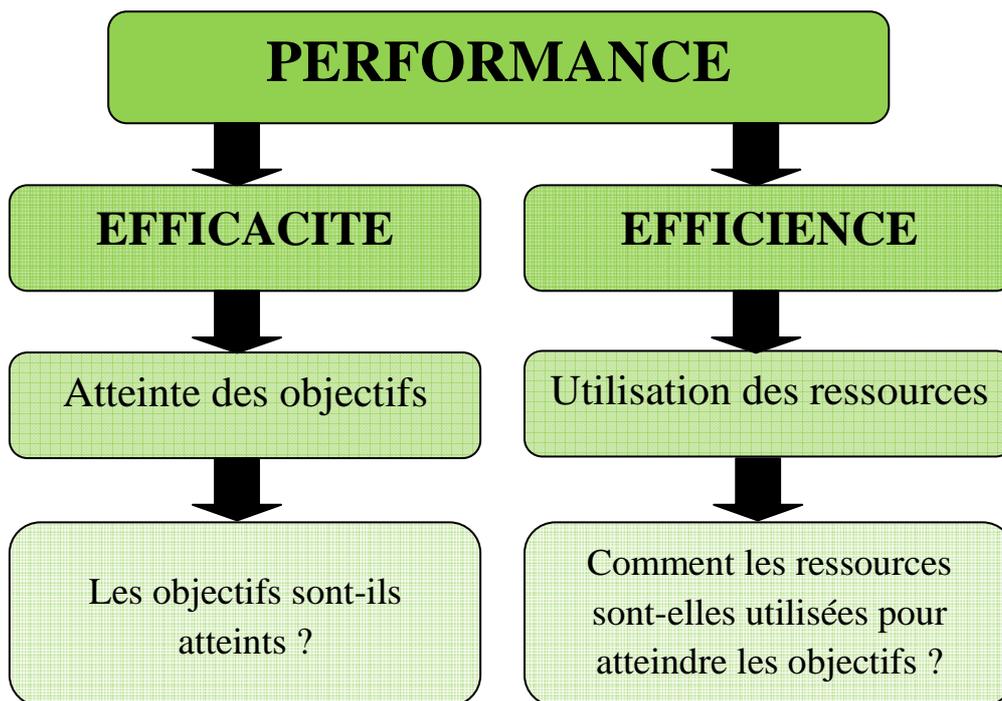


Figure 37 : Illustration de la performance selon Van Weele

### 4.7.4 Méthode globale de mesure

#### 4.7.4.1 Méthode

Selon Monczka (2009) : « chaque mesure de performance doit inclure le niveau actuel mesuré ainsi que le niveau cible à atteindre. »

Bien qu'il existe des milliers de mesures différentes envisageables, Monczka s'attache à répartir ces mesures en catégories. Celles-ci ne sont pas exhaustives mais reprennent une très grande partie des mesures de la performance de la Supply Chain :

- Performance liée au prix
- Coût-efficacité
- Revenu
- Qualité

- Délais/Livraison/Réactivité
- Technologie-innovation
- Environnement et sécurité
- Actifs et gestion de la supply chain
- Administratif et efficience
- Mode de gouvernance et aspect social
- Satisfaction des clients internes
- Performance des fournisseurs
- Performance stratégique

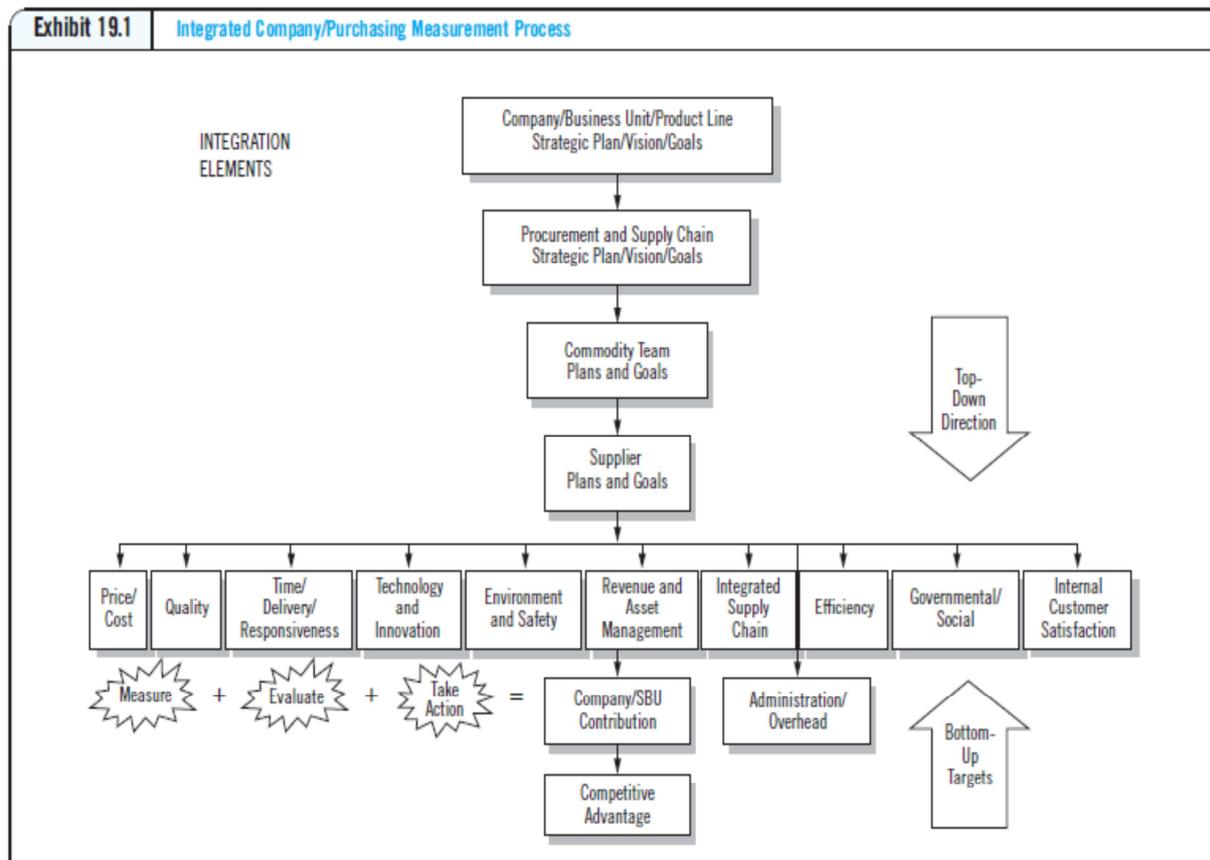
Bien que pas exhaustive, cette liste de catégories de mesures est très complète et ne s'applique pas forcément en totalité à une entreprise. Cela dépendra de son activité, de sa taille et surtout de la maturité de son service achats.

Nous pouvons noter, dans le cas de G.Cartier Technologies, qui possède un service achats composé de 4 personnes, que toutes les catégories ne sont pas essentielles dans un premier temps dans le sens où le service achats est encore relativement peu mature. Dans l'optique de la mise en place d'un système de mesure de la performance de la Supply Chain et plus précisément du service achats, nous pourrions commencer par :

- Prix/coût
- Qualité
- Temps/Livraison/Réactivité => taux de service
- Technologie et innovation
- Efficience
- Satisfaction des clients internes

Pour déterminer l'intérêt d'une catégorie de mesures, il faut avant tout intégrer la notion d'alignement stratégique. C'est-à-dire que les mesures doivent être en phase avec la stratégie de l'entreprise et de celle de nos fournisseurs.

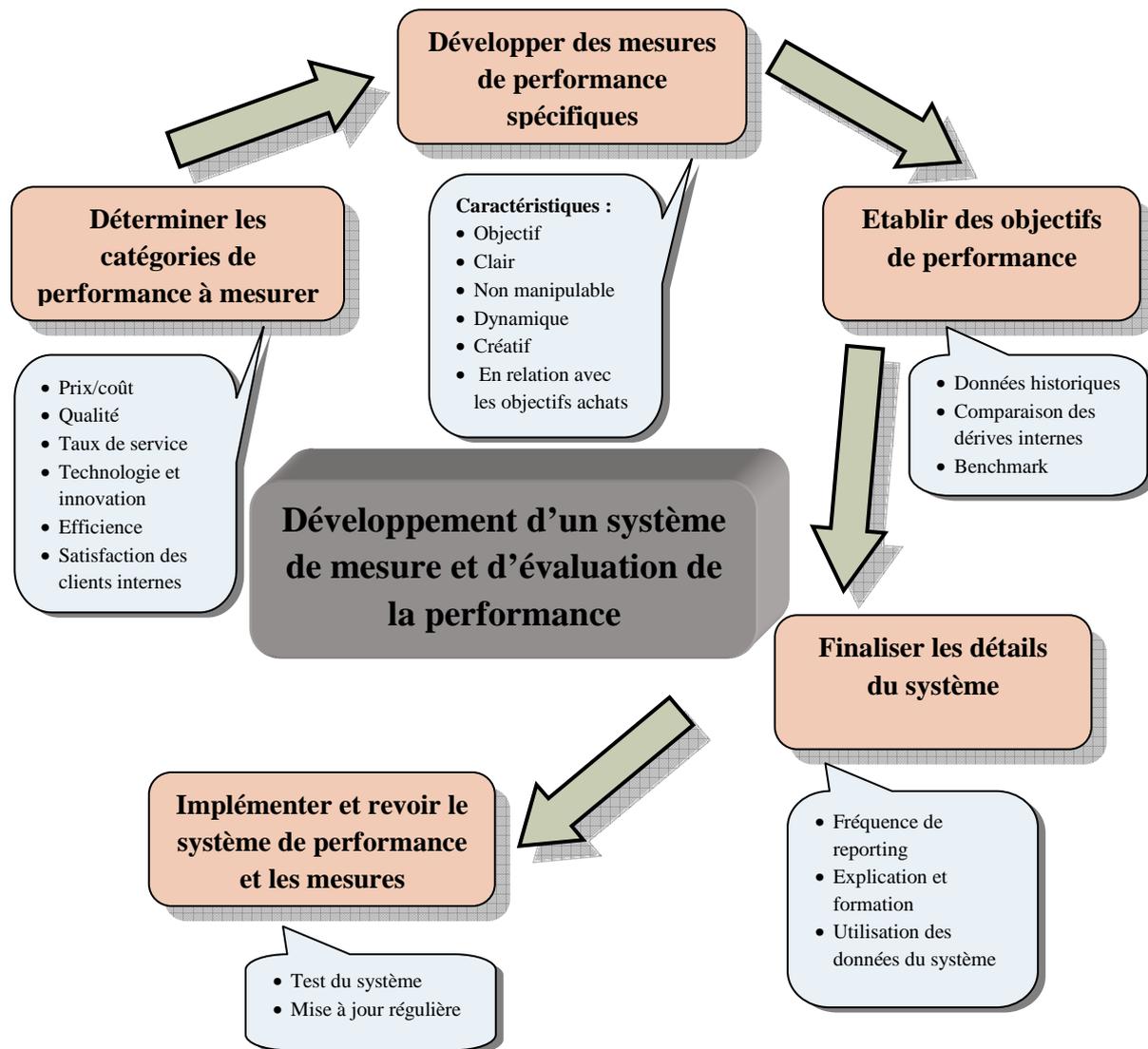
Monczka (2009) schématise ce principe en énonçant l'importance d'un alignement vertical et horizontal.



**Figure 38 : Process de mesure de la performance**

Ce schéma nous permet d'observer l'alignement vertical : Vision de l'entreprise, stratégie globale => Stratégie achats => Plans et objectifs par commodité => Plans et objectifs donnés aux fournisseurs => Mesure de performance => Contributions pour l'entreprise => Avantage concurrentiel. L'alignement horizontal étant celui des catégories de mesures, elles seront identiques pour chaque commodité.

Enfin, Monczka (2009) nous propose une méthodologie pour la mise en place d'un système de mesure et d'évaluation de la performance. Nous nous proposons de le reprendre, ici, en français pour une application future directe au cas de G.Cartier Technologies.



**Figure 39 : Méthodologie de mise en place d'un système de mesure de la performance**

Cette méthodologie, relativement pratique permet de bien décomposer les étapes de la mise en place d'un système de mesure et d'évaluation de la performance. De plus, peu importe le système de mesure retenu : Balanced Scorecard, Processus, PEAK, ... ou même un mix de tous ces systèmes, cette méthodologie peut s'appliquer.

#### 4.7.4.2 Le benchmark

Un système de mesure et d'évaluation de la performance est propre à chaque entreprise. En effet, celui-ci dépend de l'activité de l'entreprise, de ses ressources, de son organisation, ... Cependant il reste intéressant de voir et comprendre ce qui se passe à l'extérieur, dans d'autres entreprises. En effet, il est possible de prendre des idées, des bonnes pratiques et d'essayer de les transposer à son propre cas. Cela est d'autant plus important pour les mesures qualitatives de la performance des fournisseurs. Dans le cas de G.Cartier Technologies, cela se traduit par la mesure de la contribution, de la satisfaction, ... des fournisseurs imposés.

Robert C. Camp (1992) nous propose là aussi une méthodologie de benchmark. Il nous annonce également qu'une entreprise doit aller au bout de cette démarche si elle souhaite recevoir l'intégralité des bénéfices du process de benchmark.

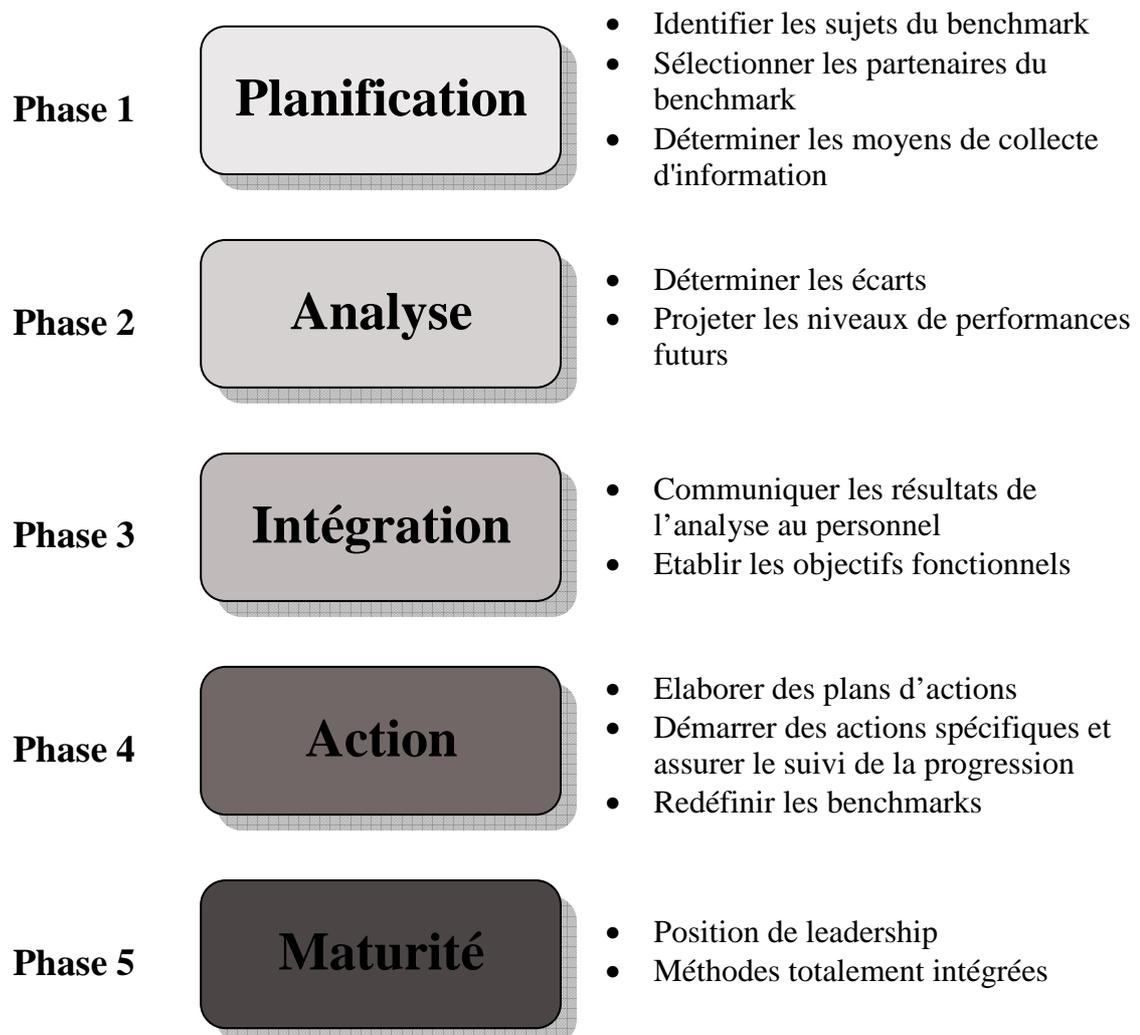


Figure 40 : Méthodologie de benchmarking

Un process formalisé est essentiel pour établir des objectifs précis de performance. Sans une comparaison sur l'extérieur, les entreprises prennent le risque de manquer les « best practices » ou au moins de voir ce que les concurrents mettent en place.

#### 4.7.5 Les limites de la mesure de la performance

La mesure et l'évaluation de la performance sont un process primordial pour pouvoir se remettre en question, progresser et tendre vers l'excellence. Cependant, la mise en place d'un système de mesure de la performance comporte quelques limites.

Ces limites peuvent être de plusieurs natures :

- **Données.** Les données recueillies pour la mise en place d'indicateurs doivent être soigneusement sélectionnées. En effet, le risque, est d'avoir trop de données à traiter. Enfin, il faut être vigilant quant à la justesse des données.
- **Temps.** La mise en place d'un système de mesure de la performance doit servir sur le moyen terme. Le risque réside dans le fait d'avoir des mesures ne servant que le court terme sans se soucier des répercussions sur le moyen et le long terme.
- **Détail.** Les indicateurs de la mesure de la performance sont parfois trop communs, trop génériques. Le manque de détails peut nuire à la mesure. Nous pouvons citer l'exemple de la mesure de la qualité d'un fournisseur. Une mesure seule du niveau de qualité ne permet pas de mener des actions concrètes. Nous avons besoin de connaître le nombre de problèmes, le type de problèmes rencontrés, ...
- **Personnes.** Enfin, la dernière limite qu'on peut citer concerne l'adaptation des personnes, ici des acheteurs aux mesures. En effet, on peut noter que les acheteurs peuvent adapter leurs pratiques achats pour tendre vers une mesure positive de leurs actions.

#### 4.7.6 Les modèles

Il existe de nombreux modèles de mesure et d'évaluation de la performance et notamment de la performance achats. Nous n'allons pas développer, ici, tous ces modèles, mais nous concentrer sur les plus pertinents et les plus usités. Enfin, notons qu'en réalité, les systèmes de mesure de la performance sont souvent un mix de plusieurs modèles.

#### 4.6.4.1 *Balanced scorecard*

La performance est un processus équilibré entre : le long terme et le court terme, le financier et le non financier, le management et le contrôle et la stratégie et les opérations.

Le Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992) traduit la stratégie de l'entreprise en un ensemble complet de mesures de la performance qui fournissent le cadre de mise en oeuvre de la stratégie. Le point clé est l'alignement du Balanced Scorecard sur la stratégie de l'entreprise. C'est une démarche vertical partant du sommet de l'organisation vers le bas et qui intègre la vision et la stratégie de l'entreprise.

La mise en oeuvre d'un Balanced Scorecard achats suppose que la stratégie achats soit clairement définie et alignée sur la stratégie corporate.

Le Balanced Scorecard mesure la performance à travers 4 perspectives :

- **Financier.** Cet axe concerne les actionnaires. Comment considèrent-ils l'entreprise ?
- **Clients.** Comment les clients voient-ils l'entreprise ?
- **Processus.** Quels sont les domaines d'excellence de l'entreprise ?
- **Apprentissage et innovation (compétences).** Est-ce que les ressources de l'entreprise peuvent continuer à progresser et à créer de la valeur ?

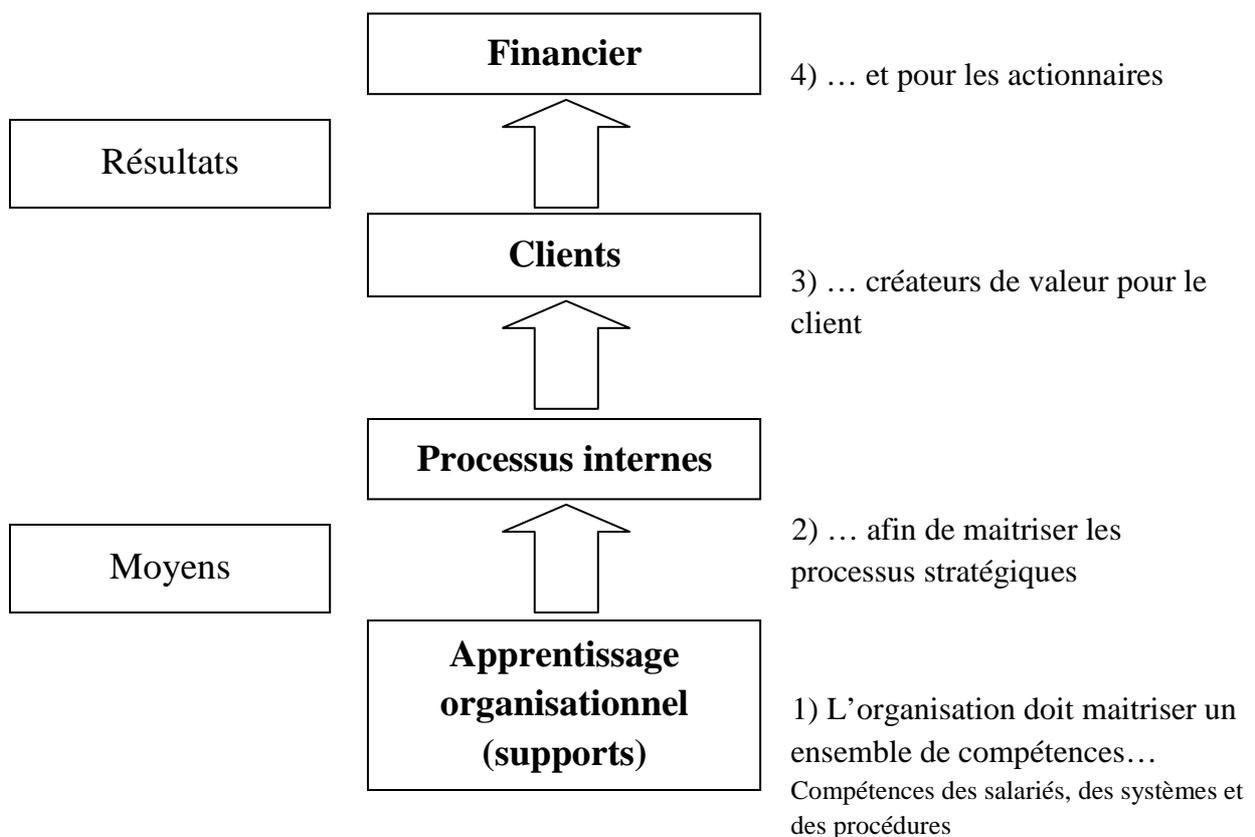


Figure 41 : Pilotage de la performance : Balanced Scorecard

Schéma issu du cours « Pilotage de la performance », F.Bertrand

Pour actualiser la méthodologie du Balanced Scorecard, voici une description, par étape du processus de mise en œuvre de la méthode :

- **Etape 1** : Détermination, identification et compréhension de la vision de l'organisation
- **Etape 2** : Détermination, identification et compréhension de la stratégie de l'entreprise
- **Etape 3** : Traduction de la stratégie en objectifs stratégiques
- **Etape 4** : Création de la carte stratégique
- **Etape 5** : Développement des mesures de performance et indicateurs
- **Etape 6** : Identification des programmes et plans d'actions pour mettre en œuvre la stratégie.

**La carte stratégique** : c'est une représentation topographique de la stratégie. Elle constitue l'étape préalable de construction du Balanced Scorecard. Elle a été imaginée par Kaplan & Norton (2000). L'objectif est de mettre en évidence les relations de cause à effet entre les composantes (objectifs) de la stratégie et de disposer les mesures et indicateurs de performance pertinents sur les axes du Balanced Scorecard. La carte stratégique se construit de haut en bas, mais se lit de bas en haut, de l'intangible au tangible.

Pour illustrer la notion de carte stratégique, voici un exemple :

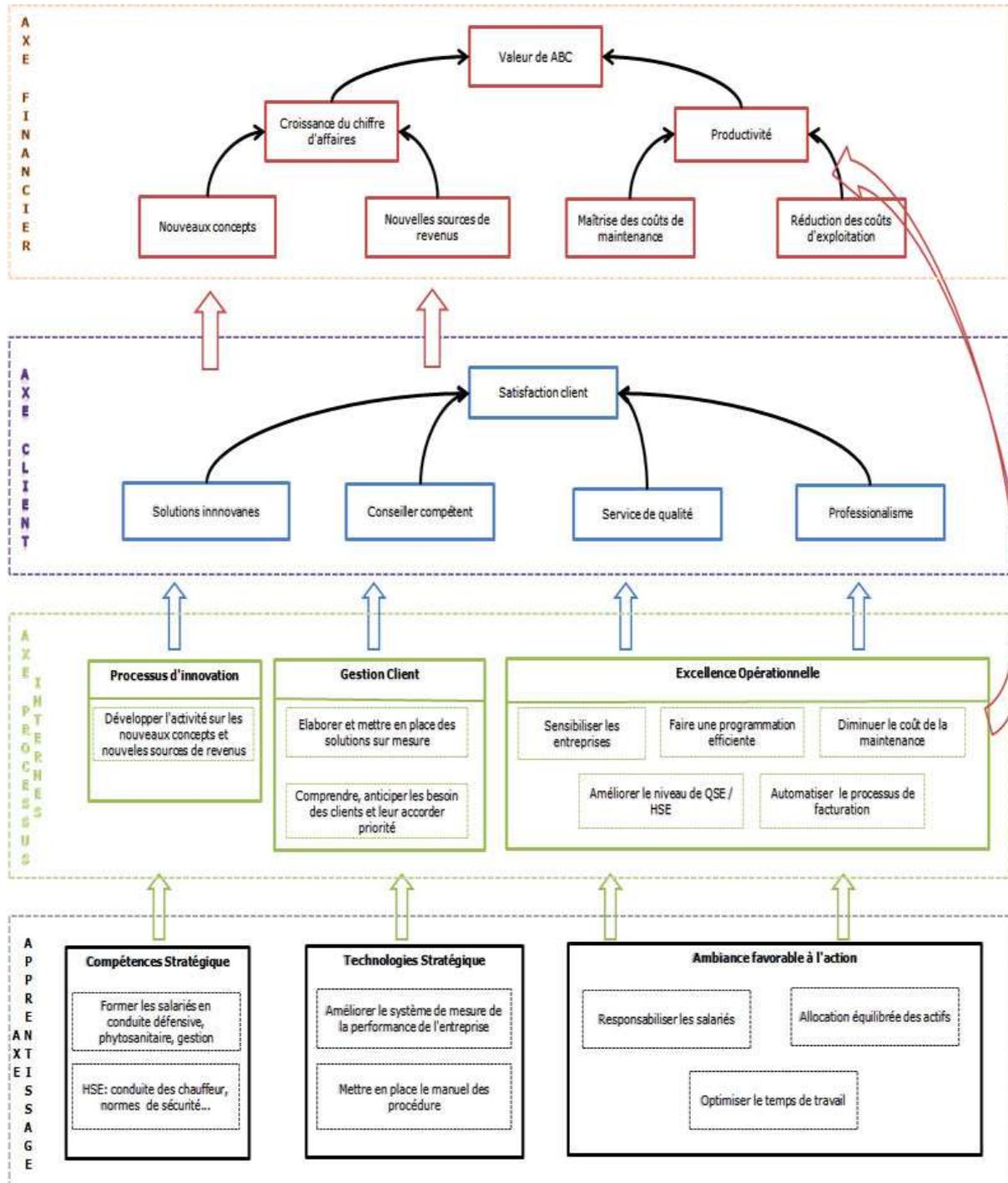


Figure 42 : Carte stratégique

Les relations de cause à effet du Balanced Scorecard :

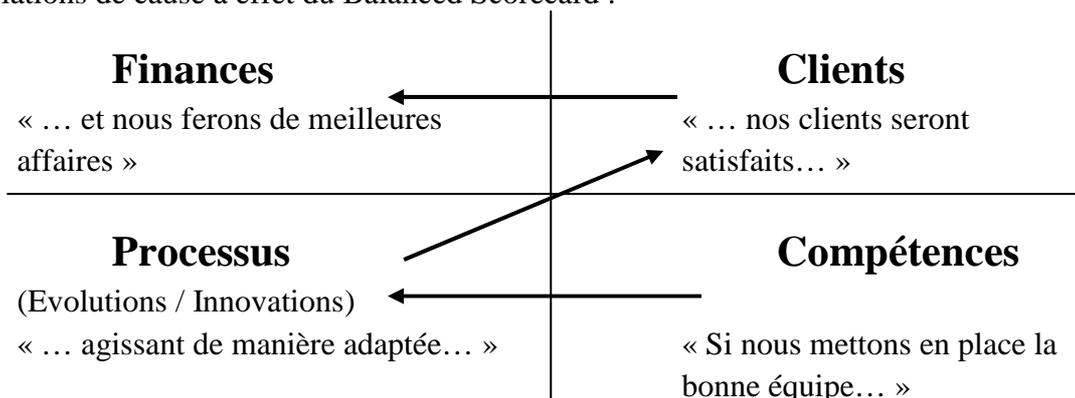


Figure 43 : Relations de cause à effet du Balanced Scorecard

Schéma issu du cours « Pilotage de la performance », F.Bertrand

L'étape suivante consiste à développer des mesures de performance et des indicateurs. Pour chaque axe, on définit les objectifs (4 ou 5), les indicateurs d'avancement et de résultats, les cibles à atteindre et les actions à entreprendre.

**Indicateurs d'avancement (ou d'action)** : les indicateurs d'avancement, associés à des plans d'actions, permettent de piloter les actions mises en œuvre pour atteindre un objectif. Ce sont donc les facteurs qui jalonnent le chemin parcouru vers la réalisation de l'objectif.

**Indicateurs de résultats** : ils permettent de mesurer l'atteinte ou non d'un objectif cible. Ils correspondent aux résultats à atteindre compte tenu de la stratégie locale et de la stratégie du groupe (le cas échéant).

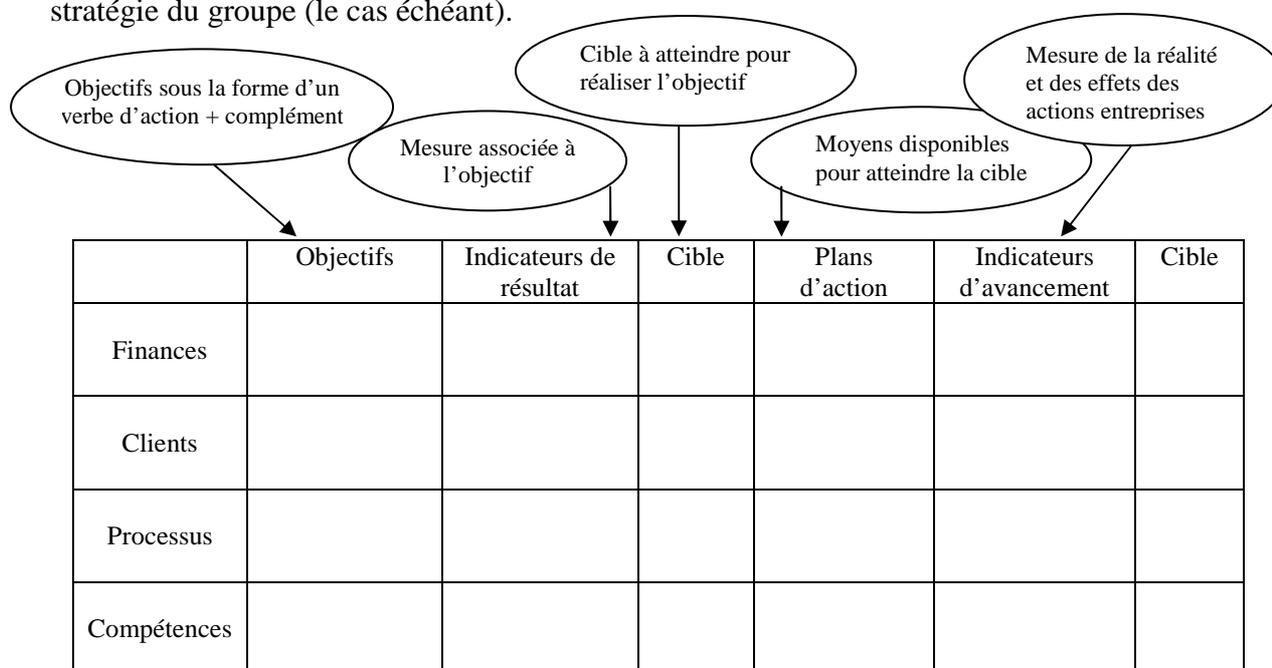


Figure 44 : Tableau de pilotage de la performance Balanced Scorecard

Schéma issu du cours « Pilotage de la performance », F.Bertrand

Il faudra associer, dans ce tableau, un responsable à chaque levier d'action.

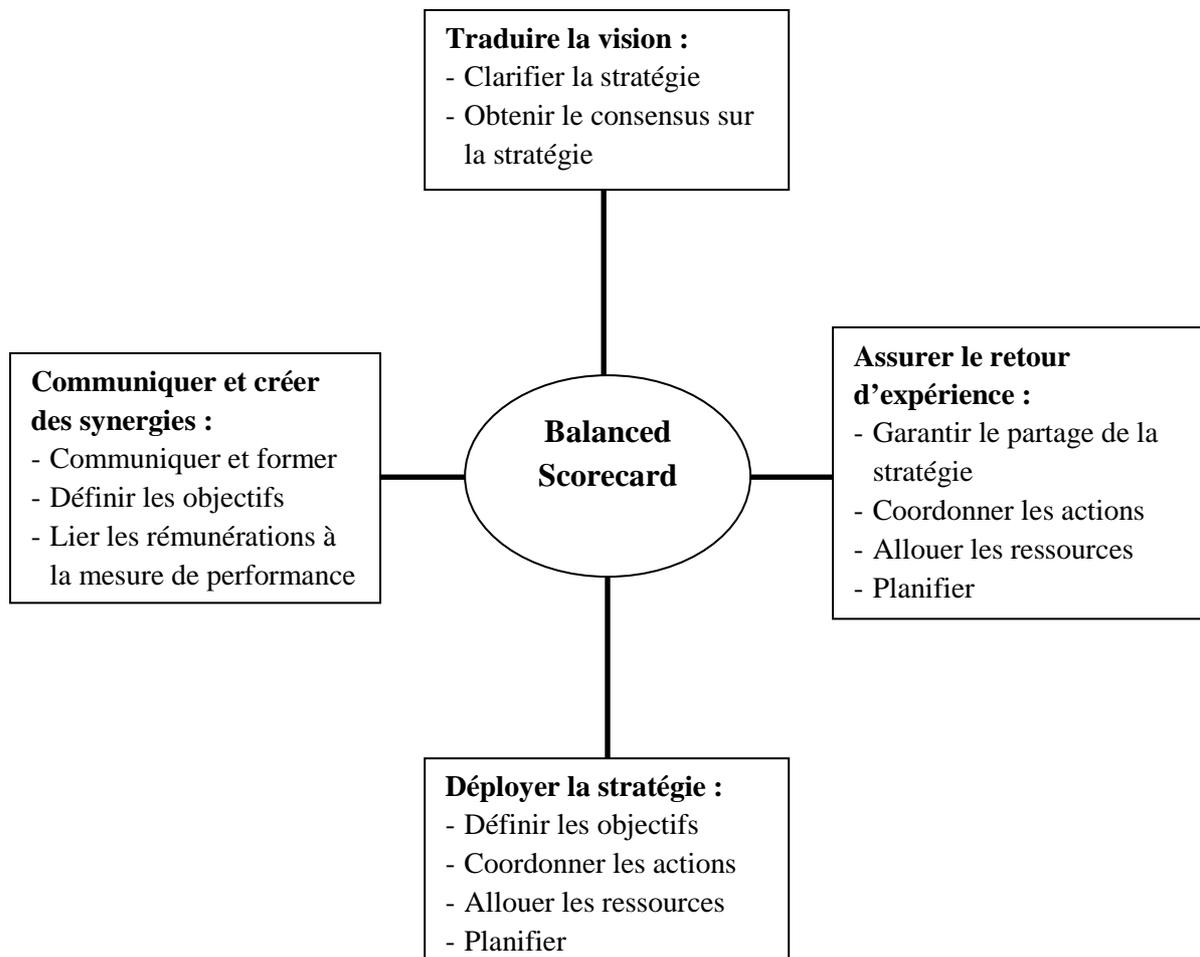
Kaplan & Norton (1993) publient « Putting the Balanced Scorecard to work » qui complète le 1<sup>er</sup> ouvrage :

- Le modèle incite à l'amélioration continue
- Kaplan et Norton insistent sur le fait d'avoir un nombre limité d'actions pour atteindre un objectif. Le risque étant d'altérer la visibilité du système.
- Le modèle n'est pas unique, ni générique, il doit être propre à chaque entreprise.
- Le Balanced Scorecard vérifie la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise (puis celle des achats), mais il ne garantit pas la pertinence de cette stratégie.

Le Balanced Scorecard devient un véritable outil stratégique (Kaplan & Norton, 1996). Pour ceci, le Balanced Scorecard s'appuie sur 4 processus :

- Traduire la vision : clarifier la stratégie de l'entreprise
- Communiquer et créer des synergies :
  - Communiquer et former
  - Définir les objectifs pour chaque niveau de l'organisation
  - Lier les modes de rémunération aux indicateurs de performance
- Déployer la stratégie :
  - Définir les cibles
  - Coordonner les actions
  - Allouer les ressources
  - Planifier
- Assurer le retour d'expérience et progresser :
  - Garantir le partage de la stratégie
  - Collecter les retours d'expérience
  - Faciliter le suivi stratégique et progresser

Ces processus peuvent être schématisés comme ceci :



**Figure 45 : Processus Balanced Scorecard**

Enfin, les sociétés capables de décrire leur stratégie et de mesurer leurs ressources intangibles (motivation, compétences, ...) leur permettant de créer de la valeur, pourront assurer le succès de leur entreprise sur le long terme (Kaplan & Norton, 2001). La création de valeur passe également par le déploiement du Balanced Scorecard dans toutes les strates de l'entreprise (et donc aux achats) ce qui permet de réduire l'asymétrie de l'information.

#### 4.6.4.2 Les autres modèles

##### 4.6.4.2.1 Méthode OVAR

Cette méthode est une méthode française créée en 1981 par 3 professeurs du groupe HEC : D.Michel, M.Fiol et H.Hugues. Cette méthode permet de :

- Manager la performance en permanence au sein de l'entreprise : mise en œuvre des axes, des cibles et des objectifs stratégiques.
- S'assurer qu'il y a toujours cohérence entre les objectifs et les plans d'actions.
- Favoriser le dialogue dans l'entreprise
- Mette en place des tableaux de bord selon une méthodologie formalisée.

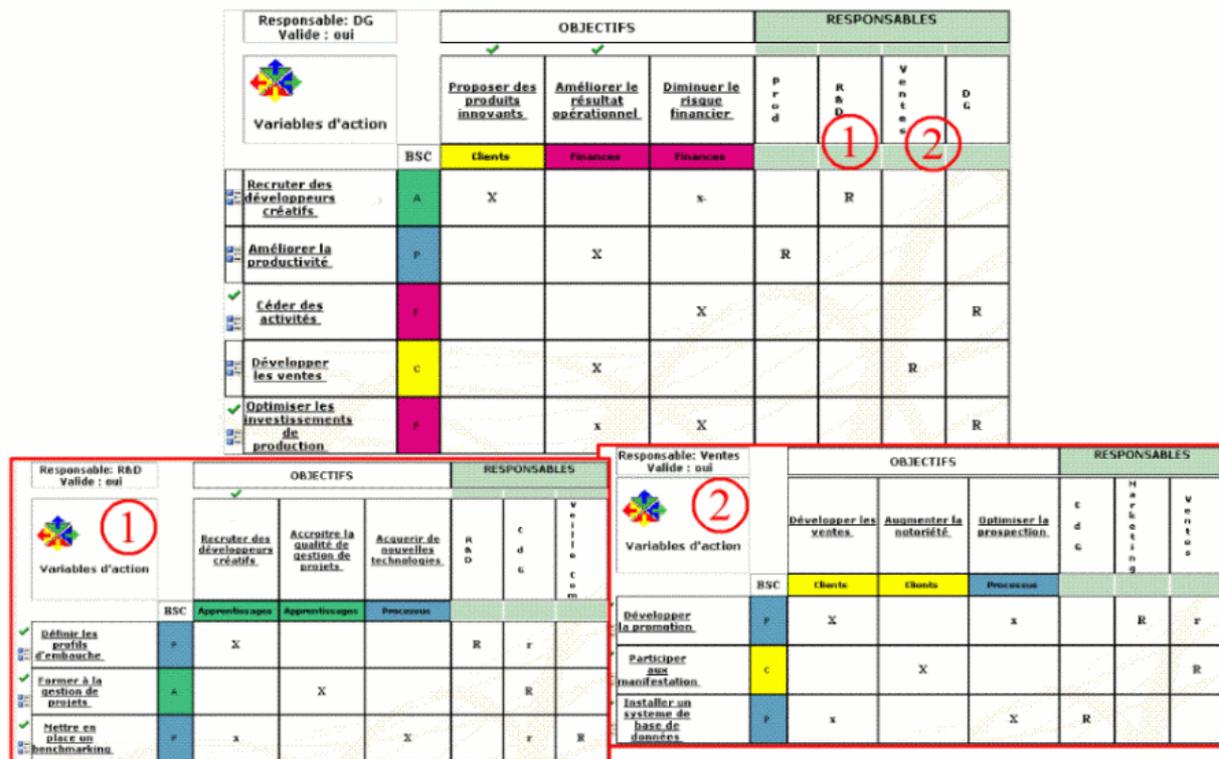
Cette méthode repose sur 3 principes : **Objectifs – V**ariables d'action - **R**esponsables

- Les objectifs. Ils doivent être mesurables, quantifiés et peu nombreux
- Les variables d'action. Elles sont causales par rapport à l'objectif, peu nombreuses et maîtrisables.
- Les responsables. Ils sont en charge d'une ou plusieurs variables d'action.

##### **La méthode :**

- Etape 1 : Analyse stratégique et détermination des objectifs
- Etape 2 : Définir les variables d'action pour chaque objectif
- Etape 3 : Désigner un responsable au minimum pour chaque variable d'action
- Etape 4 : Etablir la grille OVAR (VA en ligne, O et R en colonnes)
- Etape 5 : Elaborer les plans d'actions pour chaque variable d'action
- Etape 6 : Choisir les indicateurs pour mesurer les objectifs et les variables d'action
- Etape 7 : Mettre en forme le tableau de bord final

**Exemple de grille OVAR :**



**Figure 46 : Grille OVAR**

Les côtés intangibles et processus sont ici moins marqués que dans la méthode du Balanced Scorecard. Cependant, comme dans la méthode du Balanced Scorecard, nous avons une mesure davantage quantitative que qualitative. Or, dans le cas de G.Cartier Technologies, il faudra parvenir à développer les 2 types de mesures avec les fournisseurs imposés.

**4.6.4.2.2 Le pilotage par processus**

« Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie » (norme ISO 9001:2008).

Ces éléments sont soit des objets matériels, soit des informations, soit les deux.

Le pilotage par les processus consiste à remettre le client au centre des préoccupations en confiant à quelqu'un, le responsable du processus, une responsabilité transversale pour :

- Assurer, de manière permanente, la maîtrise des chaînes d'activités, donc des processus,
- Améliorer, en coordonnant les différents contributeurs (amélioration, optimisation, reconstruction des processus),
- Lier les processus avec la stratégie de l'entreprise

### Exemple de carte de processus : source Wikipedia

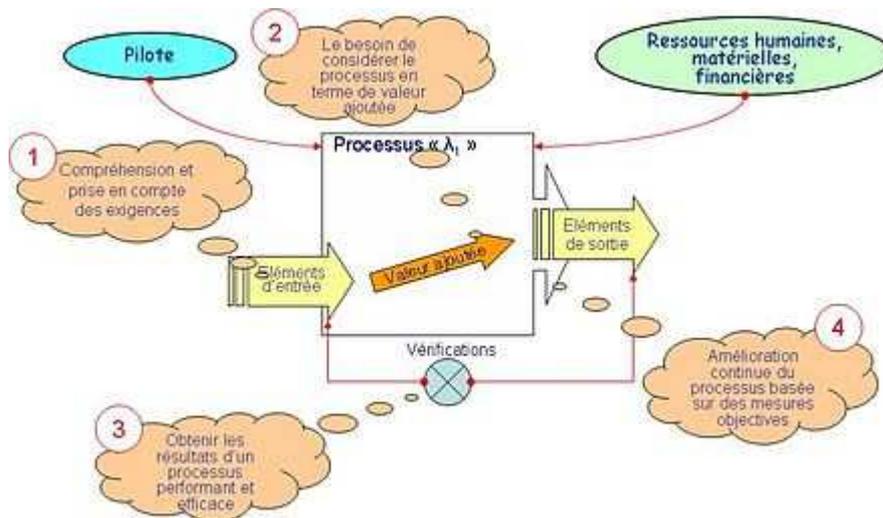


Figure 47 : Carte de processus

Les avantages du pilotage par processus :

- Une meilleure prise en compte du point de vue du client (ou dans notre cas du fournisseur). Satisfaction = création de valeur.
- Une meilleure synergie entre les services (ou dans notre cas entre les parties prenantes d'un projet). Plan d'actions commun.
- Un meilleur alignement des processus sur les objectifs stratégiques.
- Un meilleur ancrage dans les réalités de fonctionnement opérationnel de l'entreprise.

Les limites du pilotage par processus :

- L'organisation hiérarchique peut être un frein à un pilotage par processus qui, par nature, sont transversaux.
- Les systèmes d'information configurés par métier et non par processus.

(P.Lorino, R.Demeestère, N.Mottis, 2006)

#### 4.6.4.2.3 Le navigateur Skandia

Le navigateur Skandia, conçu par Leif Edvinsson et Michael Malone (1997), a été mis au point chez Skandia, une société multinationale d'assurance et de services financiers basée à Stockholm, Suède. Cette approche place l'humain au centre de la démarche. Elle privilégie le pilotage de l'immatériel et plus précisément du capital intellectuel, véritable moteur de la création de valeur.

Le navigateur Skandia propose un tableau de bord composé de 5 axes regroupés dans une dimension temporelle : « Hier », le bas du schéma, « Aujourd'hui », le centre du schéma et « Demain » le haut du schéma :

- Axe financier : le long terme : qu'a-t-on fait hier ?
- Axe client : le présent
- Axe humain : au centre de la démarche
- Axe processus : le présent
- Axe innovation et développement : que prépare-t-on pour demain ?

#### Représentation du navigateur Skandia :

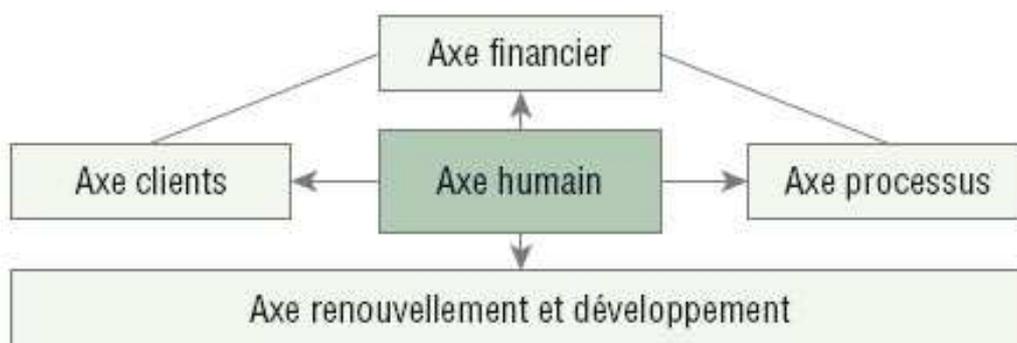


Figure 48 : Navigateur SKANDIA

Cette démarche a l'avantage de se démarquer des autres mesures en se focalisant davantage sur l'aspect qualitatif (le côté humain) que sur le côté quantitatif (le tangible) tout en procédant à des mesures sur le côté financier, processus, développement, ...

#### 4.6.4.2.4 PEAK Collaborative Index

Le PEAK Collaborative Index est un outil de mesure du niveau de collaboration entre les clients et les fournisseurs. Il s'appuie sur le concept de la confiance qui, comme nous avons pu le voir, joue un rôle central dans le développement des relations collaboratives.

Cet indice est relativement récent (2012). Il permet de mesurer :

- Le niveau de collaboration
- Les leviers et impacts de la relation collaborative
- Le niveau de confiance

Le PEAK Collaborative Index confronte également le point de vue des deux parties : d'un côté le fournisseur et de l'autre le donneur d'ordres. Ceci donne donc la possibilité, pour le donneur d'ordres d'adapter son attitude, ses méthodes et ses processus en fonction du ressenti du fournisseur et donc tirer profit de la relation en créant de la valeur.

L'analyse des réponses du fournisseur et la confrontation des points de vue des deux parties permettent de mettre en avant les points à travailler et donc de proposer quelques préconisations.

**Exemples de questions issues du PEAK Collaborative Index :**

- Sur la chaîne de valeur ci-dessous (une note de 0 à 10), comment situez-vous le niveau de collaboration avec votre partenaire ?
- A quel niveau mobilisez-vous les compétences suivantes pour gérer la relation avec votre partenaire : adaptabilité, leadership, rigueur ?
- Évaluez chacun des critères suivants à l'aide de l'échelle proposée (note de 0 à 10) : Disponibilité, concurrence loyale, développement des compétences, ...

Au final, cette mesure se concentre essentiellement sur le côté intangible, sur le ressenti plutôt que sur le factuel. Elle est donc très complémentaire de méthodes quantitatives comme le Balanced Scorecard.

## Synthèse et parallèle avec la situation de G.Cartier Technologies

Nous retiendrons que **la mesure de la performance est propre à chaque entreprise** et même à chaque typologie de mesure : interne, performance fournisseurs, ... La mesure de la performance doit **autoriser à déterminer des leviers d'actions possibles** permettant d'améliorer la situation actuelle et **d'atteindre l'efficience et l'efficacité**. Notons enfin que le point de départ reste la stratégie de l'entreprise et que la mesure de la performance, peu importe la méthode, **doit être en adéquation avec cette stratégie**. C'est-à-dire alignée sur cette dernière et dynamique pour évoluer dans le temps.

Concernant le cas de G.Cartier Technologies, il existe aujourd'hui peu de mesures. Il n'y a donc pas réellement de système de mesures de la performance formalisée. La gestion des fournisseurs imposés passera donc par **l'établissement d'un système de mesures de la performance basé sur des mesures quantitatives, mais aussi qualitatives**. La détermination de ces indicateurs devra se faire **en collaboration avec ces fournisseurs** dans un souci de transparence et de partenariat.

La mesure de la performance selon la méthode du Balanced Scorecard a été largement abordée dans cette partie car elle pourrait être le point de départ de la mise en place d'un système de mesures chez G.Cartier Technologies. En effet, cette méthode, très formalisée permet d'aborder tous les points nécessaires à une « base » de la mesure de la performance achats : financier, clients, processus, compétences. Les autres systèmes de mesures pourront servir à étoffer ce système de mesures pour le rendre plus qualitatif. Néanmoins, il nous semble plus efficace et efficient de partir d'une base de mesures quantitatives, même si cette phase se doit d'être limitée dans le temps.

## 4.8 Synthèse et opinion de la partie théorique

La partie théorique issue de la recherche s'est orientée autour de six grands corpus théoriques :

- La dépendance et le pouvoir
- L'attractivité fournisseur
- Le développement collaboratif
- La motivation
- La gestion du risque fournisseur
- La mesure de la performance

L'étude de ces courants de recherche nous permet, avant tout, de poser un diagnostic fiable, précis et juste de la situation de G.Cartier Technologies en rapport avec ses fournisseurs et, de manière plus concise avec ses fournisseurs imposés. Enfin, cette partie théorique nous donne la légitimité pour mesurer le degré de maturité des achats chez G.Cartier Technologies. Nous constatons donc que bien que celui-ci existe depuis de nombreuses années et qu'il soit séparé de la partie approvisionnement, le service achats se doit de monter en maturité pour pouvoir créer la valeur nécessaire à l'avantage concurrentiel de l'entreprise : définition, mise en place et respect d'une stratégie achats, d'une organisation achats, de processus achats, et d'outils achats.

Nous pouvons donc constater que, bien qu'implicites, les axes permettant de limiter, voir de sortir de cette situation d'imposition ne sont pas réellement travaillés.

Essayons de repartir de chaque corpus théorique et d'extrapoler avec la situation de G .Cartier Technologies :

### **Dépendance et pouvoir :**

Cette notion, bien que non mesurée de façon factuelle, est tout de même ancrée au sein des achats chez G.Cartier Technologies. La situation de G.Cartier Technologies vis-à-vis de chacun de ses fournisseurs imposés est clairement identifiable et nous constatons que l'avantage est la plupart du temps du côté des fournisseurs. La théorie nous donne quelques pistes permettant de faire évoluer cette situation : benchmark, conception à coûts objectifs en faisant chiffrer les concurrents et partage de ressources sont trois axes qui nous semblent intéressants à développer.

### **Attractivité fournisseurs :**

L'attractivité est certainement l'une des parties qui autorise à émettre le plus d'idées envisageables à l'amélioration de la situation de la relation avec les fournisseurs imposés. Nous pouvons en effet retirer de cette étude théorique quelques grands principes. Tout d'abord, il ne nous semble pas opportun de traiter tous les achats de la même manière. Il s'avère donc judicieux de se concentrer, pour commencer, sur les achats stratégiques.

Ensuite, il paraît impératif de connaître la perception de nos fournisseurs vis-à-vis de nous, à savoir, est ce que nous sommes un client stratégique, intéressant, motivant,... Cela donne une idée précise de la volonté que le fournisseur mettra pour travailler avec nous.

Puis, il faut travailler sur les leviers qui nous autorisent à penser que le fournisseur sera prêt à faire davantage pour nous par rapport à la situation actuelle : nouveaux marchés potentiels, test d'innovations, partage de ressources, ...

Enfin, la notion de mesures incitatives, modes de rémunération particuliers, ... nous apparaît comme étant l'élément final à une gestion personnalisée des fournisseurs imposés les rendant ainsi plus enclins à faire le maximum pour G.Cartier Technologies.

### **Développement collaboratif**

Le développement collaboratif nous apparaît comme étant l'étape suivante dans la gestion de la relation avec les fournisseurs imposés. Nous pensons que la collaboration doit avant tout se mettre en place de manière plus marquée avec les fournisseurs imposés du groupe Savoy International. En effet, l'antériorité de la relation liée à une communication importante et transparente de la direction ainsi que des ressources complémentaires doivent permettre de développer davantage la collaboration.

### **Motivation**

La motivation est trop souvent un terme générique sans mesure concrète derrière. Dans le cas de la gestion de la relation entre G.Cartier Technologies et ses fournisseurs imposés, il nous paraît essentiel de mettre en œuvre des pistes formalisées pour augmenter ce niveau de motivation. C'est en discutant avec ces derniers, en allant les rencontrer, en comprenant mieux leur problématique et en s'y intéressant que nous parviendrons à faire monter leur niveau de motivation. Cela pourrait passer, comme dans le cas de l'attractivité, par des mesures incitatives personnalisées, par une implication des fournisseurs plus en amont des projets ou encore par une formalisation commune des processus.

### **Gestion du risque fournisseur**

Les risques liés aux achats de G.Cartier Technologies auprès de ses fournisseurs imposés sont connus. Il s'agit principalement de risques de rupture et de qualité. Bien qu'étant identifiés, les plans d'actions actuels ne sont pas toujours tenus. Il nous semble donc impératif de discuter de ces problèmes ensemble, de façon constructive et surtout dans l'expectative de progresser de manière commune vers un but analogique. Cela passera, à notre sens, par la rédaction conjointe de plans d'actions.

### **Mesure de la performance**

Cette partie nous apparaît également comme prépondérante dans une gestion parfaite de la relation avec les fournisseurs imposés. En effet, il est intéressant de connaître les différents systèmes de mesure de la performance et ceux qui nous semblent les plus adaptés à nos fournisseurs imposés. Nous retiendrons avant tout que plus que la méthode de mesure qui reste un outil, la détermination, la mise en œuvre et le suivi conjoint d'un système de mesure de la performance est la seule garantie de réussite avec nos fournisseurs imposés.

En conclusion, nous avons pu constater que l'étude de la littérature nous permet de dresser une photo à l'instant T de la situation de G.Cartier Technologies au travers de 6 axes théoriques. Cela nous permet de mieux appréhender les enjeux de la relation, de prioriser les actions ayant le plus d'impacts et de nous donner quelques pistes possibles pour limiter cette situation d'imposition : solutions, contraintes, risques, leviers, ... Nous allons aborder ces orientations possibles et ces axes dans la partie suivante.

Bien qu'ayant essayé d'être exhaustif sur cette partie théorique, nous pouvons toutefois nous interroger sur quelques points. Quel est le rôle de chacun dans une relation tripartite ? Quelles sont les limites d'une telle situation ? Comment instaurer suffisamment de confiance, une des clés de limitation d'une relation d'imposition ? Nous verrons si la partie suivante ainsi que les résultats de l'enquête et des interviews permettent de répondre à ces interrogations.

## 5. Les hypothèses et préconisations sur la gestion de la relation avec les fournisseurs imposés

A ce stade de notre recherche, une fois la situation posée et la théorie parcourue, nous pouvons essayer d'émettre quelques hypothèses et premières pistes de préconisation. Ces hypothèses seront revues une fois l'enquête et les interviews menées.

Nous pouvons donner quelques pistes de préconisation avec ce que nous a permis de comprendre et d'intégrer la littérature scientifique. Plusieurs axes se profilent :

- La gestion humaine
- La communication
- Le partage et la transparence
- La confiance

### 5.1 La gestion humaine

La gestion de la relation humaine est une problématique qui se recoupe sur de nombreux sujets. C'est à la fois le moteur qui permet de faire avancer, mais aussi de progresser. C'est grâce à la **volonté des hommes**, à leur capacité à se remettre en question, à s'adapter que naissent les plus belles inventions, collaborations, succès. Néanmoins, la gestion de la relation humaine est également le frein, la source majoritaire des problèmes rencontrés, la cause des échecs. Nous nous intéressons ici, aux pistes d'amélioration et donc à ce que les hommes peuvent mettre en œuvre pour faire avancer les choses, pour progresser dans une relation de collaboration.

### Implication

Dans une relation entre deux entreprises, entre un acheteur et un fournisseur, l'implication des personnes dans la relation est un principe crucial. Cela est d'autant plus vrai dans une relation avec un fournisseur imposé. Il nous semble important que les deux entités **se sentent concernées** et qu'elles cherchent à **comprendre l'autre**. Il faut avant tout appréhender le profil de l'autre et porter un intérêt à la relation.

Une connaissance du marché de notre fournisseur, de son positionnement sur ce marché, des personnes impliquées dans le processus achats ainsi que dans tout le process nous concernant (production, qualité, logistique, ...), de sa façon de répondre aux appels d'offres, de mener les projets, d'intégrer ses fournisseurs dans le développement, de résoudre les problèmes, ... sont autant de notions sur lesquelles l'acheteur doit se pencher pour **s'imprégner de son fournisseur** et ne pas laisser de place au hasard, à l'à peu près. Cette démarche autorisant à cerner le fournisseur s'applique à toutes les typologies de fournisseurs imposés : groupe, client, norme, ...

### Facilitation

L'acheteur doit également se positionner en **facilitateur de la relation**. Il doit être la personne capable de **prendre du recul** vis-à-vis du fournisseur imposé. Cette prise de recul doit notamment lui permettre de remettre en question les personnes impliquées dans la relation, de leur intérêt à faire avancer les projets ou la résolution des problèmes.

### Efficienc

Enfin, l'acheteur doit être le **garant des ressources**. En ayant eu une approche exhaustive du fournisseur (parties prenantes, procédures, habitudes, ...), il doit être en mesure de **proposer les ressources** les plus en adéquation avec celles du fournisseur, les plus complémentaires. L'objectif, ici, est de gagner en efficience.

Par cet axe, nous pouvons conclure que le rôle de l'acheteur, dans une relation avec des fournisseurs imposés, devient **une charnière au niveau de la gestion des ressources humaines**, tant en interne qu'en externe avec le fournisseur ou le donneur d'ordres si l'imposition provient d'un client par exemple. L'acheteur doit donc être particulièrement vigilant sur la gestion humaine.

## 5.2 La communication

La communication est vue aujourd'hui, et de plus en plus, comme un outil. Cet outil a pour but de partager davantage les informations avec les parties prenantes et de ne pas laisser de place au flou, à l'indéfini. L'objectif principal de la communication, dans une relation entre acheteur et fournisseur reste **le partage et la formalisation** de tout ce qui se dit ou se fait.

### Temps

Il nous apparaît important que les fournisseurs imposés traitent leurs clients imposés comme les autres, mais qu'inversement, si les achats sont stratégiques et/ou que le chiffre d'affaires réalisé est conséquent, les acheteurs abordent leurs fournisseurs imposés différemment. En effet, ces derniers **doivent consacrer du temps à la relation** pour que celle-ci soit saine, qu'elle lui permette de mieux connaître le fournisseur et éventuellement de glaner des informations précieuses. Cela passe, entre autre, par des **visites régulières**, mais toujours pertinentes chez le fournisseur. Ces visites doivent être l'occasion de **nouer des liens de partenariats** et de comprendre les potentielles contraintes du fournisseur ou encore l'état d'esprit dans lequel il se situe sur les produits ou projets concernés. Enfin, cette gestion personnalisée des fournisseurs imposés accorde la possibilité à l'acheteur :

- De communiquer sur l'image de sa société pour la « faire aimer »,
- De lui montrer le potentiel de son entreprise, de son organisation et de ses contraintes pour la « faire connaître »,
- D'essayer de convaincre ce dernier pour le « faire agir »

### Collectif

La communication passe également par la co-création. La co-création va consister à **bâtir de manière commune** les outils ou éléments permettant au fournisseur de mieux appréhender les besoins et contraintes du client. Il nous apparaît comme nécessaire de se réunir pour :

- Mettre en œuvre les prévisionnels de commandes,
- Construire, mettre en place et suivre les outils de mesure de performance non pas pour punir, mais au contraire pour récompenser l'amélioration des points faibles,
- Etablir les Contingency Plans : Emergency planning et Business continuity planning,
- Rédiger les contrats.

La communication doit donc être un point clé de la gestion des fournisseurs imposés. Elle est la clé de voute des autres axes (gestion humaine, partage et transparence, confiance). Il faut donc que l'acheteur fasse de son mieux pour soigner l'aspect communication avec les fournisseurs **en identifiant les canaux** auxquels ce dernier est le plus sensible.

## 5.3 Le partage et la transparence

Le partage et la transparence sont deux notions qui doivent permettre de faire évoluer la relation entre un acheteur et un fournisseur. C'est, à notre sens, les deux axes qui sont à l'origine du partenariat entre deux entreprises, que leur relation soit imposée ou non.

### Collaboration

De manière à instaurer une relation évoluée basée sur l'entraide et le partage, la notion de collaboration entre l'acheteur et le fournisseur s'impose d'elle-même.

En effet, nous avons pu constater, au travers de la littérature, que seule une relation d'interdépendance pouvait mener à l'**action commune**, à la collaboration. Cette collaboration accorde la possibilité pour les deux parties d'évoluer et de se faire évoluer mutuellement. La collaboration peut prendre différentes formes. Nous pensons que le fait d'avoir des ressources complémentaires doit être un prétexte à la **formation des fournisseurs** pour que ceux-ci deviennent davantage matures, mais aussi comprennent mieux nos problématiques. Le soutien doit également se faire de **manière financière** si le fournisseur imposé rencontre des problèmes de trésorerie pour financer éventuellement des nouveaux investissements ou encore logistique si sa logistique est un problème récurrent ou qu'il manque de maturité à ce niveau là. Enfin, le soutien pourra se faire à la seule condition que les **stratégies des deux entreprises soient connues** et partagées.

### Transparence

Le principe de transparence est également important pour la mise en œuvre d'une relation saine et bien fondée avec les fournisseurs imposés. Nous pensons même que cette notion de transparence doit aller loin dans le cas des fournisseurs imposés par l'appartenance à un même groupe. De manière concrète, nous considérons qu'un **travail en Open Book** avec les fournisseurs imposés groupe doit être la norme. Cela autorise les parties prenantes à connaître et partager les marges de l'autre notamment. Autres points de transparence dans la relation, l'évaluation que les fournisseurs imposés peuvent faire de nous ainsi que la fixation des objectifs et les modes de rémunération. Nous admettons que les **objectifs doivent être fixés ensemble** ainsi que les indicateurs mesurant l'atteinte de ces derniers. Le mode de rémunération doit également être **connu de tous et fixé à l'avance**. Il nous semble avantageux que celui-ci soit créatif : pay as you grow, ... Enfin, le déploiement d'un système, même très simple, de **Reverse Evaluation, construit ensemble**, doit dispenser le bon niveau de feedback pour nous faire progresser. Il doit nous informer des points sur lesquels le fournisseur est vigilant.

Au final, ces quelques points, qui ne sont pas chronophage, une fois déployés, mais qui dépendent majoritairement d'une volonté commune peuvent rapidement être exercés dans un but de meilleure gestion de la relation fournisseur.

## 5.4 La confiance

Ce dernier axe de préconisation est en quelque sorte le résultat du travail effectué sur les trois autres piliers. La confiance est à la fois **difficile à acquérir**, qui plus est dans une relation avec un fournisseur imposé si celui-ci ne trouve pas d'intérêt particulier au départ de la relation et **aisée à amenuiser** en cas de fausse note, de décision hâtive ou de mauvais choix.

### Risque

Dans une relation imposée, la notion temporelle a tendance à disparaître dans le sens où il n'y a pas de fin connue ou plutôt de risque d'arrêt brutal de la relation. Ceci engendre la possibilité, pour le fournisseur de prendre plus de risques et surtout de **les partager avec le client**. Ceci autorise le fournisseur à engager des **investissements plus importants** avec une vision temporelle accrue et donc un retour sur investissement qui peut s'allonger. Ces points doivent être, à notre sens, abordés par l'acheteur lors des phases de négociation. Cela aura pour incidence de montrer l'intérêt que l'acheteur porte à la relation et le rendra **proactif et force de proposition**. De plus, si les investissements portent sur des actifs spécifiques, le fournisseur aura à cœur de les rendre rentables et donc de travailler avec rigueur pour le client.

### Engagement

Pour accroître le niveau de confiance, mais surtout pour le préserver, il nous apparaît essentiel de **formaliser les engagements** pris entre l'acheteur et le fournisseur imposé et par-dessus tout de **les respecter**. Nous parlons ici des contrats, des accords de confidentialité, des revues de projets, ... Cela donnera une **légitimité** grandissante à la fonction achats et autorisera la mise en place de mécanismes de contrôle auto-exécutant comme la bonne volonté, l'altruisme, le dévouement, ...

Pour finir, nous pouvons dire que la notion de confiance nous semble prépondérante dans une relation avec un fournisseur imposé, mais que celle-ci se mérite et se gagne avec le temps ; temps que nous avons car il n'y a pas d'échéance court terme à une fin de la relation.

Nous venons d'exposer les pistes potentielles d'optimisation et d'amélioration de la relation avec les fournisseurs imposés. Il subsiste néanmoins des restrictions, contraintes et verrous à la limitation voire à la sortie de cette situation d'imposition.

## 5.5 Limites, contraintes, verrous

Outres les préconisations que nous venons d'évoquer quant à la limitation, à la sortie ou au moins à l'amélioration de la relation entre acheteur et fournisseur imposé, il existe quelques barrières et astreintes à la limitation de la situation d'imposition.

Bien que cela soit nécessaire à une meilleure compréhension du fournisseur, à son mode de fonctionnement, ... le temps à consacrer à la relation est conséquent. Cela ne peut pas se faire au détriment du reste à accomplir, au travail quotidien ou la gestion du reste du portefeuille. Il faut donc parvenir à trouver un juste milieu accordant le temps nécessaire à la relation avec les fournisseurs imposés et aux autres tâches de l'acheteur.

Une fois instaurée, la relation avec les fournisseurs imposés entre dans une sorte de routine dans laquelle les méthodes de travail ou les interlocuteurs, parties prenantes des projets, sont formellement identifiés et n'évoluent guère. Le fait de les modifier en changeant ces habitudes, en proposant d'autres fournisseurs, ... risque d'être, au moins au début, déroutant dans le sens où tout est à reconstruire et que l'inconnu est forcément moins confortable.

Les ressources peuvent également rapidement devenir une contrainte. Dans une relation de collaboration, nous avons constaté qu'il était nécessaire d'avoir un bon niveau de partage des informations, des connaissances. Cela engendre donc des ressources à mettre en place : formation, personnel, ... Il faut donc que le client soit capable de proposer les ressources requises à la formation des fournisseurs, à la qualification de solutions alternatives, à la résolution des problèmes. Des ressources dédiées mais limitées peuvent rapidement devenir problématiques.

Enfin, le principal frein que nous pouvons identifier quant à la limitation d'une relation d'imposition concerne les donneurs d'ordres. En effet, la direction dans le cas de l'imposition d'un fournisseur du groupe, le client quand celui-ci nous impose un fournisseur, ... restent les personnes qui prennent la décision finale. Les donneurs d'ordres ont toujours une bonne raison pour conserver ce mode de fonctionnement. Il peut arriver, que bien que d'autres solutions nous paraissent plus rationnelles, il existe des contraintes pour le donneur d'ordres que nous n'avons pas identifiées et qu'il faille conserver cette situation. Il faut donc apprendre à respecter ces décisions, mais à continuer d'essayer d'améliorer la situation.

Cette partie nous a permis de mettre en exergue les pistes de préconisation à l'amélioration des relations avec un fournisseur imposé, à la limitation voir à la sortie d'une situation d'imposition, mais aussi les limites et contraintes que ces solutions peuvent engendrer.

Nous allons maintenant tenter d'apprécier, à travers des interviews menées en interne, mais aussi chez nos fournisseurs imposés ainsi que grâce à une enquête réalisée auprès d'acteurs des achats si cette situation de fournisseur imposé est une position courante. Nous verrons ensuite si les pistes évoquées précédemment se recourent avec l'opérationnel, avec les pratiques quotidiennes des professionnels des achats qu'il s'agisse de PME ou de grands groupes.

## 6. Enquête

### 6.1 Démarche et méthodologie

L'objectif de cette enquête n'est pas de remettre en question les éléments tirés de la littérature relatifs à la gestion de la relation avec les fournisseurs imposés, mais au contraire de sonder la fonction achats dans sa globalité. C'est donc un tour d'horizon complet qui est recherché avec la volonté de découvrir dans quelles proportions les acheteurs sont confrontés à cette situation, comment ils gèrent cette situation et quels points faibles et points forts ils en dégagent. Ceci nous permettra de mesurer le degré de perception des professionnels des achats.

Cette enquête vise un public achats large. Elle a été envoyée à des acheteurs (famille, projet, production, hors production), des responsables achats ainsi que des directeurs achats. Pour que l'analyse de cette enquête soit pertinente, nous avons décidé de mener l'enquête auprès d'intervenants achats travaillant aussi bien dans des PME/PMI que des grands groupes et surtout de différents secteurs.

A noter qu'il pourrait être intéressant, dans un but futur, d'approfondir cette recherche et de mener une enquête similaire auprès de professionnels de la vente pour avoir leur sentiment sur cette situation d'imposition, mais en se trouvant de l'autre côté de la relation.

L'enquête est réalisée sous la forme d'un questionnaire relativement court pour permettre un maximum de réponses. En effet, cette enquête se veut quantitative pour pouvoir tirer quelques grandes règles générales de fonctionnement.

Ce questionnaire est disponible en ligne sur Internet ce qui donne comme avantages :

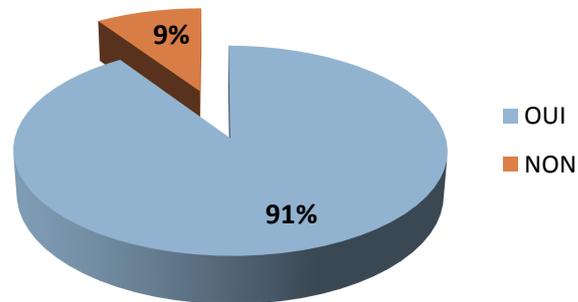
- Un accès immédiat pour les personnes sondées
- Un système d'analyse des données fiable et complet permettant un gain de temps dans le traitement de l'information.
- Une garantie de l'anonymat qui est notre choix de départ
- Une convivialité donnée par ces sites spécialisés sur les enquêtes : avancement dans le questionnaire, choix intuitif des réponses, ...

Au final, c'est près d'une centaine de personnes qui ont répondu à cette enquête.

### 6.2 Résultats de l'enquête

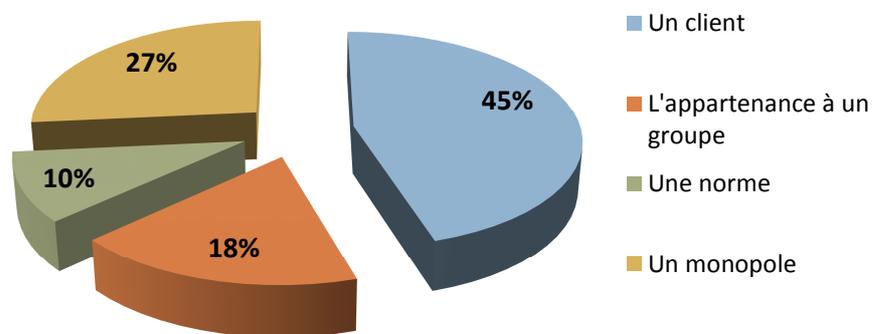
Une première approche des résultats de l'enquête va nous permettre de remarquer les premières grandes tendances révélées par le dépouillement. Suite à l'analyse de ces tendances, nous tenterons d'identifier les points clés faisant avancer cette recherche d'un point de vue opérationnel, c'est-à-dire suivant les pratiques courantes des acheteurs.

## Possédez-vous, au sein de votre panel, un ou plusieurs fournisseurs imposés ?



Cette première question nous donne tout simplement une vision concrète du pourcentage d'acheteurs confrontés au sujet des fournisseurs imposés. Une grande majorité des acheteurs est concernée par la gestion d'un ou plusieurs fournisseurs imposés dans son panel. Nous allons maintenant étudier le type de fournisseurs imposés que gèrent les acheteurs de notre enquête.

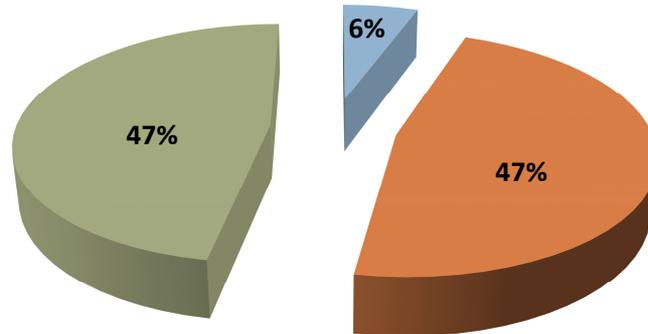
## Par qui ou par quoi celui-ci est-il imposé ?



Ces chiffres montrent que l'origine de l'imposition des fournisseurs est variée, mais que la majorité de ceux-ci sont imposés par un client. Notons que la part de fournisseurs imposés par un monopole est représentative. L'examen des différents commentaires est très instructif. Il y a plusieurs notions récurrentes. En effet, le monopole est principalement un monopole artificiel. C'est-à-dire qu'il s'agit le plus souvent d'un fournisseur en position de mono source soit parce que de nouvelles qualifications seraient trop coûteuses, soit parce que le client interne impose le fournisseur. Le principe de propriété industrielle est également très présent et limite donc l'accès à d'autres fournisseurs. Enfin, notons que les enjeux peuvent être importants dans le cas d'un fournisseur qui s'avère être également un client.

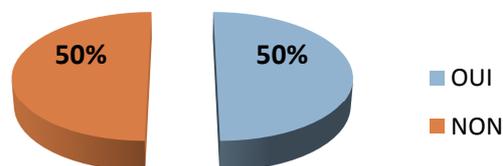
## Dans le cas où vous possédez un ou plusieurs fournisseurs imposés dans votre panel, quel est le degré de gestion ?

- Nul. Seul le nom du fournisseur est donné
- Partiel. Vous ne gérez que certains points (prix ou délai ou, ...)
- Total. Vous gérez l'intégralité de l'acte achats



Bien qu'un fournisseur soit imposé, la gestion de celui-ci reste importante. Ceci peut-être corrélé à l'analyse précédente. En effet, la gestion totale d'un fournisseur imposé est obligatoirement nécessaire quand l'imposition provient du client interne ou d'un monopole en général. La gestion est partielle essentiellement quand les prix sont directement donnés par le donneur d'ordres : client, état, ... Enfin, rares sont les cas où la gestion est faible, même si tout peut être imposé par ailleurs : prix, conditions de paiement, logistique, ...

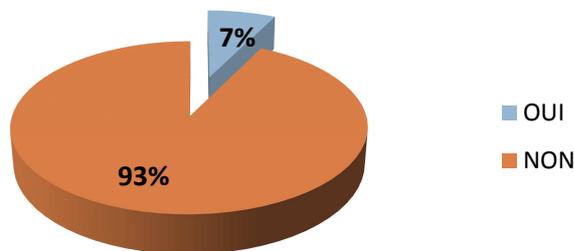
## Est-ce que, dans votre entreprise, un fournisseur imposé bénéficie d'une gestion particulière de la part du service achats (par rapport à un fournisseur classique)



Il est difficile de tirer une conclusion sur les pratiques concernant la gestion des fournisseurs imposés. En effet, nous observons que les usages sont équitablement répartis. Il faut, à notre sens, rapprocher cela de la typologie des fournisseurs imposés. Effectivement, un

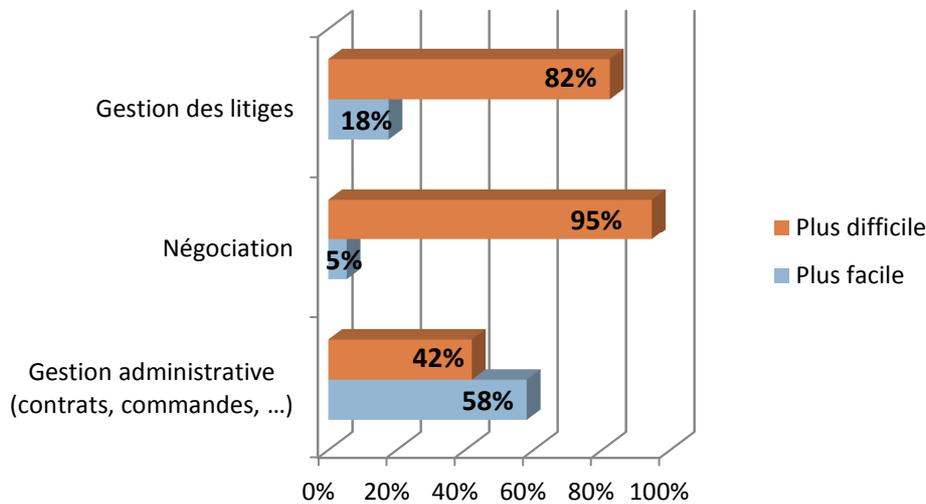
fournisseur imposé par le client interne peut se gérer de la même manière qu'un fournisseur classique à condition que ce dernier soit ouvert à la coopération ou ne sache pas qu'il est en position de monopole. Dans le cas d'un fournisseur du même groupe, cela peut être plus difficile dans le sens où il y a généralement une plus grande transparence (financière, technologique, ...). Enfin, notons que la stratégie achats en matière de gestion de la relation avec les fournisseurs influence grandement ceci. Effectivement, la stratégie peut se concentrer sur la captation de l'innovation ou une réduction importante des coûts par exemple, ce qui n'aurait pas le même impact sur la relation avec les fournisseurs.

**Pour vous, la gestion d'un fournisseur est-elle plus aisée ou plus compliquée si le fournisseur est imposé ?**



La réponse, ici, fait quasiment l'unanimité. Nous constatons, et cela nous conforte dans le choix de ce sujet, que pour la plupart des professionnels des achats, la gestion d'un fournisseur imposé est souvent plus compliquée que la gestion d'un fournisseur classique. Ceci nous montre qu'il y a donc une marge de progression importante à ce niveau là. Cela peut s'expliquer par les jeux de pouvoir qui peuvent s'exercer entre d'une part le client et le fournisseur, mais également entre le donneur d'ordres et le client. C'est ainsi que l'approche théorique, par le biais de la littérature, nous a montré les raisons principales des difficultés potentielles représentées par la gestion d'un fournisseur imposé : dépendance, motivation du fournisseur, risque de rupture de la relation quasi inexistant,...

**Si, pour vous, la gestion d'un fournisseur imposé est différente de la gestion d'un fournisseur classique, qu'est ce qui rend cette situation plus facile ou plus difficile ?**



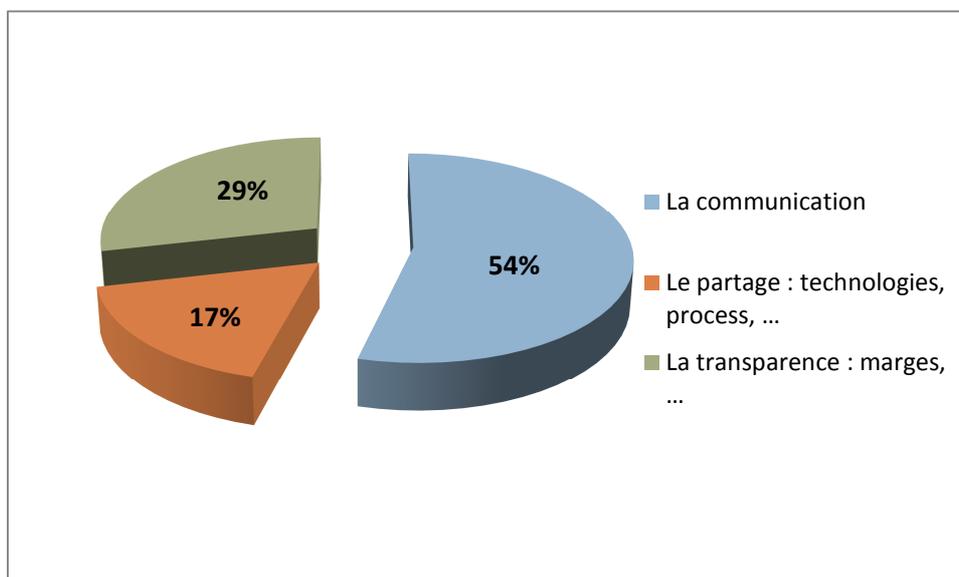
L'objectif est d'entrer davantage dans le détail du processus achats et de voir à quel niveau les difficultés de gestion d'un fournisseur imposé peuvent intervenir.

Nous constatons que la gestion administrative est le plus souvent facilitée par cette typologie de relation. Cela s'explique par une relation souvent ancienne et une certaine routine dans les process de gestion administrative.

En revanche, nous remarquons que cette gestion est largement vue comme plus compliquée en ce qui concerne la négociation et le traitement des litiges. Les raisons mises en avant sont les prix, les conditions de paiement, les conditions de livraison, ... imposés par le fournisseur ou le donneur d'ordres sans n'avoir aucun poids pour modifier ces points. Idem pour la qualité ou le taux de service, qui, même s'ils ne sont pas bons, sont difficilement administrables.

Il en résulte quelques pistes capables d'améliorer cette situation. Nous pouvons évoquer notamment la signature d'un accord tripartite entre le fournisseur, le client et le donneur d'ordres ce qui permet de contractualiser et donc de définir les obligations et droits de chacune des parties. L'évaluation de la performance du fournisseur est également vue comme un point de progrès à condition que sa définition et sa rédaction soient faites de manière commune et dans le seul but de progresser.

**Selon vous, quel axe principal est à privilégier pour optimiser la relation avec un fournisseur imposé ?**

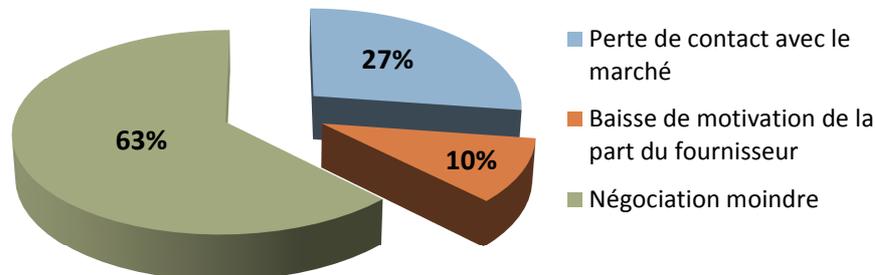


La communication, piste éminente tirée de l'étude de la littérature est également plébiscitée par les professionnels des achats. Cela nous démontre que la communication est un principe « socle » nécessitant une attention particulière dans la gestion des fournisseurs imposés. Cet axe de recherche pourrait d'ailleurs faire l'objet d'une future étude pour savoir dans quelle mesure il faut adapter sa communication avec un fournisseur imposé. Toutefois, notons que cette notion de communication fait le lien avec une meilleure connaissance des fournisseurs imposés.

Nous observons aussi que le principe de transparence est un élément essentiel à privilégier dans l'optique d'améliorer la relation avec un fournisseur imposé. Nous pouvons en effet partir du principe que l'imposition est une donnée d'entrée et que pour faire en sorte d'orienter cette relation vers un partenariat, la transparence financière, technologique, ... semble être de rigueur.

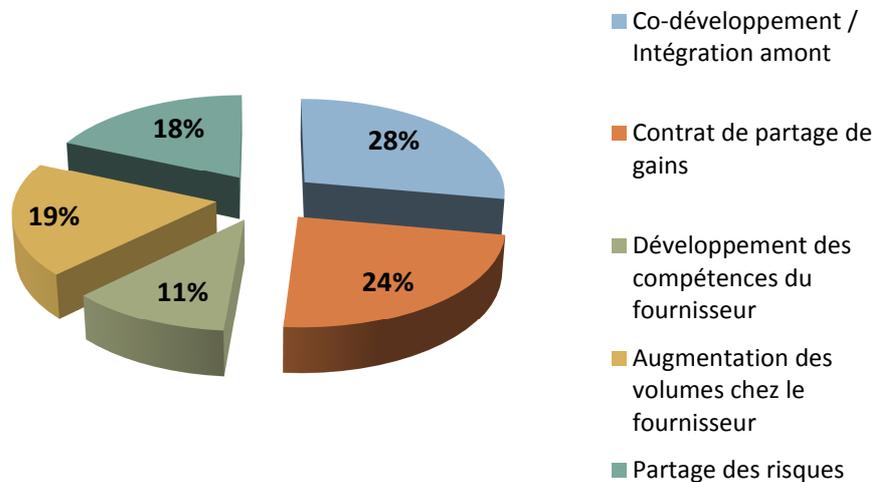
Enfin d'autres axes se dégagent des commentaires issus de cette enquête. Effectivement, les principes juridiques, via la mise en œuvre de contrats tripartites ainsi que la mise en concurrence sont des points qui sont soulevés de manière récurrente. Il nous paraît assurément fondamental de formaliser la relation entre les parties prenantes. Concernant la mise en concurrence, nous pouvons évoquer deux pistes. La première, qui n'est pas applicable à toutes les typologies de fournisseur imposé, repose sur le fait de cacher un monopole à un fournisseur, ce qui va à l'encontre du principe d'une meilleure communication et d'une plus grande transparence. La deuxième est de devenir davantage proactif en étant force de proposition auprès des donneurs d'ordres sur d'autres fournisseurs potentiels, des potentiels produits de substitution, ...

Selon vous, quel est le risque principal engendré par l'imposition d'un fournisseur ?



Les risques engendrés par l'imposition d'un fournisseur sont multiples. Le manque de négociation possible reste le principal risque. Derrière le terme de négociation, nous pouvons extrapoler à tout l'acte d'achats et notamment aux marges de manœuvre réduites concernant les modifications techniques ou commerciales, le risque de rupture d'approvisionnement ou l'impossibilité d'avoir accès au fournisseur Best In Class. Ce dernier point est aussi lié à la perte de contact avec le marché qui est un risque à notre sens important car nous devenons, de fait, prisonnier d'une technologie. Cet axe milite pour une ouverture accrue de l'acheteur vers l'extérieur : veille technologique, benchmark, ... de sorte d'être force de proposition pour se diriger vers d'autres possibilités d'achats. Enfin, notons que la baisse de motivation, bien que moins plébiscitée peut s'étendre à la motivation de l'acheteur qui pourrait aboutir à une sorte de résignation.

## Selon vous, quel(s) critère(s) faut-il travailler prioritairement pour augmenter la motivation d'un fournisseur imposé ?



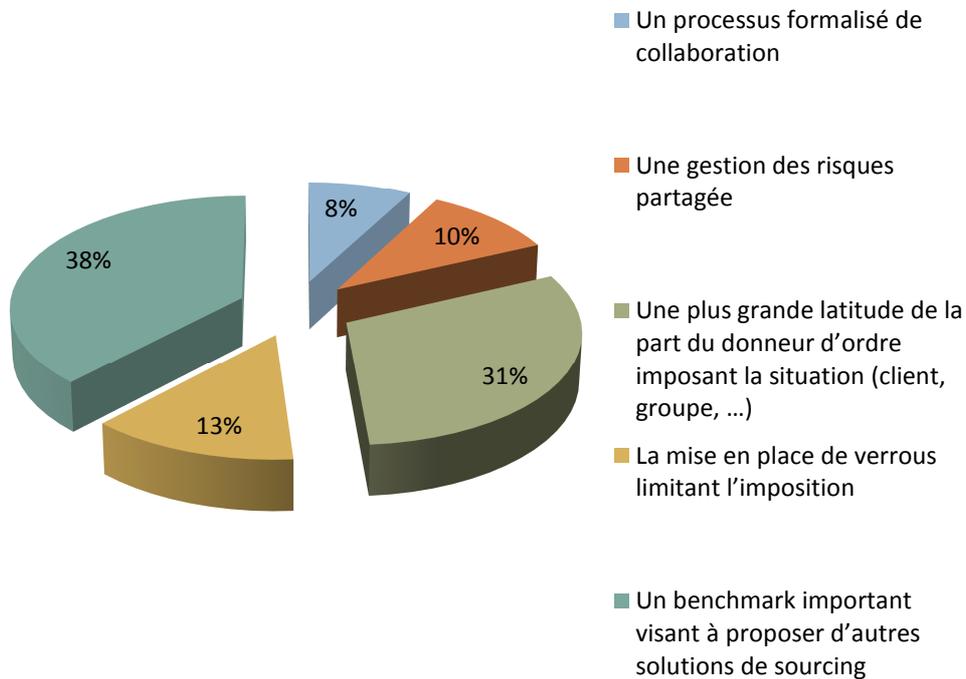
La littérature nous a donné plusieurs axes de travail envisageables pour augmenter la motivation des fournisseurs, ce qui nous a permis de les proposer aux professionnels des achats. Il en résulte des avis partagés, mais surtout un confortement sur les axes prioritaires. Effectivement l'intégration amont des fournisseurs et, dans notre cas des fournisseurs imposés, pour tendre vers plus de co-développement, reste un facteur clé de succès dans la gestion des fournisseurs imposés. La notion de partage des gains issus par exemple de co-développements est un principe fort également.

L'augmentation des volumes chez ces fournisseurs et donc le partage des risques associés est aussi une piste de progrès. Cela nécessite une étape amont consistant à massifier les références et voir dans quelle mesure il est possible de donner plus aux fournisseurs imposés : analyse fonctionnelle, cahier des charges fonctionnel, ... Nous pouvons préconiser d'ouvrir et négocier un nouveau périmètre que celui sur lequel un fournisseur est imposé en échange d'avantages sur le périmètre actuel. C'est le principe du gagnant/gagnant.

Enfin, bien que ressortant moins, le développement des compétences du fournisseur nous apparaît comme un très bon axe pour tendre vers une relation de partenariat et de partage (technologies, risques, gains). Le bémol réside dans les ressources nécessaires à la mise en œuvre d'un tel système.

En conclusion, il ne faut garder à l'esprit le type d'achats concerné par ce fournisseur et conserver le bon ratio temps passé à la gestion du fournisseur / importance de l'achat. L'utilisation de la matrice de Kraljic nous apparaît comme nécessaire avant d'envisager un plan d'actions avec un fournisseur imposé.

## Selon vous, quelles pistes permettent de limiter voir de sortir d'une situation d'imposition ?



Les pistes autorisant les acheteurs à sortir ou limiter une situation d'imposition avec un fournisseur peuvent être de différentes natures. Notons tout d'abord que les plans d'actions doivent être adaptés à la typologie de fournisseur imposé (groupe, client, norme, ...). En effet, les leviers à actionner ne sont pas applicables génériquement. Néanmoins, il ressort deux grands leviers.

Le premier fait référence, comme déjà cité précédemment, à une ouverture de l'acheteur à son environnement, à l'extérieur. Cela passe par un benchmark important, par une certaine pro-activité dans ses propositions et enfin par une créativité dans son processus achats. Cette créativité doit lui permettre de mettre en œuvre les leviers auxquels les parties prenantes : clients (internes ou pas), les actionnaires, le fournisseur imposé, ... sont le plus sensibles.

Le deuxième levier qui ressort de cette enquête concerne une autonomie et une liberté d'action accrues de l'acheteur vis-à-vis de la gestion des fournisseurs imposés. Ceci passe, à notre sens par un degré d'imposition moindre laissant à l'acheteur la possibilité de négocier les conditions d'achats : prix, niveau de qualité, conditions logistiques, paiement, évaluation des performances du fournisseur, ... Cela doit également lui permettre de mettre en concurrence les fournisseurs imposés pour conserver le côté sain de la compétition : que les fournisseurs donnent le maximum et qu'ils sentent que l'acheteur leur porte de l'intérêt.

Enfin, la formalisation de la relation ainsi que la mise en place de verrous limitant le degré d'imposition doit se faire dans un cadre juridique. Cela permet de border la relation, de préciser les obligations et devoirs de chacun et d'inscrire le processus achats dans une obligation de résultats. Cela limite également les déviations pouvant intervenir : qualité, délais d'approvisionnement, ...

L'enquête, à travers ces quelques questions posées aux professionnels des achats, nous autorise à proposer quelques préconisations quant à l'amélioration de la gestion des fournisseurs imposés.

## **6.3 Synthèse de l'enquête**

### **6.3.1 Synthèse et préconisations**

Cette enquête menée auprès d'une centaine de professionnels des achats est un excellent lien entre la littérature qui nous donne les grands principes théoriques liés au sujet de la gestion de la relation avec des fournisseurs imposés et les pratiques stratégiques et opérationnelles que nous rencontrons dans le monde industriel que ce soit dans des PME/PMI ou dans de grands groupes.

De cette enquête relativement large, nous dégagons plusieurs axes à développer pour atteindre l'objectif d'améliorer la gestion de la relation avec les fournisseurs imposés.

En préambule à ces axes de progrès potentiels, nous pouvons faire une synthèse de la situation. Il ressort de cette enquête qu'une très grande majorité des acheteurs est confrontée à la gestion de fournisseurs imposés le plus souvent par des clients. Bien qu'imposée, la relation avec ces fournisseurs reste gérée en grande partie par les acheteurs et surtout, cette gestion s'avère plus compliquée qu'avec un fournisseur classique du fait notamment des jeux de pouvoir qui s'exercent.

#### **Communication :**

Nous pouvons extraire de cette enquête que la communication reste l'un des axes principaux d'une gestion efficace des fournisseurs imposés. En effet, la communication est un outil qui doit permettre, entre autre, de mieux comprendre ce qui motive le fournisseur, de cerner ce qui peut le faire progresser, en enfin de mettre en œuvre ce qui permet de créer de la valeur pour le fournisseur comme pour le client. Cela passe par du co-développement, du partage de gains, de technologies, de ressources. Nous voyons donc que la communication doit faciliter le déploiement de ces leviers d'action, de les faire comprendre et admettre.

La communication doit aussi se mettre en place de manière plus significative avec le donneur d'ordres, qu'il soit client, client interne, actionnaire, ... En effet, nous pensons que

cet axe est à privilégier pour montrer qu'il existe d'autres alternatives, qu'il est bon de conserver une forme de mise en concurrence pour améliorer la compétitivité du fournisseur. La communication doit être le moteur de la pro-activité de l'acheteur.

Enfin, la communication se prépare. Pour que la communication soit efficace et que l'objectif soit tourné vers le fournisseur ou le donneur d'ordres, une préparation minutieuse permettant de définir avec précision les objectifs visés, la façon de l'atteindre et les gains qui en seront tirés doit être mise en place. Cette préparation doit être la plus exhaustive possible, mais aussi adaptée à l'interlocuteur. C'est pour cela qu'une bonne connaissance des parties prenantes est essentielle.

### **Pouvoir :**

Un des autres axes que nous identifions grâce à cette enquête est représenté par le pouvoir. Des jeux de pouvoir s'exercent entre l'acheteur et le fournisseur imposé. Du fait de cette situation imposée, le pouvoir se trouve le plus souvent à l'avantage du fournisseur.

De manière à limiter le pouvoir du fournisseur ou plus précisément pour équilibrer les forces, l'acheteur se doit d'être novateur dans ses pratiques achats. Pour cela, nous préconisons une créativité forte de l'acheteur pour motiver davantage le fournisseur, ce qui donnera plus de force à l'acheteur. Cette créativité doit se retrouver dans les modes de rémunération des fournisseurs, sous forme de bonus, de awards, ... mais aussi dans la façon d'aborder ces fournisseurs : visites d'autres sites, repas ailleurs que dans le cadre de l'usine, ...

De manière à accroître le pouvoir de l'acheteur, ce dernier se doit d'être proactif. C'est en étant force de proposition sur de nouvelles technologies, des fournisseurs plus compétitifs, sur des moyens plus rapides et moins coûteux pour qualifier de nouveaux produits, ... que d'une part, on a le plus de chance de réussir à limiter l'imposition de fournisseurs et d'autre part que la fonction achats sera plus reconnue. C'est ainsi que nous préconisons que l'acheteur réalise un benchmark important sur le périmètre des fournisseurs imposés dont il a la gestion.

La conservation de pouvoir, pour l'acheteur, nous semble primordiale pour plusieurs raisons. Premièrement, le pouvoir est nécessaire pour avoir du poids dans la négociation avec le fournisseur. Deuxièmement, un gain de pouvoir du côté de l'acheteur va permettre d'éviter la frustration de celui-ci de ne pas avoir toutes les cartes en mains pour réussir. Enfin, le pouvoir doit donner lieu à la conservation de la motivation de l'acheteur.

### **Formalisation :**

Le dernier axe que nous tirons de cette enquête est la formalisation. Nous constatons que du fait du statut particulier des fournisseurs imposés, leur gestion est parfois différente de celle des fournisseurs classiques. Il en résulte un manque de formalisation global.

Nous estimons qu'une gestion efficace et efficiente des fournisseurs imposés passe par une formalisation accrue de la relation entre client et fournisseur. Cette formalisation intervient à plusieurs niveaux. Tout d'abord, la relation doit être contractualisée ce qui permet de définir les besoins de chacun et le mode d'intervention : cahier des charges, paiement, livraison, ... Ce contrat est nécessaire pour définir les obligations de chacun. Ensuite, la formalisation intervient au niveau de la définition des objectifs, qu'ils soient communs ou non aux deux parties. Enfin, la formalisation intervient dans la mise en œuvre des indicateurs de performance. En effet, ceux-ci doivent être conçus, suivis et analysés ensemble.

Cette formalisation qui nous apparaît comme nécessaire est une sorte de garantie pour le respect des engagements de chacun.

### **6.3.2 Limites et difficultés rencontrées lors de l'enquête**

Cette enquête nous a permis de mettre en exergue un certain nombre de points, qui se recourent d'ailleurs avec la synthèse de la théorie et qui montrent surtout les pratiques usuelles. Néanmoins, il est parfois difficile de faire une synthèse générique car l'origine et l'expérience des personnes ayant répondu sont radicalement différentes. De plus, le secteur dans lequel ces professionnels interviennent diffère ce qui montre que tous les axes autorisant à limiter voir à sortir d'une situation d'impositions ne peuvent pas forcément s'appliquer à tous.

Enfin, la perception de chacun quant à la gestion d'un fournisseur est subjective. Le facteur humain est prépondérant et la perception parfois biaisée. Ceci nous montre qu'il faut essayer de rester objectif, mais aussi prendre du recul quant aux résultats de cette enquête. Nous pensons que pour s'affranchir de ce côté subjectif de la perception de la gestion des fournisseurs imposés, il faudrait un échantillon de réponses beaucoup plus important.

Cette enquête a été relativement intéressante du point de vue benchmark. En effet, cela nous a permis d'avoir un aperçu des pratiques achats sur le sujet des fournisseurs imposés. Nous avons pu ainsi dégager de cette enquête plusieurs axes de préconisation permettant une meilleure gestion des fournisseurs imposés ou limitant ce degré d'imposition. Nous allons maintenant interviewer les personnes impliquées sur le sujet des fournisseurs imposés du côté de G.Cartier Technologies pour voir ce qu'elles pensent de cette situation, mais aussi de recueillir leurs propositions pour améliorer ce mode de fonctionnement.

## 7. Interviews

Le but de cette partie destinée à interviewer les hommes au cœur de cette problématique de la gestion de la relation avec les fournisseurs (ou ici les clients) imposés n'est pas de revenir sur les préconisations établies suite à l'étude de la littérature, mais au contraire d'essayer de mettre en exergue, les points concordants, ceux qui représentent une difficulté opérationnelle ou stratégique dans leur mise en place ou encore ceux qui méritent qu'on les étudie de plus près. Cette partie de la recherche se base sur le cas concret de la situation de G.Cartier Technologies avec certains de ses fournisseurs imposés.

### 7.1 Démarche et méthodologie

Le principe de ces interviews est de comprendre les enjeux, les difficultés et les méthodes rencontrés dans une relation imposée entre un fournisseur et un client. Ces interviews sont donc destinés à la fois aux acteurs internes à G.Cartier Technologies : le Responsable Achats ainsi que le Directeur Général (et Président du groupe Savoy International), mais aussi à certains de nos fournisseurs imposés : responsable commercial de Savoy Technology et responsable grands comptes de Savoy Moulage ainsi que la directrice de Rielka, fournisseur imposé par un de nos clients. C'est donc un tour d'horizon le plus exhaustif possible qui est recherché, avec pour objectif, la confrontation des ressentis et des avis de chacun des intervenants sur la gestion des fournisseurs ou clients imposés. Ces interviews nous permettront de situer le niveau d'implication de chacun, mais surtout de voir si une relation d'imposition et la gestion de celle-ci revêt la même importance pour tous les protagonistes.

Suite à la description de la situation, puis à l'étude de la littérature, nous avons pu élaborer une trame d'entretien semi-guidé sur les principales thématiques permettant d'aborder la plus grande partie des sujets évoqués.

Ces entretiens ont été menés en face à face ou par téléphone avec une introduction donnant lieu d'explication de la problématique et situant le contexte. Les réponses ont été retranscrites fidèlement de manière à conserver toute la teneur des propos. Enfin, les personnes interviewées ont systématiquement eu la possibilité d'ajouter des commentaires les autorisant à étayer leurs propos.

Une synthèse de ces interviews nous accordera la possibilité d'identifier les points forts et les points faibles de cette situation d'imposition, mais aussi de corroborer ou non les hypothèses émises après l'étude de la littérature. Enfin, cette synthèse nous montrera à quel point la gestion de cette situation d'imposition est différente d'une gestion classique d'un fournisseur ou d'un client.

## 7.2 Le Responsable Achats de G.Cartier Technologies

Le Responsable Achats de G.Cartier, Pascal Cantele, est en poste depuis 6 ans. Il a tout d'abord géré les achats d'investissements du groupe Savoy International avant de prendre la responsabilité des achats de G.Cartier Technologies. C'est un homme de terrain connaissant bien le marché de la mécanique.

Il connaît parfaitement la situation car il gère personnellement les fournisseurs intra-groupes Savoy Moulage et Savoy Technology. Il a également connaissance des fournisseurs imposés par nos clients et notamment ceux imposés par notre client Müller avec lesquels il y a régulièrement des litiges.

Les notions de motivation et d'attractivité lui paraissent importantes. Il a d'ailleurs bien conscience que G.Cartier Technologies n'a pas la même attractivité pour tous les fournisseurs imposés et qu'il est parfois difficile de motiver les fournisseurs imposés. En effet, il sépare bien les fournisseurs du groupe pour qui G.Cartier Technologies est attractif en raison du chiffre d'affaires représenté, mais aussi sur les volumes potentiels et les fournisseurs imposés par nos clients avec qui les relations sont plus difficiles. Il explique ces difficultés par un chiffre d'affaires moindre. Il mentionne un point important qui est celui de la contrainte côté fournisseur. Effectivement, il peut-être contraignant, pour un fournisseur, de gérer de petites affaires d'un point de vue temporel.

En synthèse, les notions d'attractivité et de motivation sont essentiellement menées par un couple volume/chiffre d'affaires pour Pascal Cantele. Bien qu'il ait en grande partie raison, nous constatons qu'il y a des pistes à approfondir notamment sur les technologies que G.Cartier Technologies utilise et pourrait partager avec ces fournisseurs ou sur d'autres marchés potentiels sur lesquels nos fournisseurs imposés pourraient se pencher.

Selon Pascal Cantele, la gestion de la relation avec les fournisseurs imposés doit être différente des fournisseurs classiques pour que le résultat soit bénéfique pour les deux parties. Pour le Responsable des Achats, cette gestion particulière doit s'appuyer fortement sur la confiance et donc sur le facteur humain avec notamment de la créativité dans les modes de relation : partage de ressources, apprentissage mutuel, ... Enfin, dans le cadre de fournisseurs du groupe, d'après Pascal Cantele, la direction doit instaurer des règles et garantir leur respect tout en laissant les acteurs agir en toute autonomie.

En résumé, la relation avec les fournisseurs imposés doit se faire en toute transparence pour augmenter le degré de confiance réciproque (partage des connaissances, meilleure rétribution mutuelle, ...) et les acheteurs doivent être proactifs pour proposer des solutions alternatives autorisant à sortir de cette situation d'imposition : veille technologique, produits de substitution, ... tout en limitant le coût financier, humain et temporel de la mise en œuvre de nouvelles solutions.

### **7.3 Le Directeur Général de G.Cartier Technologies et Président du groupe Savoy International**

Le Directeur Général de G.Cartier Technologies, Emile Allamand, est également Président du groupe Savoy International. Il a acheté G.Cartier Technologies en 2007 et en est devenu Directeur Général en 2013. M.Allamand est également un homme de terrain qui connaît parfaitement la technique. Il pilote le service achats via un point effectué toutes les deux semaines avec tout le service. Du fait de son positionnement à la tête du groupe, mais aussi à la direction de G.Cartier Technologies, son rôle est double et il n'est pas toujours évident de porter les deux casquettes sans créer de conflits d'intérêt.

La motivation ainsi que l'attractivité sont des principes auxquels il croit beaucoup à la seule condition que nous, acheteurs, soyons capables d'intégrer ces fournisseurs très tôt dans les projets. En effet, pour lui, la définition et l'analyse du niveau d'expertise des fournisseurs, la capacité d'apport technique ainsi que la possibilité de benchmarker ensuite sont les facteurs clés du développement de notre attractivité et de la motivation des fournisseurs. Lorsqu'il fait le point de la situation actuelle aujourd'hui, autour de ces 2 principes, il constate que les fournisseurs imposés ne sont pas assez intégrés et que la raison principale est l'appréhension de l'accroissement de leur pouvoir. Enfin, il émet comme hypothèse un manque d'ouverture des bureaux d'études vers l'extérieur ainsi qu'une consultation trop tardive des fournisseurs.

En analysant ces propos, nous pouvons constater que le facteur humain, pour Emile Allamand, est prépondérant dans la gestion de la motivation des fournisseurs ainsi que dans l'augmentation de notre attractivité. La mise en œuvre et la clarté des processus paraissent également être primordiales.

M.Allamand distingue les deux typologies de fournisseurs imposés que nous rencontrons. Les fournisseurs imposés par nos clients sont forcément gérés différemment selon lui dans le sens où le processus est souvent verrouillé : peu de marge de manœuvre, prix parfois répercutés aux clients, ... Quant aux fournisseurs du groupe, il estime que la direction doit simplement donner des orientations : répartition des pièces stratégiques, interlocuteurs, mais qu'elle ne doit pas s'immiscer dans la négociation en imposant des marges ou une charge de travail. Il admet cependant que ce point de vue est légèrement biaisé lorsqu'il porte la casquette de Président et qu'il constate les chiffres consolidés du groupe. Enfin, il pose quelques qualités à mettre en avant dans la gestion des fournisseurs imposés, quelques soit leur typologie : la confiance, la transparence et la capacité à réaliser correctement de la décomposition de coûts.

Pour conclure, dans les pistes d'amélioration de la gestion de la relation avec les fournisseurs imposés, M.Allamand énonce quelques principes qu'il croit essentiel : évaluation des fournisseurs sur leur volonté de se développer avec nous, compétitivité (capacité d'innovation, d'accompagnement, force commerciale, ...), benchmark externe avec nos concurrents à l'achat, expertise technique pour accroître la légitimité de la fonction achats.

En synthèse, nous pouvons retenir deux grandes idées. Premièrement, l'acheteur doit être un facilitateur de la relation humaine et doit jouer sur ce facteur pour accroître le niveau de confiance du fournisseur pour partager davantage (ressources, technologies, ...). Deuxièmement, l'acheteur, sans tomber dans l'expertise technique pure, doit être rompu aux techniques de décomposition de coûts et doit pour cela avoir un bagage suffisant pour y parvenir en relative autonomie.

Outre les éléments cités ci-dessus permettant de mettre en exergue quelques points importants sur la gestion des fournisseurs imposés, cette interview nous montre le profil d'acheteur recherché chez G.Cartier Technologies.

## **7.4 Le Responsable Commercial de Savoy Technology**

Le responsable commercial de Savoy Technology, Philippe Cosnier est en poste depuis environ 18 mois. Il a cependant une expérience commerciale importante et connaît parfaitement son domaine, les pièces découpées. Il a en charge toute la partie commerciale de l'entreprise et gère personnellement les grands comptes comme G.Cartier Technologies (qui est en passe de devenir le 1<sup>er</sup> client de Savoy Technology).

Cette interview nous permet de confronter les points de vue en ayant un retour côté fournisseur. Cette discussion a d'autant plus d'importance qu'elle est réalisée avec un fournisseur classe A avec qui il y a de nombreux projets en cours.

L'attractivité des clients ainsi que la motivation des fournisseurs sont à la fois des notions importantes pour M.Cosnier, mais pas exclusives. En effet, il ne cache pas que le couple volume/chiffre d'affaires tient une place importante et rend un client plus ou moins attractif pour le côté rentabilité des affaires. Cependant, il assure que tous les clients sont traités de la même manière : avec la même motivation et la même priorité. Il évoque également la technicité des projets dans l'attractivité. C'est un élément appréciable pour lui car c'est une possibilité de se diversifier en entrant sur d'autres marchés.

Pour Philippe Cosnier, la gestion d'un client imposé (il fait aussi le parallèle avec un fournisseur imposé en se plaçant de l'autre côté) doit être rigoureusement la même que pour un client classique. Cette gestion de la relation doit pour lui avoir pour socle une communication et une rigueur importante pour limiter les imprévus, problèmes, ... Il insiste également sur la formalisation des discussions, notamment dans les relations intra-groupe qui sont trop souvent informelles : formaliser, figer, contractualiser et évaluer. L'évaluation doit être bâtie sur 3 axes : performance commerciale, taux de service et qualité. Enfin, pour lui, la direction du groupe doit instaurer une politique particulière pour le business intra-groupe de manière à ce qu'il y ait un certain équilibre entre les entités.

De manière analogue aux autres interviews, les notions de transparence, de rétribution mutuelle et surtout de confiance sont les facteurs clés de succès d'une bonne relation entre entités imposées. Ceci nous permet de comprendre les pistes d'amélioration qu'il évoque. D'une part la mise en œuvre d'un travail décloisonné qui doit autoriser à travailler ensemble aussi bien sur les affaires internes que pour les projets communs concernant des clients externes au groupe. D'autre part, la règle du Last Call qui doit permettre aux fournisseurs du groupe de s'aligner, s'ils le souhaitent sur la meilleure offre. Ce point est particulièrement intéressant et constitue une piste concrète d'amélioration de la façon de travailler entre G.Cartier Technologies et les fournisseurs imposés du groupe.

Pour conclure, sur cette interview, nous appréhendons bien la notion d'imposition côté fournisseur qui est à la fois confortable car elle assure de la charge de travail, mais pas suffisante. En effet, Philippe Cosnier voit un cran plus loin et comprend l'intérêt d'une bonne relation pour capter des connaissances et capitaliser pour pénétrer de potentiels nouveaux marchés. Enfin, la notion de Last Call prend tout son sens dans le cadre de la relation entre G.Cartier Technologies et Savoy Technology. Cette procédure, relativement aisée à mettre en place est une réelle piste d'amélioration opérationnelle rapidement.

## **7.5 Le Responsable Commercial de Savoy Moulage**

Le responsable commercial de Savoy Moulage, Franck Didierjean est en poste depuis environ 12 mois. Il a la responsabilité de quelques grands comptes et gère notamment G.Cartier Technologies qui est le 2<sup>e</sup> client de Savoy Moulage.

Cette interview nous permet là aussi de confronter les points de vue en ayant le feeling d'un autre fournisseur important pour G.Cartier Technologies car ayant le monopole sur la commodité des pièces d'injection plastique. Cette discussion a d'autant plus d'importance qu'elle est réalisée avec un fournisseur classe A historique.

Nous constatons une nouvelle fois que l'attractivité et la motivation sont au cœur des relations. En effet, l'attractivité, pour M.Didierjean rime à la fois avec volume/chiffre d'affaires, mais aussi avec apport de connaissances, particulièrement sur les produits complexes qui doivent donner lieu à la pénétration de nouveaux marchés. Ensuite, la motivation, même dans une situation de monopole d'un fournisseur imposé, est une notion prépondérante pour dépasser le stade de la simple relation donneur d'ordres exécutant et aboutir à un véritable partenariat.

Pour Franck Didierjean, la gestion d'un client imposé doit être strictement la même qu'un fournisseur traditionnel et celle-ci doit être échafaudée sur les principes de proximité et d'échanges. Il explique que les clients imposés sont parfois plus exigeants que les autres et donc que leur satisfaction passe par une meilleure communication. Enfin, pour lui, la direction

devrait intervenir davantage en instaurant plus de procédures : last call, transparence des chiffrages, ...

Les enjeux d'une bonne gestion des clients imposés sont avant tout de l'ordre du partage pour M. Didierjean : partage des gains, mais aussi des ressources et des risques, d'où l'importance de la transparence à l'intérieur de cette relation.

Enfin, nous retiendrons de cette interview que les notions de transparence et de partage doivent permettre d'aboutir à une flexibilité accrue nécessaire entre entités d'un même groupe. Nous estimons que cette flexibilité est un concept intéressant dans une relation déjà ancienne, mais qu'elle ne peut fonctionner que si tout est formalisé et contractualisé.

## 7.6 La Directrice de Rielka

Mme Hardy a repris les rennes de l'entreprise familiale Rielka il y a environ 3 ans, suite au départ à la retraite de son père. Rielka est un fournisseur de rivets en argent et alliages d'argent. Ces rivets sont sertis dans les relais et assurent le passage de la puissance. Ce sont donc des pièces stratégiques. Nos clients, constructeurs automobiles et équipementiers nous imposent ce fournisseur, même s'il n'est pas le seul à être autorisé.

Mme Hardy a bien conscience des enjeux, des avantages et des contraintes d'une situation d'imposition et a un avis plutôt constructif sur le sujet. Pour elle, une situation imposée avec un fournisseur (ou dans notre cas avec un client) doit se faire dans une approche de partenariat. En effet, le partenariat, pour Rielka, ne fait du sens que si le partenaire est dans la même démarche verticale de maîtrise de l'amont et de l'aval et cela passe donc par un échange d'informations important pour travailler ensemble, avec des objectifs communs.

Bien qu'étant imposée, la position de Rielka pourrait paraître plus aisée. Cependant, Mme Hardy souligne l'importance pour elle, d'être un fournisseur attractif et de conserver la motivation de ses clients. Pour cela, elle porte un intérêt particulier à se rendre chez ses clients pour expliquer ce que sa société réalise, comment elle conçoit, produit et vend. Enfin, elle accorde beaucoup d'importance à l'attitude de ses interlocuteurs et notamment à la façon dont ils montrent leur envie de travailler.

Le fait d'être un fournisseur imposé constitue, pour Rielka, une obligation d'être gérée différemment : plus de temps imparti à la relation, à l'échange, mais aussi un impératif à s'entendre dans le sens où il n'y a pas de menace de rupture. Du fait de la taille de l'entreprise, plutôt modeste (moins de trente salariés), il y a un manque de processus établis et notamment dans des outils de reverse evaluation. Cependant, l'entreprise étant certifiée ISO 9000, Rielka note ses fournisseurs au niveau du taux de service et de la qualité, ce qui lui permet d'ajuster sa stratégie avec ses fournisseurs les plus performants.

Enfin, Mme Hardy évoque différentes pistes pour limiter voir sortir d'une situation d'imposition avec des fournisseurs, chose à laquelle la société RIELKA est d'ailleurs confrontée car elle se trouve être à la fois fournisseur imposé, mais aussi sous-traitant à qui on impose un fournisseur. Cette double position permet d'ailleurs de mieux comprendre la position de la société quant à sa façon de gérer ses clients. Pour limiter cette situation, Mme Hardy rappelle l'importance d'être source de proposition envers les donneurs d'ordres tout en essayant de comprendre avec finesse les raisons de cette imposition qui peuvent parfois paraître irrationnelles. Cela passe par une veille active et une écoute attentive des donneurs d'ordre. Elle cite également l'approche constructive que l'on se doit d'avoir avec un fournisseur imposé quand celui-ci est représentatif en matière de chiffre d'affaires : partager les informations (clients potentiels, fournisseurs, ...), trouver d'autre business sur lequel le fournisseur n'est pas imposé et sur lesquels on peut le faire travailler. Mme Hardy voit toutefois un point de vigilance à la relation avec les fournisseurs imposés. En effet, elle évoque une attitude prudente à l'égard des fournisseurs imposés en essayant de ne dire que l'essentiel, en gardant une certaine mesure dans ses propos.

En conclusion, nous pouvons retenir plusieurs pistes de cette interview, qui nous permet d'avoir un retour de la part d'une entreprise qui est à la fois fournisseur imposé, mais aussi à qui on impose des fournisseurs. Tout d'abord, la notion de partage qu'il s'agisse d'informations, de risques ou de gains est un vecteur de réussite dans une relation avec un fournisseur imposé. Ensuite, il nous paraît important de mentionner la notion de pro activité. En effet, aucune situation n'est établie de manière permanente. Il est donc primordial d'être force de proposition pour limiter voir sortir de cette situation d'imposition. Enfin, un point de vigilance accrue, par rapport à un fournisseur classique, doit être conservé à l'esprit : une communication juste et qui reste centrée sur l'essentiel.

## **7.7 Synthèse des interviews et préconisations**

Ces interviews, qui nous ont permis de rencontrer les hommes qui sont au cœur de cette problématique et donc confrontés quotidiennement à cette réalité, nous ont dispensé plusieurs enseignements. En effet, outre le sujet en lui-même, ces interviews ont également été l'occasion de méta-communiquer, c'est-à-dire communiquer sur la façon de communiquer entre clients et fournisseurs imposés.

Ces entretiens ont donc permis de nous rendre compte de la réalité et des pratiques usuelles. Ils ont aussi été l'occasion de mettre le sujet sur la table, d'en expliquer les intérêts et les enjeux. Enfin, preuve que la gestion des fournisseurs/clients imposés est sensible, toutes les personnes interrogées sont intriguées par l'issu de cette recherche et se montrent enthousiastes à l'idée de voir ce qu'il peut en ressortir.

De façon similaire à l'analyse de la littérature, nous dégagons de ces interviews 3 axes de raisonnements et préconisations : stratégie, ressources et gestion humaine, structure.

### **7.7.1 La stratégie**

La stratégie des dirigeants doit aiguiller la stratégie achats et la volonté de collaborer entre partenaires. Ceci est d'autant plus vrai dans une relation entre entités d'un même groupe : la direction doit insuffler la volonté de travailler conjointement pour arriver à un résultat bénéfique pour tous.

Nous identifions très clairement le besoin de connaître le fournisseur imposé : sa stratégie, son organisation, son mode de fonctionnement. Il nous apparaît donc comme essentiel de se rapprocher de nos fournisseurs imposés pour comprendre leurs besoins, les systèmes de contrôle qu'ils acceptent ou pas, les modes de rémunération auxquels ils sont sensibles. Cela passe, à notre sens, pas la concrétisation d'espaces de communication et d'échanges permettant de mieux appréhender l'autre. Nous constatons un élément essentiel à la mise en place de tels procédés : la transparence.

Cette notion est récurrente et démontre l'importance que les protagonistes lui portent. Nous estimons qu'avant de s'engager sur une transparence accrue, il est nécessaire de définir ensemble ce que nous entendons par transparence et quelles sont les limites que nous nous imposons. Il n'est en effet pas forcément conseillé d'aller dans une démarche de transparence complète et radicale trop rapidement.

Nous retiendrons donc et préconiserons qu'il faut essayer d'aligner les stratégies des entreprises en communiquant davantage pour identifier les contraintes et aisances des fournisseurs pour arriver petit à petit à être plus transparent dans la relation. Ceci montrera au fournisseur l'intérêt que nous lui portons et la confiance qu'il peut nous accorder. Tout ceci doit rester ciblé sur l'essentiel, sur le cœur du business.

### **7.7.2 Les ressources et la gestion humaine**

Nous venons de constater que la stratégie des entreprises devait être alignée pour arriver à un plus grand degré de confiance, à une meilleure connaissance de l'autre. Pour cela, les hommes restent au centre de la mise en place et de la réussite de cet axe de progrès.

Il ressort de ces entretiens, que le facteur humain, comme nous l'avons déjà identifié au travers de la littérature, est le pilier central de la gestion de la relation avec les fournisseurs imposés. Le concept de confiance qui s'instaure au fil de la relation passe essentiellement par ce canal de la relation humaine. Cette confiance ne peut se gagner et s'accroître qu'en augmentant le temps consacré à la relation.

Nous identifions donc plusieurs recommandations. Tout d'abord, il s'avère crucial de créer plus de proximité avec nos fournisseurs imposés. Cela passe par des rencontres chez eux et chez nous plus fréquentes tout en essayant d'optimiser le temps passé ensemble. Ensuite, nous pensons qu'il faut construire davantage de manière collective : les contrats, les prévisionnels, les indicateurs de performance, ... Le but ici est à la fois de responsabiliser tous les acteurs, mais aussi de montrer au fournisseur l'importance que revêt son avis. Il doit se sentir écouté. Enfin, l'acheteur, doit être proactif dans ses propositions de solutions pour parvenir à des accords communs. Il doit faire preuve de créativité relationnelle. En effet, l'innovation ne se situe pas seulement dans la technologie. Elle peut être partout et notamment dans la gestion de la relation avec les fournisseurs. C'est en abordant les fournisseurs de manière différenciant que nous avons le plus de chance de les faire adhérer à notre stratégie. Cela peut passer par des réunions animées dans un autre cadre que celui de l'entreprise, en aillant recours à une personne externe ou encore en les invitant à participer à des présentations techniques (ou autre) sortant de leur cadre d'action. L'objectif reste la capacité à faire aimer son entreprise pour que le fournisseur donne le meilleur.

Bien entendu, toutes ces préconisations ne peuvent fonctionner que si elles sont réciproques.

Enfin, notons que les ressources humaines ne sont pas extensibles et qu'il nous paraît capital qu'un interlocuteur privilégié soit identifié de chaque côté pour qu'il fasse le lien entre les entreprises de manière à conserver un historique souvent fondamental et dans un souci d'affinité.

### **7.7.3 La structure**

Le dernier axe ressortant de l'analyse des interviews menées auprès des acteurs de la relation G.Cartier Technologies / fournisseur imposé est celui de la structure. Nous entendons par structure, toute l'organisation mise en place pour coordonner les différentes activités de l'entreprise.

C'est ainsi que ces interviews montrent l'importance de connaître à la fois sa propre structure, mais aussi celle des fournisseurs. Comme évoqué dans l'axe précédent, c'est par le biais d'une communication précise et renforcée que nous arriverons à identifier la structure du fournisseur. Pour être crédible, mais aussi pour être capable d'apporter une analyse et un jugement sur la structure du fournisseur, il faut avant tout cerner notre propre structure. Il est donc important de connaître les différents services avec qui nous travaillons et d'être à même d'en extraire les points faibles et les points forts.

Nous proposons donc d'être curieux, de s'intéresser non seulement aux produits proposés par nos fournisseurs, mais aussi aux autres projets qu'ils peuvent avoir, à leur process de réponse aux appels d'offre, à leur façon de créer de la valeur, d'innover. Pour cela il faut mettre en place une procédure formalisée de captation des informations chez nos

fournisseurs. Nous avançons comme piste l'aménagement d'un temps, pendant les rencontres, dédié à la visite de certains services de l'entreprise du fournisseur ou encore la mise en œuvre d'un questionnaire ciblé sur leurs processus internes. L'objectif recherché est de prendre connaissance de la technicité des projets qu'ils traitent, de benchmarker leurs pratiques et notamment leurs pratiques achats, ou encore de cibler des indicateurs qualitatifs sur lesquels challenger ces fournisseurs.

Cette notion de structure fait donc référence, une fois de plus, à une meilleure connaissance de nos fournisseurs et à notre capacité à créer un lien privilégié avec nos interlocuteurs.

## **7.8 Les limites des interviews et les difficultés rencontrées**

L'objectif de ces interviews était de recueillir le point de vue des personnes directement impliquées dans la relation entre un client et un fournisseur imposé, ici le cas de G.Cartier Technologies. Bien que ces interviews aient montré quelques pistes plutôt opérationnelles tendant à limiter la notion d'imposition ou au moins essayer de faire abstraction de celle-ci, il subsiste des limites.

Une partie des personnes interviewées sont des fournisseurs de G.Cartier Technologies qui ont, de plus, été interrogées par une personne du service achats. Il en résulte une certaine limitation dans les propos tenus. En effet, nous sentons que la dimension commerciale demeure et que ces personnes ne souhaitent pas en dire plus qu'il n'en faut de peur d'aller trop loin dans leur propos quant à leur perception de la relation.

Enfin, et ceci se recoupe avec toutes les personnes rencontrées, il reste la réalité et le tandem chiffre d'affaires/volume. C'est la base de l'attractivité pour toutes ces personnes et nous pouvons donc conclure qu'il faut un certain niveau de chiffre d'affaires/volume pour essayer de mettre en œuvre les autres pistes d'amélioration citées auparavant. L'amélioration de la relation ou la limitation de cette situation ne peut débiter, pour eux, qu'à partir du moment où le niveau de business est représentatif.

## 8. Synthèse

L'étude de la littérature nous a permis de centrer notre recherche autour de plusieurs thèmes nous paraissant légitimes dans le traitement de la gestion de la relation avec les fournisseurs imposés. L'analyse du point de vue des principales personnes impliquées sur le sujet (direction générale, responsable achats, responsable commercial, ...) nous a donné une vision opérationnelle et quotidienne du sujet ainsi que des éléments sur ce qu'ils imaginent pour améliorer la situation. Enfin, l'enquête menée auprès de différents professionnels des achats (acheteurs, responsables achats, directeurs achats, ...) nous montre à quel point la gestion de la relation avec un fournisseur imposé est une problématique éminente et présente dans le travail quotidien.

De ces différentes sources, nous pouvons dégager plusieurs axes de travail permettant la limitation voire la sortie de cette situation d'imposition ou au moins une meilleure gestion de la relation avec les fournisseurs imposés.

### 8.1 Gestion humaine

La gestion humaine est la clé de voûte de toutes relations. Si cette gestion des hommes est menée stratégiquement avec des objectifs précis, il en résulte, le plus souvent, de grands succès pour tous les protagonistes. En revanche, c'est parfois aussi le grain de sable qui grippe la mécanique. A l'instar de toute gestion humaine, les relations entre acheteur et fournisseur sont le vecteur principal d'une bonne relation à condition d'y consacrer du temps.

La gestion de la relation avec les fournisseurs imposés passe par une implication plus importante des acheteurs qui font office de maillon. En effet, ce sont les acheteurs qui créent le lien entre l'aval : les clients internes, mais aussi les clients finaux et l'amont : les fournisseurs. Ils leur incombent donc d'être particulièrement vigilants quant à entretenir une bonne relation avec les fournisseurs. Cette implication nécessite du temps pour comprendre le fournisseur : les processus du fournisseur, sa gestion des projets, sa communication en interne et auprès de ses clients, ...

De cette implication doit découler une proximité accrue avec le fournisseur pour se diriger vers une relation mature permettant d'envisager la co-conception, le partage de gains, l'évaluation et la reverse evaluation co-construites. L'implication de tous permettra de responsabiliser chaque acteur.

En tant que facilitateur de la relation, l'acheteur doit être rigoureux dans sa façon de gérer les fournisseurs imposés. Pour cela, il doit préparer avec minutie les rencontres : fixer les objectifs, diagnostiquer la situation, choisir sa stratégie, diagnostiquer les clauses, amplifier les leviers, .... Puis en sortir un plan d'actions qui permet à la fois de suivre la stratégie interne, mais aussi, autant que possible, celle du fournisseur : gestion des ressources,

planning, suivi des coûts, ... Un alignement des stratégies doit avoir comme objectif l'atteinte d'un plus grand degré de confiance, d'une meilleure connaissance de l'autre.

Les hommes restent donc au centre de la mise en place et de la réussite de la gestion de la relation avec les fournisseurs imposés et c'est pour cela que l'acheteur doit faire preuve d'agilité relationnelle : s'adapter de manière unique et personnelle à chaque fournisseur.

## 8.2 Communication

La communication est avant tout le support de la relation. Nous pouvons le voir comme un outil qui a pour but de partager les informations avec les parties prenantes. L'objectif principal de la communication, dans une relation entre acheteur et fournisseur reste le partage et la formalisation de tout ce qui se dit ou se fait.

Une communication adaptée et personnalisée envers le fournisseur imposé doit être l'occasion de comprendre les potentielles contraintes du fournisseur ou encore l'état d'esprit dans lequel il se situe sur les produits ou projets concernés. Cette gestion personnalisée des fournisseurs imposés accorde la possibilité à l'acheteur :

- De communiquer sur l'image de sa société pour la « faire aimer »,
- De lui montrer le potentiel de son entreprise, de son organisation et de ses contraintes pour la « faire connaître »,
- D'essayer de convaincre ce dernier pour le « faire agir »

La communication qui est l'outil principal de gestion de la relation avec les fournisseurs imposés doit être particulièrement soignée pour permettre à l'acheteur d'identifier les canaux auxquels le fournisseur est sensible : mail, téléphone, visites, ... et surtout préparée. En effet, la communication doit permettre l'atteinte des objectifs visés en début de réunion (par exemple) et c'est en ce point que la communication doit être préparée avec rigueur. Notons enfin qu'une bonne connaissance des parties prenantes est essentielle pour adapter sa communication.

La communication doit faciliter le déploiement des leviers d'action. Ceci passe par un rassemblement de toutes les parties prenantes : donneur d'ordres, client interne, fournisseur, client final, ... En effet, nous pensons que cet axe est à privilégier pour montrer qu'il existe d'autres alternatives, qu'il est bon de conserver une forme de mise en concurrence pour améliorer la compétitivité du fournisseur. La communication doit être le moteur de la pro activité de l'acheteur, mais une des difficultés est d'inscrire une dynamique communicationnelle dans la durée.

## 8.3 Echanges

L'échange est une notion qui doit favoriser l'évolution positive de la relation entre un acheteur et un fournisseur. C'est, à notre sens, un des axes qui est à l'origine du partenariat entre deux entreprises, que leur relation soit imposée ou non.

Pour qu'une relation soit basée sur l'échange d'informations, de technologies, de bonnes pratiques, ... il faut qu'il y ait collaboration entre l'acheteur et le fournisseur imposé. En effet, seule une relation d'interdépendance peut mener à la collaboration. Cette collaboration permet aux deux parties d'évoluer mutuellement. Elle peut prendre différentes formes comme le partage de ressources permettant de faire évoluer le fournisseur, le soutien financier en cas d'investissements qui nous paraissent nécessaires ou encore logistique si celle-ci est un problème récurrent ou que le fournisseur manque de maturité à ce niveau là. Enfin, le soutien pourra se faire à la seule condition que les stratégies des deux entreprises soient connues et partagées.

## 8.4 Transparence

Le principe de transparence est un élément fondateur d'une relation saine et bien fondée avec les fournisseurs imposés. Cette notion de transparence doit même être poussée dans le cas des fournisseurs imposés par l'appartenance à un même groupe. De manière concrète, un travail en Open Book avec les fournisseurs imposés groupe doit être la norme. Cela autorise les parties prenantes à connaître et partager les marges de l'autre notamment.

La transparence doit également se situer au niveau de la méthode d'évaluation des fournisseurs, de la fixation des objectifs et des modes de rémunération. C'est ainsi que l'ensemble de ces points doivent être discutés de manière commune pour que chacun connaisse à l'avance les tenants et aboutissants de la relation. Enfin, le déploiement d'un système, même très simple, de Reverse Evaluation, construit ensemble, doit dispenser le bon niveau de feedback pour nous faire progresser. Il doit nous informer des points sur lesquels le fournisseur est vigilant.

Au final, il s'agit avant tout de bon sens, mais cela dépend majoritairement d'une volonté commune dans un but de meilleure gestion des projets courants.

## 8.5 Confiance

Cet axe est le résultat du travail effectué sur les axes précédemment exposés. La confiance est à la fois difficile à acquérir, qui plus est dans une relation avec un fournisseur imposé si celui-ci ne trouve pas d'intérêt particulier au départ de la relation et aisée à amenuiser en cas de fausse note, de décision hâtive ou de mauvais choix.

Dans une relation avec un fournisseur imposé, la notion de durée tend à disparaître car il n'y a pas de fin connue ou plutôt de risque d'arrêt brutal de la relation. Cette donnée autorise le fournisseur à prendre plus de risques et surtout de les partager avec son client. Il peut, par exemple, engager des investissements plus importants avec une vision temporelle accrue et donc un retour sur investissement qui peut s'allonger. Ces points doivent être, à notre sens, abordés par l'acheteur lors des phases de négociation. Cela aura pour incidence de montrer l'intérêt que l'acheteur porte à la relation, le rendra proactif et surtout augmentera la confiance mutuelle.

Pour conserver, voir accroître le niveau de confiance, la formalisation de ce qui se dit, ou se fait semble indispensable. En effet, cette formalisation permet de faire respecter les engagements pris au départ et responsabilise les deux parties. Cela donne également une légitimité grandissante à la fonction achats et autorise la mise en place de mécanismes de contrôle auto-exécutant.

Pour finir, nous pouvons dire que la notion de confiance nous semble prépondérante dans une relation avec un fournisseur imposé, mais que celle-ci se mérite et se gagne avec le temps ; temps que nous avons car il n'y a pas d'échéance court terme à une fin de la relation.

## 8.6 Stratégie

Comme mentionné lors de l'évocation de l'axe de partage, la stratégie est la base de tout business. La stratégie achats doit découler de la stratégie de la direction et donc d'insuffler les principes à suivre pour tenir les objectifs que l'on se fixe. Ceci est d'autant plus vrai dans une relation entre entités d'un même groupe : la direction générale doit donner la volonté de travailler conjointement pour arriver à un résultat bénéfique pour tous.

La connaissance des fournisseurs imposés : leur stratégie, leur organisation, leurs processus, leur mode de fonctionnement paraît primordial. Il semble donc essentiel de se rapprocher de nos fournisseurs imposés pour comprendre leurs besoins, les systèmes de contrôle qu'ils acceptent ou pas, les modes de rémunération auxquels ils sont sensibles...

Il faut donc essayer de comprendre la stratégie de nos fournisseurs pour aligner les stratégies des entreprises. Ceci montrera au fournisseur l'intérêt que nous lui portons et la

confiance qu'il peut nous accorder. Enfin, la stratégie doit rester ciblée sur l'essentiel, sur le cœur du business.

## 8.7 Structure

La structure désigne toute l'organisation mise en place pour coordonner les différentes activités de l'entreprise.

C'est ainsi qu'il semble important de connaître à la fois sa propre structure, mais aussi celle des fournisseurs. Comme évoqué précédemment, une communication adéquate et approfondie doit permettre d'identifier la structure du fournisseur. Pour être crédible, mais aussi pour être capable d'apporter une analyse et un jugement sur la structure du fournisseur, il faut avant tout cerner notre propre structure. Il est donc important de connaître les différents services avec qui nous travaillons, d'avoir une vue globale des processus d'achats, de vente et de production et d'être à même d'en extraire les points faibles et les points forts.

Pour cela, il faut s'intéresser non seulement aux produits proposés par nos fournisseurs, mais aussi aux autres projets qu'ils peuvent avoir, à leur procédure de réponse aux appels d'offre, à leur façon de créer de la valeur, d'innover.

Les visites régulières chez les fournisseurs imposés peuvent faciliter la compréhension de leur structure. L'objectif recherché est de prendre connaissance de la technicité des projets qu'ils traitent, de benchmarker leurs pratiques et notamment leurs pratiques achats, ou encore de cibler des indicateurs qualitatifs sur lesquels challenger ces fournisseurs.

Cette notion de structure fait donc référence, une fois de plus, à une meilleure connaissance de nos fournisseurs et à notre capacité à créer un lien privilégié avec nos interlocuteurs.

## 8.8 Pouvoir

Des jeux de pouvoir s'exercent entre un acheteur et un fournisseur imposé. Du fait de cette situation imposée, le pouvoir se trouve le plus souvent à l'avantage du fournisseur. Le pouvoir du côté de l'acheteur semble primordial pour plusieurs raisons. Premièrement, le pouvoir est nécessaire pour avoir du poids dans la négociation avec le fournisseur. Deuxièmement, un gain de pouvoir du côté de l'acheteur va permettre d'éviter la frustration de celui-ci de ne pas avoir toutes les cartes en mains pour réussir. Enfin, le pouvoir doit donner lieu à la conservation de la motivation de l'acheteur.

Le pouvoir n'étant pas équilibrer dans une relation avec un fournisseur imposé, l'acheteur se doit d'être novateur dans ses pratiques achats. Il faut pour cela trouver les leviers adéquats permettant de limiter le pouvoir du fournisseur ou au moins de l'équilibrer. Cela passe par la créativité de l'acheteur permettant de motiver le fournisseur, ce qui donne plus de force à l'acheteur. Cette créativité doit se retrouver dans les modes de rémunération des

fournisseurs, sous forme de bonus, de awards, ... mais aussi dans la façon d'aborder ces fournisseur : visites d'autres sites, repas ailleurs que dans le cadre de l'usine, ...

Outre la créativité, l'acheteur doit être proactif pour montrer que lui aussi a du pouvoir ou au moins les moyens de le prendre en étant force de proposition : nouvelles technologies, fournisseurs plus compétitifs, moyens plus rapides et moins coûteux pour qualifier de nouveaux produits, ... Cela permettra à la fois de limiter l'imposition de fournisseurs et d'autre part de faire reconnaître davantage la fonction achats.

Ces axes de travail visent à améliorer la relation avec les fournisseurs imposés de manière à limiter voir à sortir de cette situation d'imposition. Ces axes sont interconnectés. Les uns dépendent des autres et leurs liens permettent de les mettre en œuvre en parallèle. Nous allons maintenant voir comment les appliquer en fonction de la typologie des fournisseurs imposés puis proposer quelques pistes concrètes pouvant se destiner au cas de G.Cartier Technologies avec les fournisseurs imposés par le groupe Savoy International ainsi que par ses clients.

## 9. Proposition d'un modèle et de plans d'actions

### 9.1 Proposition de modèle

Cette recherche nous a permis de mettre en exergue un certain nombre d'axes de travail permettant de limiter voir de sortir d'une situation d'imposition avec un fournisseur imposé.

Avant de faire des préconisations concrètes quant au cas particulier de G.Cartier Technologies et grâce à ce travail de recherche, nous pouvons proposer une matrice aidant à positionner les fournisseurs imposés. Cette matrice nous donne la typologie d'achats avec les fournisseurs imposés et donc la relation qu'il peut exister entre le client et ce fournisseur. Outre l'outil de cartographie stricto sensu, c'est avant tout la démarche qui permet de gérer de manière efficace et efficiente le fournisseur imposé.

#### 9.1.1 Outils

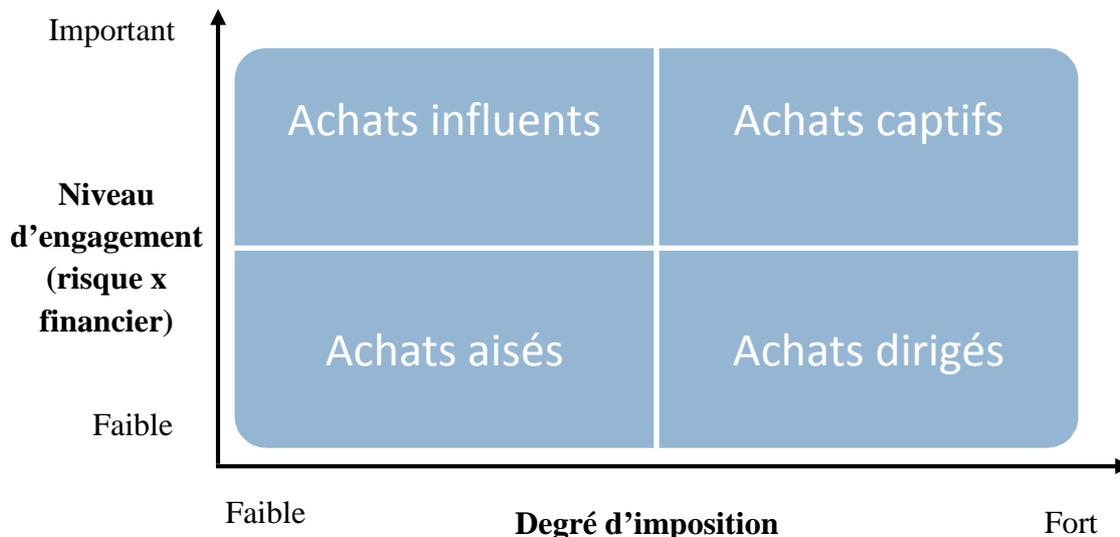


Figure 49 : Matrice de typologie des relations avec un fournisseur imposé

**Niveau d'engagement** : Cet axe traduit la typologie d'achats sur lesquels porte la relation. L'engagement correspond à l'engagement financier multiplié par le niveau de risque :

$$\text{Niveau d'engagement} = \text{Risque} \times \text{Impact financier.}$$

**Degré d'imposition** : Cet axe correspond à la nature de l'imposition : achats imposés par un groupe, un client, une norme, un monopole, ... et le grade de contrainte. Cela revient à dire qu'on peut donc aller d'un degré d'imposition faible : seul le nom du fournisseur est

donné (ou une référence précise le cas échéant) jusqu'à une imposition totale : fournisseur + prix + technologie + conditions de règlement + conditions logistiques, ...

**Achats aisés** : La situation, ici, peut quasiment s'apparenter à une relation avec un fournisseur classique. C'est-à-dire que l'acheteur possède encore des marges de négociation et qu'il existe des leviers pour faire évoluer positivement la relation. Néanmoins, le niveau d'engagement, que ce soit d'un point de vue financier ou risque reste faible ce qui se traduit par un faible impact sur les résultats globaux. Il s'agit donc ici de ne consacrer que le temps nécessaire à cette relation.

**Achats dirigés** : La situation, ici, est verrouillée. L'acheteur n'a que peu de leviers d'actions dans le sens où le degré d'imposition est fort : il ne choisit et ne négocie rien ou presque. Les enjeux sont relativement faibles et comme l'imposition est forte, la relation va avant tout être suivie. L'acheteur sera avant tout dans une démarche de surveillance.

**Achats influents** : C'est certainement la position dans laquelle l'acheteur a le plus de possibilité de limiter voir de sortir de la situation d'imposition. Effectivement, l'engagement financier est important ce qui laisse sous-entendre que le client est représentatif pour le fournisseur et que ce dernier n'a qu'une imposition faible : uniquement une référence ou un prix directeur. Notons tout de même que l'axe de l'engagement fait également référence au risque inhérent à l'achat ce qui peut être limitant pour l'acheteur. L'objectif est de basculer d'une relation de dépendance à une relation d'interdépendance.

**Achats captifs** : Cette typologie d'achats est relativement dangereuse car elle allie à la fois un engagement important, tant au niveau de l'impact financier que du risque pris, et un degré d'imposition fort dans lequel l'acheteur n'a probablement que peu d'influence. Il s'agit ici de travailler les quelques leviers existants pour limiter l'imposition ou travailler dans un mode collaboratif avancé avec le fournisseur. Là aussi, il faut essayer d'arriver à une relation d'interdépendance.

## 9.1.2 Leviers

### **Achats aisés**

- Travailler sur les synergies possibles avec d'autres produits pour standardiser le plus possible.
- Etudier la possibilité de passer sur des sous-ensembles plutôt que des pièces séparées.
- Mettre en place des formules de révision de prix en fonction des consommations.

- Consacrer un minimum de temps aux fournisseurs si les produits ne sont pas stratégiques.

### Achats dirigés

- Optimiser le temps consacré aux fournisseurs tout en essayant de capter toutes les informations utiles et intéressantes sur la/les technologies des fournisseurs.
- Travailler sur des ruptures technologiques en amont des nouveaux projets pour s'affranchir de ces fournisseurs.
- Négocier des stocks de sécurité et de consignation.
- Lancer des études de make or buy pour étudier l'intérêt d'internaliser la fabrication des produits achetés actuellement.
- Soutenir de nouveaux fournisseurs capables de proposer des produits de substitution.
- Aborder les fournisseurs avec une démarche d'analyse de la valeur et travailler avec eux sur la base de cahiers des charges fonctionnels.

### Achats influents

- Créer et signer dès le départ une matrice RACI tripartite (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) déterminant les rôles de chacun. Tripartite : donneur d'ordres, fournisseur et client.
- Donner plus de marchés aux fournisseurs pour renforcer l'interdépendance.
- Travailler à la simplification et la standardisation des produits.
- Repérer et valider des fournisseurs de substitution.
- Mettre en place des mesures incitatives telles que Awards, partage de gains, ...
- Consacrer du temps à la relation pour mieux connaître le fournisseur et lui montrer l'intérêt qui lui est porté.
- Communiquer sur le fournisseur en interne pour sensibiliser tous les protagonistes et avec le fournisseur pour une meilleure compréhension mutuelle.
- Mettre les fournisseurs en concurrence et formaliser la comparaison auprès des donneurs d'ordres.

### Achats captifs

- Créer et signer dès le départ une matrice **RACI** tripartite déterminant les rôles de chacun. Tripartite : donneur d'ordres, fournisseur et client.
- Mettre en place des contrats de partage : gains, ressources, technologies
- Faire monter en compétence les meilleurs fournisseurs sur d'autres typologies de produits pour limiter la dépendance.

- Créer conjointement d'autres produits ou services.
- Consacrer du temps à la relation pour mieux connaître le fournisseur et lui montrer l'intérêt que nous lui portons.
- Communiquer sur le fournisseur en interne pour sensibiliser tous les protagonistes et avec le fournisseur pour une meilleure compréhension mutuelle.
- Donner des prévisions fiables pour renforcer la confiance.
- Essayer de travailler en Open Book pour identifier les économies possibles.

### RACI :

<b>R</b> esponsible	Personne qui travaille sur le sujet / l'activité
<b>A</b> ccountable	Personne qui a l'autorité pour prendre les décisions
<b>C</b> onsulted	Partie prenante qui doit être incluse dans la prise de décision ou dans l'activité
<b>I</b> nformed	Personne qui a besoin d'être informée de l'action

### Exemple :

Indicateurs	Objectifs		Fréquence	Leviers / plans d'actions	Achats	Comité de Direction	RH	Compta	Qualité	Logistique	Juridique	Commerce	IT	Fournisseurs
	valeur	unité												
Savings achats	-6,10%	%	mensuel	Lancer des ressourcings sur les commodités avec le CA le plus important (pièces découpées). Tenir les plannings des projets	R	A	I	C	C	C	I	I	I	C
Valeur de stock	-10%	%	mensuel	Redéfinir les conditions logistiques avec les fournisseurs ayant le stock le plus impactant. Mise en place de stock de sécurité	R	A	-	C	I	C	I	I	I	C
valeur de stock en consignation	74 000	€	trimestriel	Négocier avec les fournisseurs classe A la mise en place d'un stock de consignation chez eux correspondant au volume entre 2 livraisons	R	I	-	I	I	C	C	I	I	C
Indicateurs de délais de paiement fournisseurs	53	jours	trimestriel	Revoir les conditions de paiements avec nos fournisseurs que nous payons sur proforma ou	R	I	-	C	I	I	I	I	I	I

Typologie d'achats	Achats aisés	Achats dirigés	Achats influents	Achats captifs
Leviers à mettre en place	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler sur les synergies possibles avec d'autres produits pour standardiser le plus possible.</li> <li>• Etudier la possibilité de passer sur des sous-ensembles plutôt que des pièces séparées.</li> <li>• Mettre en place des formules de révision de prix en fonction des consommations.</li> <li>• Consacrer un minimum de temps aux fournisseurs si les produits ne sont pas stratégiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimiser le temps consacré aux fournisseurs tout en essayant de capter toutes les informations utiles et intéressantes sur la/les technologies des fournisseurs.</li> <li>• Travailler sur des ruptures technologiques en amont des nouveaux projets pour s'affranchir de ces fournisseurs.</li> <li>• Négocier des stocks de sécurité et de consignation.</li> <li>• Lancer des études de make or buy pour étudier l'intérêt d'internaliser la fabrication des produits achetés actuellement.</li> <li>• Soutenir de nouveaux fournisseurs capables de proposer des produits de substitution.</li> <li>• Aborder les fournisseurs avec une démarche d'analyse de la valeur et travailler avec eux sur la base de cahiers des charges fonctionnels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer et signer dès le départ une matrice RACI tripartite (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) déterminant les rôles de chacun. Tripartite : donneur d'ordres, fournisseur et client.</li> <li>• Donner plus de marchés aux fournisseurs pour renforcer l'interdépendance.</li> <li>• Travailler à la simplification et la standardisation des produits.</li> <li>• Repérer et valider des fournisseurs de substitution.</li> <li>• Mettre en place des mesures incitatives telles que Awards, partage de gains, ...</li> <li>• Consacrer du temps à la relation pour mieux connaître le fournisseur et lui montrer l'intérêt qui lui est porté.</li> <li>• Communiquer sur le fournisseur en interne pour sensibiliser tous les protagonistes et avec le fournisseur pour une meilleure compréhension mutuelle.</li> <li>• Mettre les fournisseurs en concurrence et formaliser la comparaison auprès des donneurs d'ordres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer et signer dès le départ une matrice RACI tripartite (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) déterminant les rôles de chacun. Tripartite : donneur d'ordres, fournisseur et client.</li> <li>• Mettre en place des contrats de partage : gains, ressources, technologies</li> <li>• Faire monter en compétence les meilleurs fournisseurs sur d'autres typologies de produits pour limiter la dépendance.</li> <li>• Créer conjointement d'autres produits ou services.</li> <li>• Consacrer du temps à la relation pour mieux connaître le fournisseur et lui montrer l'intérêt que nous lui portons.</li> <li>• Communiquer sur le fournisseur en interne pour sensibiliser tous les protagonistes et avec le fournisseur pour une meilleure compréhension mutuelle.</li> <li>• Donner des prévisions fiables pour renforcer la confiance.</li> <li>• Essayer de travailler en Open Book pour identifier les économies possibles.</li> </ul>

Figure 50 : Résumé des leviers de limitation d'une position d'imposition

## 9.2 Actions en interne et avec nos fournisseurs

De manière à mettre en place les actions proposées ci-dessus, il convient de travailler sur les processus internes, aussi bien pour le service achats que pour la gestion des nouveaux projets ou que la production.

Tout d'abord, il nous semble opportun que le service achats gagne en maturité en travaillant sur différents axes :

- Formaliser un processus achats clair, reconnu et suivi par tous.
- Standardiser les documents : contrats cadres, CGA, RFI, RFQ...
- Appliquer un nouveau référencement des produits pour travailler par commodités.
- Définir le rôle de chaque personne du service achats : commodités affectées, objectifs personnels, ...
- Mettre en place et suivre un tableau de bord achats.

C'est une fois que le service achats sera mieux structuré que celui-ci pourra cartographier de manière précise les différents fournisseurs imposés et appliquer une stratégie précise à chaque typologie de fournisseur imposé. En outre, nous pouvons déjà proposer une cartographie des principaux fournisseurs imposés de manière à reboucler avec l'exposition de la situation et ainsi proposer un plan d'actions.

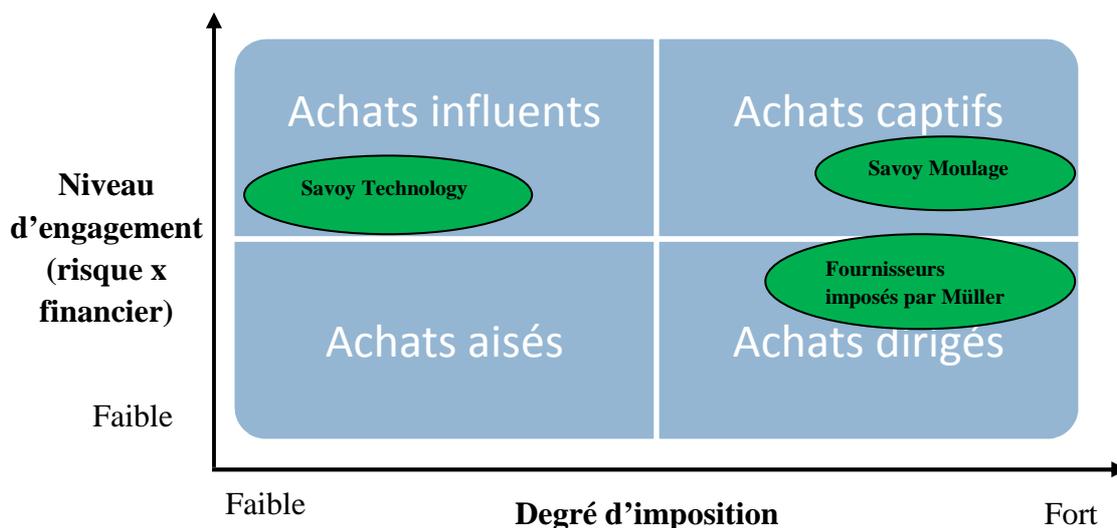


Figure 51 : Cartographie des principaux fournisseurs imposés

### **Savoy Moulage :**

- Créer conjointement et signer un contrat cadre précisant les rôles et obligations de chacun :
  - Délai d'envoi des offres et délai de réponse.
  - Niveau de qualité
  - Conditions logistiques
  - Ressources potentielles
  - ...
- Répondre de manière commune, en équipe projet, aux appels d'offre concernant les deux sociétés : projets impliquant de l'injection plastique et de l'électronique ou mécatronique.
- Etablir des réunions hebdomadaires (faisable grâce à la proximité géographique) de suivi :
  - Projets communs en cours
  - Autres projets sur lesquels les entités travaillent
  - Niveau de qualité et plan d'actions
  - Plan d'actions des éventuels litiges en cours
  - Brainstorming innovation
  - ...
- Visiter régulièrement les sites de chacun et auditer de manière croisée pour mieux connaître les contraintes de chacun.
- Partager les informations relatives au business commun avec tous les acteurs internes.
- Essayer de travailler en Open Book pour identifier les sources de gains potentiels et les partager.
- Mettre en place un système de « last call » autorisant Savoy Moulage à se mettre au niveau de la meilleure offre reçue.

### **Savoy Technology :**

- Créer conjointement et signer un contrat cadre précisant les rôles et obligations de chacun :
  - Délai d'envoi des offres et délai de réponse.
  - Niveau de qualité
  - Conditions logistiques
  - Ressources potentielles
  - ...
- Identifier, dans la commodité pièces de découpe, les produits pouvant faire l'objet d'un transfert chez Savoy Technology de manière à renforcer l'interdépendance.
- Impliquer Savoy Technology dès le lancement de nouveaux projets pour déterminer les synergies possibles et standardiser les produits.

- Conserver un benchmark et une veille technologique importante pour challenger Savoy Technology.
- Mettre en place, au sein des contrats des mesures incitatives de partage de gains, et de productivité.
- Visiter régulièrement les sites de chacun et auditer de manière croisée pour mieux connaître les contraintes de chacun.
- Partager les informations relatives au business commun avec tous les acteurs internes.
- Essayer de travailler en Open Book pour identifier les sources de gains potentiels et les partager.
- Mettre en place un système de « last call » autorisant Savoy Moulage à se mettre au niveau de la meilleure offre reçue.

#### **Fournisseurs imposés par Müller (composants électroniques) :**

- Organiser des points réguliers avec le donneur d'ordres pour comprendre les raisons de l'imposition.
- Mettre en place un contrat incluant une matrice RACI tripartite déterminant les rôles de chacun.
- Mettre en œuvre un système de captation des informations auprès des fournisseurs pour croiser les renseignements donnés par le client (volumes, prix, autres projets, ...)
- Identifier les technologies utilisées par les fournisseurs pour étudier la possibilité d'employer des produits de substitution.
- Négocier des stocks de sécurité et de consignation.
- Travailler sur les risques possibles en réalisant des AMDEC
- Lancer des études de make or buy pour étudier l'intérêt d'internaliser la fabrication des produits achetés actuellement.
- Soutenir de nouveaux fournisseurs capables de proposer des produits de substitution.
- Travailler systématiquement, en amont, sur des cahiers des charges fonctionnels avec à la fois le donneur d'ordres (client Müller) et les fournisseurs imposés.

A court terme, il nous paraît essentiel de proposer ce plan d'actions auprès des donneurs d'ordres (direction de G.Cartier Technologies et direction des achats de Müller) pour le valider, puis pour lancer le démarrage de ce plan d'actions en le communiquant aux protagonistes et en échangeant sur leur point de vue. L'ensemble de ces actions étant difficile à mettre en œuvre en parallèle, il faudra déterminer la priorité donnée à chacune d'entre elles. Enfin, la communication restant l'axe moteur de la réussite de ce projet, un point de suivi régulier devra être planifié pour suivre les actions, modifier les objectifs en fonction des éventuelles difficultés opérationnelles, résoudre les problèmes inhérents.

## 10. Conclusion générale

Lorsqu'on évoque le terme de fournisseur imposé, on a plutôt tendance, d'emblée, à appréhender cette situation de manière négative. Il est vrai que selon la typologie d'imposition, cette situation peut sembler sans issue possible pour être améliorée. Néanmoins, l'imposition peut également diminuer les coûts liés aux passages de commandes, à la gestion des litiges, ... Les processus, peuvent aussi, si la relation se passe bien, être simplifiés ce qui engendre une diminution des coûts. En outre, nous avons constaté, au travers de ce travail de recherche qu'il existait de multiples pistes menant à la limitation, voir à la sortie de cette situation d'imposition.

Nous pensons que la différence, au final, se fera sur la créativité des acheteurs à mettre en places des systèmes incitatifs différenciant. Ces moyens donneront la liberté nécessaire à l'acheteur pour entrer dans un système collaboratif permettant une création de valeur mutuelle. C'est en prenant en compte la typologie des achats concernés, la motivation des fournisseurs ainsi que les risques potentiels que nous définirons la meilleure stratégie à adopter.

Cette étude nous a permis de comprendre à quel point la gestion de la relation avec un fournisseur imposé est un sujet complexe. En effet, il existe tellement de paramètres à prendre en compte qu'il est difficile de tout prévoir. En revanche, cette recherche montre le niveau d'implication que doit avoir un acheteur pour mener correctement une gestion de fournisseur imposé. Ceci passe à la fois par une préparation minutieuse et exhaustive des rencontres avec le fournisseur, mais aussi par une rigueur éminente. Le sujet reste donc vaste, mais il nous paraît possible de l'aborder de manière rigoureuse et méthodique.

Ce travail de recherche doit aboutir sur une gestion différente des fournisseurs imposés de G.Cartier Technologies. C'est donc dans la durée, au travers, des préconisations que nous avons proposées, que nous pourrons mesurer l'impact d'une gestion particulière de ces fournisseurs. Il nous semble donc opportun de présenter une synthèse de ce travail aux fournisseurs de G.Cartier Technologies et d'étudier, ensemble, de quelle manière nous pouvons mettre en œuvre opérationnellement ces pistes d'amélioration. Nous sommes d'autant plus confortés dans cette direction que les fournisseurs interviewés paraissent intéressés par les pistes éventuelles de progrès.

Enfin, le facteur clé de succès d'une bonne gestion de la relation avec un fournisseur imposé réside dans une connaissance approfondie de ce dernier. Certes, cette étape qui est en réalité un processus continu demande beaucoup de temps et d'investissement. Néanmoins, cette démarche nous apparaît être la seule capable de poser une base solide, c'est-à-dire partir sur un socle robuste en ayant identifié exhaustivement les points forts et les points faibles de la relation avec un fournisseur.

Nous pouvons conclure en disant que la création de valeur et donc la réussite ne peuvent être optimales que si toutes les ressources, les fournisseurs, les donneurs d'ordres et les clients s'impliquent.

## 11. Conclusion personnelle

Ce mémoire de recherche est un travail de fond sur un sujet précis. La gestion de la relation avec les fournisseurs est un sujet très vaste qui permet de traiter de nombreux points : motivation, attractivité, pouvoir, dépendance, management du risque, mesure de la performance, ... Le traitement de ces corpus théoriques est certes chronophage, mais il permet de cerner le sujet dans sa totalité. Ce travail de recherche est donc l'occasion d'étudier la théorie, mais surtout d'avoir un point de vue le plus exhaustif possible sur un thème choisi.

Cette recherche nous a donc apporté la possibilité de lier l'étude de la théorie, notre expérience personnelle et le ressenti des personnes directement concernées par ce sujet. Cela permet ainsi d'avoir une vision théorique et opérationnelle d'un sujet stratégique : la gestion des fournisseurs imposés.

Le plus difficile dans cet exercice est d'essayer de rester dans un certain cadre, notamment au niveau de la théorie. En effet, la lecture des livres ou des articles engendre l'envie de lire d'autres écrits qui peuvent rapidement s'éloigner du sujet initial. En revanche, ces lectures autorisent également à ouvrir le sujet et à continuer d'approfondir ce thème de la gestion des fournisseurs.

Au final, cette composition nous a apporté un regard différent de la gestion de la relation fournisseurs. En effet, l'étude de la théorie ainsi que le benchmark et le ressenti des personnes impliquées permettent de prendre du recul quant aux pratiques en vigueur. Cette méthodologie concède aussi la possibilité de monter en compétence en essayant de mettre en corrélation tout ce qui est abordé au DESMA et les pratiques usuelles de G.Cartier Technologies.

Enfin, nous souhaitons que cette recherche soit mise en application pour d'une part constater (ou pas) le bénéfice d'une gestion différenciée des fournisseurs imposés à travers les différentes préconisations établies, mais aussi pour faire monter en maturité le service achats de G.Cartier Technologies.

C'est au final un exercice complet qui, même s'il demande une implication quasi quotidienne, impose de faire les choses avec rigueur et méthodologie. L'objectif est d'aboutir à un résultat qui, nous l'espérons, puisse faire avancer la vision que nous pouvons avoir d'un fournisseur imposé, mais aussi la façon de le gérer et d'avancer ensemble.

## 12. Bibliographie

- ARGYRIS C. (1964) “Integrating the individual and the organization”, Wiley, 1964
- AXELROD, R. (1992), « Donnant-Donnant ; théorie du comportement coopératif », 1992, p20
- BACHELET R., Ecole Centrale de Lille
- BARREYRE, P.Y. , Les facteurs de contingence
- BAUDRY, B. (1993), « Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations », Revue d'économie industrielle. Vol 66. Pages 51-68. 4<sup>e</sup> trimestre 1993.
- BERNARD F. (2008), « Fonction achats : contrôle interne et gestion des risques », Maxima, 300p
- BERTRAND F. (2014), Cours de « Pilotage de performance »
- BRUEL O. (2004), « Fonction achats : un modèle pour conduire le changement ? », Groupe HEC – Département MIL – V1, 2004)
- CAMP R.C., (1992), « Le benchmarking: pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents », Ed. de l'Organisation, 224p
- CORIAT, B. (1990), « Penser à l'envers », C.Bourgeois, Paris
- COX A., LONSDALE C. & WATSON G. (2000), “Power Regimes”, Earlsgate Press, p.18
- COX A., LONSDALE C. & WATSON G. (2003), “The role of incentives in buyer-supplier relationships: industrial cases from a UK study”, Annual IMP conference
- COX A. (2001) « The power perspective in procurement and supply management », Journal of Supply Chain Management, Volume 37, Issue 1, pages 4-7, March 2001
- CHRISTIANSEN, P.E & MALTZ, A.(2002), “Becoming an interest customer : Procurement strategies for buyer leverage”. International Journal of logistics: research and applications, Vol.5, N°2, 2002.
- DE LA GARANDERIE, A. (1991), « La motivation, son éveil et son développement », Bayard éditions.
- DIXON J.R., NANNI A.J., VOLLMANN T.E. (1990), “The new performance challenge: measuring operations for world-class competition”, New York, Business One Irwin / APICS series in production management.
- DYER, J.H, (1997), “Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value”, Strategic Management Journal, Vol. 18:7, 535-556.

DYER, J.H. et SINGH, H. (1998), « The relational view: cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage », Academy of management review, Vol. 23, pages 660-679.

EDVINSSON L., MALONE M., (1997) "Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower", Harper Business, 240 pages.

FORD, D. (1980), "The development of buyer-seller relationships in industrial markets", European Journal of Marketing. 1980, Vol. 14

FRIEDMAN, T. L. (2005), The World Is Flat, New York: Farrar, Straus, and Giroux, p. 6.

GALAMBAUD B. (1983), « Des hommes à gérer », Edition Moderne d'Organisation, 1983

HEIDE, J.B. (1994), "Interorganizational governance in marketing channels", The Journal of Marketing, Vol. 58, No. 1, January 1994, pages 71-85

HERTZBERG, F. (1966), "Work and the nature of man", The Mentor Executive Library.

KAPLAN R.S., NORTON DP., (1992), "The Balanced Scorecard, Measure that drive performance", Harvard Business Review

KAPLAN R.S., NORTON DP., (1993) « Putting the Balanced Scorecard to work », Harvard Business Review

KAPLAN R.S., NORTON DP., (1996) « Using the Balanced scorecard as a strategic management system », Harvard Business Review

KAPLAN R.S., NORTON DP., (2000), "Having trouble with your strategy? Then map it", Harvard Business Review

KAPLAN R.S., NORTON DP., (2001) « The strategy focused organization – How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment », Harvard Business Review

LE BERRE M., CASTAGNOS JC. (2003), « La gestion des hommes dans l'entreprise », PUG, 2003

KOTABE, (2003), "Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries", Strategic Management Journal, pages 293-316, 2003

LEARNED E.P., CHRISTENSEN C.R., ANDREWS K.R. et GUTH W.D. (1965), "Business Policy, text and cases", Harvard Business School, 1965.

LOCKE EA. (1968) "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives" Organizational behavior and human performance, (3)2: 157-189.

LORINO P., DEMEESTERE R., MOTTIS N., (2006) « Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, Dunod

MARCEL C. et NASSOY B. (1985), Stratégie marketing de l'achat industriel, Paris, C.D.A.F.

MASLOW, A. (1954), "Motivation and personality", Harper

METHODE OVAR: <http://www.decision-line.com/LeLogiciel.htm>, OVAR system.

MICHEL S (1989) « Peut-on gérer les motivations », PUF, 1989

MONCZKA R.M., HANDFIELD R.B., GIUNNIPERO L.C., PATTERSON J.L., (2009), « Purchasing & Supply Chain management, Fourth edition.

NOGATCHEWSKY G. (2006), « L'impact de la dépendance sur les stratégies de contrôle d'un équipementier automobile vis-à-vis de ses fournisseurs : une lecture militaire », Finance Contrôle Stratégie, Vol.9, N°2, juin 2006, pages 89-119.

NORME ISO 9001:2008) : [http://www.iso.org/iso/fr/iso\\_9000](http://www.iso.org/iso/fr/iso_9000)

PERROT, A. (1992), « Les nouvelles théories du marché du travail », La Découverte, Paris 1992

PORTER L.W., LAWLER E.E (1968), "Managerial attitudes and performance". Homewood, IL: Dorsey Press and Richard D. Irwin.

PORTER, M.E. (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard business Review, March/April 1979, pages 137-145

RICHARDSON, G.B. (1972), « The organization of industry », Economic journal, Vol. 82, 1972, pages 883-896.

RONDOT, D. (2006), « Négocier avec la Process Com », 2006, Dunod)

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.30, N°1, 2011.

TREHAN, N. (2014), « A quoi ressemblera la fonction achats en 2025 », Décision achats, N°171, février 2014, pages 16-18

TREHAN, N. (2014), « Cours de politique achats »

VAN WEELE A., (2001) "Purchasing & Supply Chain Management: analysis, planning and practice", Business press, Chap 12

VROOM, V.H. (1964), Work and motivation, New York: John Wiley & Sons.

WIKIPEDIA: <https://fr.wikipedia.org/>

## 13. Annexes

### 13.1 Entretien semi-guidé P.Cantele

#### Présentation :

- Nom : Cantele Pascal
- Entreprise : G.Cartier Technologies
- Fonction : Responsable achats
- Relation avec G.Cartier Technologies (si autre entreprise) :

#### Introduction :

- Est-ce que la notion d'attractivité vis-à-vis des fournisseurs est un élément important pour vous ?

La tendance est plutôt difficile avec les fournisseurs imposés, avec les fournisseurs imposés groupe comme ceux imposés par les clients. Le pire cas étant les fournisseurs chez qui nous avons de très faibles volumes ou CA. La notion d'attractivité est difficile à définir dans ce cas car les acheteurs ont peu de poids dans ces relations. Il s'agit avant tout d'une contrainte.

GCT est globalement attractif pour les fournisseurs imposés à l'intérieur du groupe : Savoy Moulage et Savoy Technology. En revanche, Savoy Moulage fait relativement peu d'efforts pour améliorer la relation avec G.Cartier Technologies. Cette relation avec Savoy Moulage devrait tout de même évoluer du fait d'une obligation de résultats, mais aussi à cause du facteur humain (les interlocuteurs changent). Notons tout de même que Savoy Moulage peut être arrangeant, notamment sur la durée de vie des outillages et donc avec des investissements moindres. Il y a également un certain équilibre sur les prix : certaines références que l'on paie un peu cher par rapport à la qualité et d'autres sur lesquelles les prix sont plutôt bons.

Chez Savoy Technology, il y a une certaine tendance à la dérive sur la sortie des nouveaux projets, mais GCT est considéré comme n'importe quel autre client : ni mieux, ni moins bien. GCT reste attractif du fait du CA possible à réaliser avec GCT.

- Est-ce que la notion de motivation du fournisseur est un élément important pour vous ?

C'est une notion importante, mais difficile à mettre en œuvre dans le cas de fournisseur imposés. L'imposition est également une contrainte pour les fournisseurs chez qui nous représentons peu. Il faut même parfois faire intervenir les donneurs d'ordres pour faire avancer les choses quand la situation est bloquée.

## Description :

- Pensez-vous qu'un fournisseur imposé doit être géré différemment d'un fournisseur classique ?

Oui, car cela doit être bénéfique pour le groupe au final. Cela nécessite cependant de la transparence des 2 côtés. Cependant, il n'y a rien à faire si le volume ou CA en jeu est très faible. Le CA reste l'élément essentiel pour être attractif.

Dans le cas des fournisseurs imposés par des clients, il s'agit souvent de fournisseurs spécifiques pour des produits spécifiques.

- Dans quelle mesure jugez-vous nécessaire de gérer différemment cette relation ?

Nécessaire si on veut qu'il y ait du bénéfice au niveau groupe.

- Qu'est ce qui, pour vous, rend la gestion d'un fournisseur imposé différente (plus facile ou plus difficile) ?

Le facteur humain est souvent l'élément qui facilite ou rend plus difficile la relation. Le CA représenté reste aussi un facteur prépondérant.

- Sur quel aspect de la relation doit-on insister ?

Sur le partage de ressources. Exemple : une personne de la qualité allait, pendant une période, tous les jours chez Savoy Moulage pour faire de la prévention qualité en avance de phase sur les projets.

On doit également pouvoir bénéficier de cette relation pour apprendre. Exemple : les clients qui nous imposent des fournisseurs de leds ont déjà fait tout le travail de marketing achats. C'est déjà, pour GCT, une partie du travail en moins.

- Dans le cas d'un fournisseur imposé par l'appartenance à un groupe, quel rôle joue ou devrait jouer la direction ?

Le DG de GCT est également le Président du groupe. Il y a donc quelques parts conflit d'intérêts. Il devrait laisser les directeurs et les commerciaux/acheteurs traiter ensemble.

Il devrait y avoir une charte des bonnes pratiques entre entités du groupe notamment : frais d'approche réduits, rentabilité définie d'avance, ... Le PDG doit être le garant du respect de ces règles.

### Outils :

- Utilisez-vous des outils vous permettant d'évaluer vos fournisseurs ? Non
  - Si oui, lesquels ?
- Utilisez-vous des outils permettant à vos fournisseurs de vous évaluer ? Non
  - Si oui, lesquels ?
  - Si non aux 2 questions précédentes, quels sont pour vous les principaux critères à prendre en compte ?

Aucun, l'évaluation ne sert à rien car cela ne changera pas la situation. Les fournisseurs resteront imposés.

### Enjeux :

- Nous pensons que la gestion des fournisseurs imposés doit se faire dans une approche de partenariat.
  - A votre avis, quels en sont les enjeux principaux ?
    - Un partage des risques
    - Une détection de changement de comportement
    - Un moyen d'optimiser la relation
    - **Un partage des connaissances**
    - Un partage des ressources
    - **Une meilleure rétribution mutuelle.**
    - Autre. Précisez : **Une façon d'augmenter le degré de confiance**
  - Pour vous, quelles sont les limites ?
    - La propriété intellectuelle, technologique, ...
    - Le temps à consacrer au partenariat
    - La mesure des gains
    - **La transparence de la relation**
    - Autre. Précisez. **Le prix**

### Amélioration :

- Selon vous, quelles sont les solutions possibles pour limiter ou sortir d'une situation d'imposition ?
  - Solutions concrètes.

Prouver au PDG que certains de ces fournisseurs ne sont pas placés. Le risque : que celui-ci impose les prix cibles.

- Latitude. Qu'est ce qui peut être négocié avec le donneur d'ordres, celui qui impose la situation ?

Souvent le prix est déjà bon, surtout pour les fournisseurs imposés par nos clients qui sont plus gros que nous. Le prix n'étant pas forcément l'élément le plus important car répercuté au client, il faut essayer de faire accepter au client qu'on puisse aller voir d'autres fournisseurs. Limite : temps et coûts de qualification. Ne peut se faire que pour des produits/achats simples.

Dans le cas des fournisseurs imposés par des clients, il n'y a pas vraiment de latitude. On ne représente souvent rien, on ne compte pas beaucoup et le client doit régulièrement intervenir pour faire avancer les choses.

- Contraintes. Qu'est ce qui peut limiter la sortie d'une situation d'imposition ? Sources, technologies, compétences, ressources, ...
- Risques. Quels sont les risques engendrés par la limitation ou la sortie d'une situation d'imposition ?

Risque sur la qualification des produits

- Leviers. Quels sont les leviers principaux pour limiter ou sortir d'une situation d'imposition ? Motivation, mesures incitatives, diminution des risques, augmentation de son attractivité, ...

Aller chercher les compétences/ressources et les partager (intra-groupe). La communication sur le partage des ressources et des compétences entre entités du groupe doit venir de la direction.

- Quels points vous semblent obligatoires à aborder dans le traitement de ce sujet ?
- Souhaitez-vous ajouter quelque chose ? Non

## 13.2 Entretien semi-guidé E.Allamand

### Présentation :

- Nom : Allamand
- Entreprise : Savoy International / GCT
- Fonction : Président du groupe et DG de GCT
- Relation avec G.Cartier Technologies (si autre entreprise) :

### Introduction :

- Est-ce que la notion d'attractivité vis-à-vis des fournisseurs est un élément important pour vous ?

- Est-ce que cette notion doit être intégrée dans le management de la relation client-fournisseur ? Si oui, de quelle manière ?
- Est-ce que la notion de motivation du fournisseur est un élément important pour vous ?
- Est-ce que cette notion doit être intégrée dans le management de la relation client-fournisseur ? Si oui, de quelle manière ?

Les notions d'attractivité et de motivation dépendent beaucoup de notre capacité à intégrer ces fournisseurs tôt dans les projets. Il faut être capable d'instaurer une relation win-win en :

- Définissant le niveau d'expertise du fournisseur
- Apportant de la productivité technique
- benchmarkant

### **Description :**

- Pensez-vous qu'un fournisseur imposé doit être géré différemment d'un fournisseur classique ? Si le fournisseur est imposé par le client, il y a peu de marge de manœuvre. Le processus est verrouillé car les prix sont souvent répercutés sauf s'il y a des marges arrières. Donc gestion forcément différente.
- Dans quelle mesure jugez-vous nécessaire de gérer différemment cette relation ?
- Qu'est ce qui, pour vous, rend la gestion d'un fournisseur imposé différente (plus facile ou plus difficile) ?
- Sur quel aspect de la relation doit-on insister ? Confiance, transparence, capacité de l'acheteur à décomposer les coûts.
- Dans le cas d'un fournisseur imposé par l'appartenance à un groupe, quel rôle, en tant que Président du groupe et DG de GCT, devez-vous jouer ? Je dois répartir les pièces stratégiques, sans imposer ni de marge, ni de charge de travail.

### **Outils :**

- Pensez-vous qu'il est utile d'utiliser des outils nous permettant d'évaluer nos fournisseurs ? Oui, indispensable pour mesurer leur motivation et leur volonté de se développer avec nous
- Si oui, lesquels ? Nombre d'innovations proposées, capacité d'accompagnement, force commerciale, ...
- Pensez-vous qu'il est utile d'utiliser des outils permettant à nos fournisseurs de nous évaluer ? Non
- Si oui, lesquels ?

- Si non aux 2 questions précédentes, quels sont pour vous les principaux critères à prendre en compte ?

### Enjeux :

- Nous pensons que la gestion des fournisseurs imposés doit se faire dans une approche de partenariat.
  - A votre avis, quels en sont les enjeux principaux ?
    - Un partage des risques
    - Une détection de changement de comportement
    - Un moyen d'optimiser la relation
    - Un partage des connaissances
    - **Un partage des ressources**
    - **Une meilleure rétribution mutuelle.**
    - Autre. Précisez.
  - Pour vous, quelles sont les limites ?
    - La propriété intellectuelle, technologique, ...
    - Le temps à consacrer au partenariat
    - La mesure des gains
    - La transparence de la relation
    - Autre. Précisez

### Amélioration :

- Selon vous, quelles sont les solutions possibles pour limiter ou sortir d'une situation d'imposition ?
  - Solutions concrètes
  - Latitude. Qu'est ce qui peut être négocié avec le donneur d'ordres, celui qui impose la situation ?
  - Contraintes. Qu'est ce qui peut limiter la sortie d'une situation d'imposition ? Sources, technologies, compétences, ressources, ...
  - Risques. Quels sont les risques engendrés par la limitation ou la sortie d'une situation d'imposition ?
  - Leviers. Quels sont les leviers principaux pour limiter ou sortir d'une situation d'imposition ? Motivation, mesures incitatives, diminution des risques, augmentation de son attractivité, ...

In sourcing, marge arrière, benchmark, éventuellement demander au client de proposer un autre fournisseur, mais cela soulève le problème du risque de rupture et des problèmes qualité.

A l'intérieur du groupe, il faut privilégier l'expertise et la stratégie achats.

- Quels points vous semblent obligatoires à aborder dans le traitement de ce sujet ?

Souhaitez-vous ajouter quelque chose ? Non

### 13.3 Entretien semi-guidé P.Cosnier

#### Présentation :

- Nom : Cosnier
- Entreprise : Savoy Technology
- Fonction : Responsable commercial
- Relation avec G.Cartier Technologies (si autre entreprise) : fournisseur classe A

#### Introduction :

- Est-ce que la notion d'attractivité des fournisseurs est un élément important pour vous ? oui et non. Pour moi, les clients, qu'ils soient imposés ou non sont gérés de la même manière, avec la même priorité. Cependant, nous attachons de l'importance aux volumes pour le côté rentable des affaires.

#### Description :

- Pensez-vous qu'un client imposé doit être géré différemment d'un fournisseur classique ? Non, ils doivent être gérés de la même manière.
- Sur quel aspect de la relation doit-on insister ? Nous devons insister sur la communication avant tout, sur l'envie de négocier par affinité avec les personnes en face. Il faut également insister sur la rigueur, qui n'est pas assez de mise dans les relations intra-groupe chez Savoy International. Enfin, il faut tout formaliser, avec les clients imposés groupe, mais aussi avec les clients externes : il faut formaliser, figer et contractualiser. Par Exemple, Savoy Moulage refuse de signer les revues de contrat.
- Dans le cas d'un fournisseur imposé par l'appartenance à un groupe, quel rôle joue ou devrait jouer la direction ? La direction doit appliquer la même politique pour tous. Elle devrait imposer davantage les choses

### Outils :

- Utilisez-vous des outils vous permettant d'évaluer vos clients ? Oui
- Si oui, lesquels ? Des questionnaires, mais ils sont peu efficaces car non remplis avec les clients.
- Est-ce que vos clients utilisent des outils permettant de vous évaluer ? Oui
- Si oui, lesquels ? Des questionnaires. Les grands groupes envoient des questionnaires.

L'évaluation doit se faire selon 3 axes :

- Performance commerciale : compétitivité, délais de remise des offres.
- Tenue des délais de livraison
- Qualité

### Enjeux :

- Nous pensons que la gestion des fournisseurs/ clients imposés doit se faire dans une approche de partenariat.
  - A votre avis, quels en sont les enjeux principaux ?
    - Un partage des risques
    - Une détection de changement de comportement
    - Un moyen d'optimiser la relation
    - Un partage des connaissances
    - Un partage des ressources
    - **Une meilleure rétribution mutuelle.**
    - Autre. Précisez.
  - Pour vous, quelles sont les limites ?
    - La propriété intellectuelle, technologique, ...
    - Le temps à consacrer au partenariat
    - La mesure des gains
    - **La transparence de la relation**
    - Autre. Précisez. **La confiance**

### Amélioration :

- Selon vous, quelles sont les solutions possibles pour limiter ou sortir d'une situation d'imposition ?
  - Solutions concrètes
  - Latitude. Qu'est ce qui peut être négocié avec le donneur d'ordres, celui qui impose la situation ?
  - Contraintes. Qu'est ce qui peut limiter la sortie d'une situation d'imposition ? Sources, technologies, compétences, ressources, ...
  - Risques. Quels sont les risques engendrés par la limitation ou la sortie d'une situation d'imposition ?

- Leviers. Quels sont les leviers principaux pour limiter ou sortir d'une situation d'imposition ? Motivation, mesures incitatives, diminution des risques, augmentation de son attractivité, ...
- Autre. **Règle du Last Call pour les fournisseurs groupe.**
- Quels points vous semblent obligatoires à aborder dans le traitement de ce sujet ?
- Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?
  - La notion d'imposition est importante et intéressante lorsqu'on est fournisseur. Exemple de Renault. Si on est imposé par Renault, on devient imposé chez tous les fournisseurs d'un segment dans le monde entier.
  - Les notions de transparence et de confiance sont très importantes.
  - Il ne doit pas y avoir de notion de priorité avec les clients/fournisseurs imposés. Tous doivent être logés à la même enseigne. Avant, chez Savoy Technology : « C'est pour GCT ? C'est pas grave, ça peut attendre ».
  - Au sein du groupe Savoy International, les entités travaillent un peu chacune pour soi. Fonctionnement très cloisonné. Il n'y a pas de réelle notion de groupe. Exemple : pas de réception en commun des clients communs.

## 13.4 Entretien semi-guidé F.Didierjean

### Présentation :

- Nom : Didierjean
- Entreprise : Savoy moulage
- Fonction : Responsable du compte G.Cartier Technologies
- Relation avec G.Cartier Technologies (si autre entreprise) : fournisseur classe A

### Introduction :

- Est-ce que la notion d'attractivité des fournisseurs est un élément important pour vous ? Oui si marché avec des quantités importantes. Attractivité = pièces complexes car il y a de véritables compétences chez GCT sur les pièces complexes => apport de connaissances
- Est-ce que la notion de motivation du client est un élément important pour vous ? Oui, car on essaie toujours de construire une relation de partenariat avec

nos clients : co-conception, redesign to cost, ... On essaie de montrer à nos clients ce que nous pouvons leur apporter

### Description :

- Pensez-vous qu'un fournisseur/client imposé doit être géré différemment d'un fournisseur classique ? Non, ils doivent être gérés de la même manière.
- Sur quel aspect de la relation doit-on insister ? Sur la notion de proximité et d'échanges. Ces 2 notions doivent être davantage développées avec GCT. Souvent, les clients imposés sont plus exigeants que les clients traditionnels, cependant, il y a souvent moins de formalisation et les procédures ne sont pas toujours respectées.
- Dans le cas d'un fournisseur imposé par l'appartenance à un groupe, quel rôle joue ou devrait jouer la direction ? La direction devrait imposer la consultation au sein du groupe et en dehors avec un choix pour le groupe à prestation équivalente. Elle devrait aussi imposer plus de transparence au niveau des chiffres et des marges notamment

### Outils :

- Utilisez-vous des outils vous permettant d'évaluer vos clients ? Non, simplement un suivi de leur satisfaction
- Si oui, lesquels ?
- Est-ce que vos clients utilisent des outils permettant de vous évaluer ? Oui, des scorecards mesurant le taux de satisfaction, la qualité, les délais, le suivi de résolution des problèmes, ... Les questionnaires viennent des clients.
- Si oui, lesquels ? Des questionnaires. Les grands groupes envoient des questionnaires.

### Enjeux :

- Nous pensons que la gestion des fournisseurs/ clients imposés doit se faire dans une approche de partenariat.
  - A votre avis, quels en sont les enjeux principaux ?
    - **Un partage des risques : réunion technique, revue de projet**
    - Une détection de changement de comportement
    - Un moyen d'optimiser la relation
    - **Un partage des connaissances**
    - **Un partage des ressources**
    - **Une meilleure rétribution mutuelle.**
    - Autre. Précisez.

- Pour vous, quelles sont les limites ?
  - La propriété intellectuelle, technologique, ...
  - Le temps à consacrer au partenariat
  - La mesure des gains
  - **La transparence de la relation**
  - Autre. Précisez.

**Amélioration :**

- Selon vous, quelles sont les solutions possibles pour limiter ou sortir d'une situation d'imposition ?
  - Solutions concrètes
  - Latitude. Qu'est ce qui peut être négocié avec le donneur d'ordres, celui qui impose la situation ?
  - Contraintes. Qu'est ce qui peut limiter la sortie d'une situation d'imposition ? Sources, technologies, compétences, ressources, ...
  - Risques. Quels sont les risques engendrés par la limitation ou la sortie d'une situation d'imposition ?
  - Leviers. Quels sont les leviers principaux pour limiter ou sortir d'une situation d'imposition ? Motivation, mesures incitatives, diminution des risques, augmentation de son attractivité, ... **Partage de ressources, compétences. Transparence accrue.**
  - Autre. **Règle du Last Call pour les fournisseurs groupe. Flexibilité entre entités du groupe. (pièces que l'on vient chercher alors que l'usine est fermée, ...)**
- Quels points vous semblent obligatoires à aborder dans le traitement de ce sujet ?

Souhaitez-vous ajouter quelques choses ? Non

## 13.5 Entretien semi-guidé A.L.Hardy

**Présentation :**

- Nom : Hardy
- Entreprise : Rielka
- Fonction : PDG
- Relation avec G.Cartier Technologies (si autre entreprise) : fournisseur classe A

### Introduction :

- Est-ce que la notion d'attractivité des fournisseurs est un élément important pour vous ? Oui, le fournisseur doit porter un intérêt à la relation au travers de rencontres régulières notamment pour expliquer le fonctionnement de la société.
- Est-ce que la notion de motivation du client est un élément important pour vous ? Oui, j'apporte beaucoup d'importance à l'attitude des clients, à leur envie de travailler.

### Description :

- Pensez-vous qu'un fournisseur/client imposé doit être géré différemment d'un fournisseur classique ? Oui, ils doivent être gérés différemment : plus de temps consacré et obligation de « bien s'entendre ».
- Sur quel aspect de la relation doit-on insister ? Sur la notion de proximité et d'échanges, mais aussi sur la notion de formalisation, notamment des processus.
- Dans le cas d'un fournisseur imposé par l'appartenance à un groupe, quel rôle joue ou devrait jouer la direction ?

### Outils :

- Utilisez-vous des outils vous permettant d'évaluer vos clients ? Non, seulement nos fournisseurs.
- Si oui, lesquels ?
- Est-ce que vos clients utilisent des outils permettant de vous évaluer ? Non
- Si oui, lesquels ?

### Enjeux :

- Nous pensons que la gestion des fournisseurs/ clients imposés doit se faire dans une approche de partenariat.
  - A votre avis, quels en sont les enjeux principaux ?
    - **Un partage des risques : réunion technique, revue de projet**
    - Une détection de changement de comportement
    - Un moyen d'optimiser la relation
    - **Un partage des connaissances**
    - Un partage des ressources
    - **Une meilleure rétribution mutuelle.**
    - Autre. Précisez.
  - Pour vous, quelles sont les limites ?

- La propriété intellectuelle, technologique, ...
- Le temps à consacrer au partenariat
- La mesure des gains
- **La transparence de la relation**
- Autre. Précisez.

### **Amélioration :**

- Selon vous, quelles sont les solutions possibles pour limiter ou sortir d'une situation d'imposition ?
  - Solutions concrètes
  - Latitude. Qu'est ce qui peut être négocié avec le donneur d'ordres, celui qui impose la situation ?
  - Contraintes. Qu'est ce qui peut limiter la sortie d'une situation d'imposition ? Sources, technologies, compétences, ressources, ...
  - Risques. Quels sont les risques engendrés par la limitation ou la sortie d'une situation d'imposition ?
  - Leviers. Quels sont les leviers principaux pour limiter ou sortir d'une situation d'imposition ? Motivation, mesures incitatives, diminution des risques, augmentation de son attractivité, ...
  - Autre.

La société RIELKA est confrontée au même sujet car elle se trouve être à la fois fournisseur imposé, mais aussi sous-traitant à qui on impose un fournisseur. Cette double position permet d'ailleurs de mieux comprendre la position de la société quant à sa façon de gérer ses clients. Pour limiter cette situation, Mme Hardy rappelle l'importance d'être source de proposition envers les donneurs d'ordres tout en essayant de comprendre avec finesse les raisons de cette imposition qui peuvent parfois paraître irrationnelles. Cela passe par une veille active et une écoute attentive des donneurs d'ordres. Elle cite également l'approche constructive que l'on se doit d'avoir avec un fournisseur imposé quand celui-ci est représentatif en matière de chiffre d'affaires : partager les informations (clients potentiels, fournisseurs, ...), trouver d'autres business sur lesquels le fournisseur n'est pas imposé et sur lesquels on peut le faire travailler. Mme Hardy voit toutefois un point de vigilance à la relation avec les fournisseurs imposés. Elle évoque une attitude prudente à l'égard des fournisseurs imposés en essayant de ne dire que l'essentiel.

- Quels points vous semblent obligatoires à aborder dans le traitement de ce sujet ?

Souhaitez-vous ajouter quelques choses ? Non

## L'AUTEUR

Je soussigné Emmanuel Cognard

Courriel pérenne : emmanuel.cognard@hotmail.fr

**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 Mieussy, le 24 septembre 2014

Bon pour accord

