



HAL
open science

Le développement fournisseur. Comment développer les compétences d'un fournisseur dans un contexte d'achats multi-unitaire? Le cas de Thales Electron Devices

Alice Grange

► To cite this version:

Alice Grange. Le développement fournisseur. Comment développer les compétences d'un fournisseur dans un contexte d'achats multi-unitaire? Le cas de Thales Electron Devices. Gestion et management. 2016. dumas-01449113

HAL Id: dumas-01449113

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01449113>

Submitted on 30 Jan 2017

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Mémoire de stage

Le développement fournisseur

Comment développer les compétences d'un fournisseur dans un contexte d'achats multi-unitaire ?

Le cas de Thales Electron Devices



THALES

Présenté par : Alice Grange

Nom de l'entreprise : Thales Electron Devices

Tuteur entreprise : Fabrice Meynet

Tuteur universitaire : Rita Valette-Florence

Master DESMA
Formation initiale
2015-2016



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, 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.

DECLARATION ANTI-PLAGIAT

Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.

Je m'engage sur l'honneur à signaler, dans le présent mémoire, et selon les règles habituelles de citation des sources utilisées, les emprunts effectués à la littérature existante et à ne commettre ainsi aucun plagiat.

NOM, PRENOM

GRANGE Alice

DATE, SIGNATURE

le 22/06/16



L'AUTEUR

Je soussigné(e).....GRANGE APice.....

Courriel pérenne : grangalice@gmail.com.....

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

N'AUTORISE PAS la diffusion de mon mémoire

AUTORISE la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS
(Diffusion sur le web et accessibilité libre et universelle)

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne :
(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

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

Fait à ...Grenoble....., le.....22.06.16..

Signature de l'étudiant(e)
Précédée de la mention « bon pour accord »

Bon pour accord


REMERCIEMENTS

A l'heure de clore ce mémoire, je tiens à remercier toutes les personnes m'ayant soutenue dans cette démarche, et sans qui la réalisation de ce travail tel qu'il est aujourd'hui n'aurait pas été possible.

Plus spécifiquement, je tiens à remercier mon tuteur entreprise, M. Fabrice MEYNET, pour la confiance qu'il m'a témoignée et pour m'avoir accompagnée tout au long de ce stage. Je n'oublierai pas les connaissances qu'il m'a transmises, encore moins ses conseils autant professionnels qu'humains. Son implication dans ce mémoire, son questionnement pertinent et ses remarques constructives sont à l'origine de mon engagement et de ma motivation à perfectionner mon travail.

Toute ma gratitude revient également à ma tutrice IAE, Mme Rita VALETTE-FLORENCE, pour son soutien au long de cette année scolaire et pour les conseils avisés qu'elle a pu me donner. Elle a su orienter mon raisonnement dans la bonne direction, tout en me faisant gagner en objectivité.

Un grand merci également aux acheteurs de Thales Electron Devices pour leur accueil chaleureux, leur assistance en cas de besoin et pour avoir contribué à l'atmosphère conviviale de ce stage.

Je remercie aussi l'ensemble des équipes de Thales Electron Devices pour leur gentillesse et pour les échanges toujours très instructifs que j'ai pu avoir avec elles.

Merci également à toutes les personnes interviewées et aux différents interlocuteurs avec lesquels j'ai pu discuter pour m'avoir permis de faire avancer mes recherches.

Je tiens à remercier aussi toute l'équipe pédagogique de l'IAE de Grenoble pour toutes les connaissances apportées durant cette année universitaire.

Enfin, tous mes remerciements à l'IAE de Grenoble et à Thales Electron Devices pour m'avoir permis d'effectuer ce stage qui fut très enrichissant.

RESUME

Le développement fournisseur est aujourd'hui une notion de plus en plus populaire, qui attire bon nombre d'entreprises : la démarche est pour elles synonyme de compétitivité, de productivité et de réduction des risques. Toutefois, elle s'avère longue et coûteuse, et reste majoritairement mise en place par de grandes entreprises de l'industrie automobile, qui elles en possèdent les moyens.

L'objectif de ce mémoire est de proposer des solutions pour les entreprises aux ressources plus faibles, et plus spécifiquement celles évoluant au sein d'un contexte multi-unitaire : beaucoup de références achetées pour un volume achats réduit.

Nous nous baserons sur l'étude d'une entreprise évoluant au sein d'un contexte multi-unitaire, Thales Electron Devices, filiale du groupe Thales, et plus spécifiquement sur le segment des Achats Mécaniques. Cette étude de cas sera complétée par l'analyse de la littérature ainsi que par une interview menée auprès d'une dizaine de personnes, acheteurs et fournisseurs (*cf. Annexe 1*).

Mots clés : Développement fournisseur ; Contexte multi-unitaire ; Partenariat ; Attractivité ; Outils simplifiés

SOMMAIRE

Remerciements.....	7
Résumé	9
Sommaire.....	11
Table des figures.....	15
Glossaire.....	17
Avant-propos.....	19
Introduction	23
PARTIE 1 :	25
I. Le terrain et les premières pierres	26
I.1. Les notions de base	26
I.1.1. Définition de la compétence	26
I.1.2. Définition de la maturité	30
I.1.3. Définition de la performance	32
I.1.4. Notion de confiance	33
I.2. Le développement fournisseur	37
I.2.1. Définition.....	37
I.2.2. Domaines du développement fournisseur	38
I.2.3. Types de développement fournisseur	40
I.3. Un contexte particulier	42
I.3.1. Le contexte multi-unitaire	42
I.3.2. Le service Achats de Thales Electron Devices.....	43
I.3.3. Synthèse : l'importance de la problématique	45

PARTIE 2 :47

II. Les fondations48

II.1. Pourquoi développer son fournisseur ?48

II.1.1. Pour résoudre une crise48

II.1.2. Pour faire concurrence à un autre fournisseur52

II.1.3. Pour externaliser une activité55

II.1.4. Pour réaliser un nouveau projet58

II.1.5. Synthèse : les raisons d'un développement fournisseur60

II.2. Quels sont les risques liés au développement fournisseur ?62

II.2.1. Le risque d'ingérence62

II.2.2. Le risque de dépendance63

II.2.3. Les risques liés au transfert de compétences clés66

II.2.4. Synthèse : les risques du développement fournisseur67

II.3. Quels sont les fondements de la démarche de développement fournisseur ?...69

II.3.1. Les familles d'achats cibles69

II.3.2. Les prérequis nécessaires pour développer son fournisseur74

II.3.3. Les prérequis nécessaires pour bénéficier d'un développement fournisseur78

II.3.4. Les bases relationnelles et temporelles81

II.3.5. Les acteurs à l'initiative du développement fournisseur83

II.3.6. Le niveau de maturité Achats requis85

PARTIE 3 :93

III. La construction94

III.1. Les Facteurs clés de succes94

III.1.1. Développer l'attractivité du donneur d'ordres94

III.1.2. Etablir une relation de partenariat99

III.1.3. Motiver le fournisseur103

III.1.4. Rendre le fournisseur acteur de son développement106

III.1.5. Placer le développement fournisseur dans le temps109

III.1.6. Suivre le développement fournisseur au travers d'indicateurs.....	111
III.2. Les outils opérationnels.....	113
III.2.1. Les outils pour initier un développement fournisseur.....	113
III.2.2. La boîte à outils du développement fournisseur	117
III.3. Les outils stratégiques.....	125
III.3.1. Processus de développement fournisseur.....	125
III.3.2. Pertinence du développement fournisseur	128
III.3.3. Evaluation du niveau de risque du développement fournisseur.....	129
III.3.4. Evaluation du type de développement fournisseur	131
III.3.5. Evaluation de la démarche de développement fournisseur menée par une entreprise.....	132
Conclusion.....	135
Annexes	137
Annexe 1 : Synthèse des conseils donnés par les participants au questionnaire précédent	138
Annexe 2 : Guide d'entretien	139
Annexe 3 : Exemple de revue de performance	142
Annexe 4 : Exemple de tableau de bord	144
Bibliographie	145
Webographie	147

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Implantations Thales par pays, d'après l'intranet du groupe Thales.....	19
Figure 2 : Organisation du groupe Thales, réalisée par Alice Grange d'après l'intranet du groupe Thales	20
Figure 3 : Répartition par marché du chiffre d'affaires de TED, d'après l'intranet du groupe Thales	21
Figure 4 : Représentation schématique de la compétence (A. Grange)	29
Figure 5 : Schématisation de la performance (Gibert, 1980).....	33
Figure 6 : Explication des notions de coordination, coopération et collaboration (D. Hinchcliffe)	36
Figure 7 : Nuage de mots caractérisant le développement fournisseur d'après les personnes interrogées au cours de l'enquête	38
Figure 8 : Le triangle d'or (http://www.chabbi.fr/2012/07/qualite-notions-cles/)	40
Figure 9 : Les types de développement fournisseur, réunis en 3 catégories (A. Grange)	40
Figure 10 : Organisation Achats de TED (A. Grange)	44
Figure 11 : Matrice de Bensaou (1999) complétée (G. Batoux)	65
Figure 12 : Matrice de Kraljic (source de l'image : www.12manage.com)	70
Figure 13 : Principe de Pareto (https://www.interaction-design.org/literature/article/the-pareto-principle-and-your-user-experience-work)	71
Figure 14 : Modèle de Pareto	71
Figure 15 : Matrice de Kraljic d'un portefeuille d'Achats 2016 de TED (A. Grange)	72
Figure 16 : Evolution de la matrice de Kraljic du portefeuille d'Achats 2016 de TED (A. Grange).....	73
Figure 17 : Enchaînement des matrices de Kraljic, de Tréhan et de Cox (2016) (N. Tréhan)	76
Figure 18 : Le Modèle VIE de Vroom, appliqué à la situation d'un fournisseur (Tréhan, 2011)	79
Figure 19 : La Matrice de Motivation Fournisseur (Tréhan, 2011).....	80
Figure 20 : Modèle de maturité de Monczka, Trent et Handfield, 1998	86
Figure 21 : Modèle de Maturité de Jean Potage (1998)	87

Figure 22 : Modèle de maturité PIMM de Jean Potage (2010), version 2015, divisé en deux images88

Figure 23 : Modèle de Maturité de Patrice Noireau (2015)89

Figure 24 : Le Modèle VIE de Vroom, appliqué à la situation d’un fournisseur (Tréhan, 2011) 103

Figure 25 : Définition d’un objectif SMART, complétée par Alice Grange..... 105

Figure 26 : Le Modèle CPAF (Tréhan 2012)..... 109

Figure 27 : Extrait d’une revue de performance TED 114

Figure 28 : Schématisation du PDCA (<http://www.kaizen-skills.ma/pdca-la-roue-de-deming/>) 122

Figure 29 : Processus de développement fournisseur de Monczka, Handfield, Giunipero et Patterson (2009)..... 126

Figure 30 : Processus de développement fournisseur dans un contexte multi-unitaire (A. Grange) 127

Figure 31 : Matrice de pertinence du développement fournisseur (A. Grange) 129

Figure 32 : Modèle d’évaluation du niveau de risque du développement fournisseur (A. Grange) 130

Figure 33 : Tableau d’évaluation du niveau de risque du développement fournisseur (A. Grange) 130

Figure 34 : Modèle d’évaluation du type de développement fournisseur (A. Grange) 131

Figure 35 : Modèle de maturité de la démarche de développement fournisseur au sein de l’entreprise (A. Grange) 133

GLOSSAIRE

Au niveau achats / fournisseurs :

- **KPI (Key Performance Indicators)** : ce sont des indicateurs clés qui pilotent et suivent des aspects critiques de la performance d'une entreprise.
- **Sole sourcing** : il n'existe qu'un seul fournisseur sur le marché capable de réaliser le produit de l'entreprise.
- **Single sourcing** : il existe plusieurs fournisseurs capables, mais l'entreprise choisit de ne travailler qu'avec un seul d'entre eux. C'est une stratégie Achats.

Au niveau financier :

- **BFR (Besoin en fond de roulement)** : il représente les besoins de financement à court terme d'une entreprise, qui résulte du décalage de ses flux de trésorerie, encaissements et décaissements, liés à l'activité opérationnelle.
- **EBE (Excédent Brut d'Exploitation)** : il détermine, sur une période donnée, la ressource que l'entreprise tire de son activité principale, autrement dit sa rentabilité.
- **ROI (Return On Investment)** : cet indicateur calcule l'intérêt d'un investissement, c'est-à-dire la somme obtenue par rapport à celle initialement investie (gain ou perte). Exprimé en pourcentage, il se calcule suite à l'investissement, mais aussi en amont pour savoir s'il est intéressant d'investir.

Au niveau qualité :

- **Lean management** : gestion de production centrée sur la production au plus juste, sans gaspillage. Elle s'inspire du système de production de Toyota.
- **5S** : méthode constituée de tâches à réaliser pour améliorer l'entreprise de manière continue (Supprimer l'inutile, situer les choses, (faire) scintiller, standardiser les règles, suivre et progresser).
- **Six Sigma** : méthode utilisée principalement dans les processus industriels et visant à en réduire la variabilité.
- **QOQOCCP** : Cette succession de questions, « Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ? », consiste à faire le tour d'un sujet.
- **PDCA (Plan Do Check Act)** : aussi appelé Roue de Deming, il représente de manière simple les étapes à suivre pour améliorer la qualité. C'est un cercle vertueux.

- **AMDEC** : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité, méthode qui détecte les points faibles d'un système en analysant ses causes possibles de défaillance, les effets de cette défaillance, et sa criticité. Cette dernière est déterminée par trois critères : gravité des effets, fréquence d'apparition et capacité de détection. Les défaillances ne peuvent pas être complètement éliminées, il faut relever leur criticité et jouer dessus, en diminuant un ou plusieurs critères.

Au niveau général :

- **Time to market** : c'est le temps de mise à disposition d'un produit sur le marché.
- **SI (Système d'Informations)** : ensemble des ressources qui permettent de collecter, stocker, traiter, transporter et diffuser l'information. C'est un système principalement technique (base de données, progiciel de gestion intégré, etc.), mais aussi social (structure organisationnelle de l'entreprise, personnes liées au système d'informations).
- **CODIR** : c'est le comité de direction d'une entreprise.
- **LCC** : Low cost countries

AVANT-PROPOS

Thales est un groupe d'électronique d'envergure internationale œuvrant sur le domaine de la sécurité, que celle-ci soit pour les Etats, pour les infrastructures ou pour les citoyens.

Les origines du groupe remontent à 1968 avec la création de Thomson-CSF, issu de la fusion de la Compagnie Générale de Télégraphie Sans Fil (C.S.F., créée en 1918) et des activités d'électronique professionnelle de Thomson-Brandt (créé en 1893). Après une évolution plutôt chaotique, ponctuée de diversification, de recentrage et de difficultés financières, Thomson-CSF s'unit à Alcatel, Aerospatiale et Dassault Industries en 1998 pour former une société commune, en grande partie privatisée. C'est la naissance du groupe, qui adopte son nom actuel « Thales » en 2000.

Aujourd'hui, le groupe Thales réalise un chiffre d'affaires de 14 milliards d'euros, est présent dans 56 pays et est composé de 62 000 salariés¹ (cf. Figure 1).



Figure 1 : Implantations Thales par pays, d'après l'intranet du groupe Thales

Thales est aujourd'hui orienté autour de cinq marchés, tous à la fois civils et militaires :

- ✓ Aéronautique

¹ D'après l'intranet et le site du groupe Thales

- ✓ Espace
- ✓ Transport terrestre
- ✓ Défense
- ✓ Sécurité

Pour répondre à ces marchés, le groupe a créé six divisions, chacune composée de plusieurs Business Lines. Dans ce mémoire, nous allons aborder l'une de ces Business Lines : MIS, sous-systèmes d'imagerie et d'hyperfréquences, et plus spécifiquement la filiale Thales Electron Devices (cf. Figure 2).



Figure 2 : Organisation du groupe Thales, réalisée par Alice Grange d'après l'intranet du groupe Thales

- La Business Line MIS et Thales Electron Devices

La Business Line MIS est située au sein de la division Avionique, qui fournit divers systèmes de bord : avionique de vol, multimédia de cabine et connectivité, solutions d'entraînement pour les forces militaires, ainsi que des sous-systèmes d'imagerie et d'hyperfréquences.

MIS est centrée sur cette dernière activité, les sous-systèmes d'imagerie et d'hyperfréquences, et est composée de deux sociétés :

- ✓ Thales Electron Devices (TED), détenue à 100% par le groupe Thales
- ✓ Trixell, joint-venture entre Thales (51%), Philips (24,5%) et Siemens (24,5%), spécialisée sur les sous-systèmes d'imagerie médicale.

Thales Electron Devices est donc une filiale du groupe Thales, spécialisée dans deux domaines d'activités (cf. Figure 3) :

- ✓ Les radiofréquences et hyperfréquences,
- ✓ La radiologie, et plus exactement les détecteurs de rayons X et l'imagerie médicale.

En 2015, TED réalise un chiffre d'affaires de 540 millions d'euros pour 1500 clients et 2000 produits, et compte 2700 collaborateurs. La société est la seule entité du groupe Thales qui travaille sur le secteur radiologique.



Figure 3 : Répartition par marché du chiffre d'affaires de TED, d'après l'intranet du groupe Thales

Les activités de TED sont réparties sur quatre sites :

- ✓ Moirans
- ✓ Vélizy (Paris)
- ✓ Thonon
- ✓ Ulm (Allemagne)

INTRODUCTION

D'après une étude d'AgileBuyer et X-Achats, la réduction de coûts des Achats apparait comme l'objectif premier en 2016 de 82% des acheteurs, soit une hausse de 5 points par rapport à 2015².

Un chiffre qui s'explique par la mondialisation toujours plus forte : avec sa multiplication des échanges, elle accroît la concurrence, conduisant ainsi les organisations à toujours plus de compétitivité. Pourtant, la recherche de prix s'accompagne désormais d'une nouvelle notion : la relation avec ses fournisseurs.

Les fournisseurs proposent à leurs clients des produits ou services destinés à une vaste clientèle et fabriqués en grande quantité, à l'inverse des sous-traitants qui développent des produits ou services sur-mesure, en fonction des attentes d'un client donné. Dans le cadre de ce mémoire, les deux termes seront employés indifféremment puisque le sujet les couvre aussi bien l'un que l'autre. Tous deux désigneront une entreprise qui fournit des produits ou services à un client, qu'ils soient sur catalogue ou sur mesure.

Contrairement aux années 80 où la quantité primait sur la qualité, les entreprises d'aujourd'hui cherchent à se recentrer sur leurs fournisseurs et à établir des relations de partenariat poussées, ce qui les amène à rationaliser leur panel autour de quelques fournisseurs clés. La dépendance ne fait plus peur, du moment qu'elle est réciproque.

Une évolution qui découle de l'impact des fournisseurs sur l'entreprise : d'une part, une baisse de prix représente un accroissement significatif de la marge du client, d'autre part ses avantages compétitifs résultent des atouts des fournisseurs et de ses services. Ainsi, compétitivité, productivité, qualité, délai, innovation, réactivité, valeurs partagées, sont tout autant d'attentes que le donneur d'ordres a désormais envers ses fournisseurs.

D'où l'apparition d'un nouveau phénomène : **le développement fournisseur**. Il repose sur l'intervention du donneur d'ordres chez son fournisseur pour améliorer ses compétences, dans l'objectif de perfectionner sa productivité, sa compétitivité, et son service. Avec ses nouvelles qualifications, le fournisseur sera plus à même de servir le client, et accroîtra les performances de ce dernier³.

Les précurseurs du développement fournisseur que sont Toyota, Nissan ou encore Honda, ont entrepris cette démarche depuis le début des années 1940. Une avance qui s'explique par la vision qu'avaient ces entreprises de leurs fournisseurs : des partenaires. Le

² Les 10 tendances Achats 2016. *Profession Achats*. Mars 2016, n°61, p21-26.

³ MONCZKA, Robert. HANDFIELD, Robert. GIUNIPERO, Larry. PATTERSON, James. *Purchasing And Supply Chain Management*. South Western. 2009, 4th Edition, p. 324-342.

concept s'est ensuite déployé pour finalement devenir une culture dans les entreprises automobiles. La raison en est simple : dans ces organisations, la part achetée représente plus de 80% du chiffre d'affaires, tandis que le marché extrêmement concurrentiel limite la hausse des ventes. Une fois que les processus internes sont optimisés, la seule solution pour agir sur la marge n'est autre que les achats. Et lorsque les leviers achats ne suffisent plus à accroître la marge, le développement fournisseur apparaît comme la meilleure option : si mes fournisseurs sont plus performants, qu'ils me livrent plus vite avec une qualité optimale et à des coûts compétitifs, je ne serais que plus performant et plus rentable.

Aujourd'hui, les mastodontes de l'industrie automobile vont jusqu'à établir des services dédiés au développement fournisseur, preuve s'il en fallait que cette démarche est plus que stratégique pour eux. Mais ces entreprises ont une puissance d'achats et des moyens financiers, humains, et matériels conséquents, qui ne sont pas à la disposition de tout un chacun. Parce qu'il faut le savoir : le développement fournisseur est une démarche particulièrement énergivore, chronophage et coûteuse.

Pourtant, le développement fournisseur s'étend graduellement aux entreprises disposant de moyens plus faibles, telles que des PME, des entreprises de services, ou des organisations positionnées dans un contexte de références multiples pour des volumes achats faibles. Cette dernière situation, que nous nommerons **contexte d'achats multi-unitaire**, forme le cœur de ce mémoire.

Ainsi, **comment développer les compétences d'un fournisseur dans un contexte d'achats multi-unitaire ?**

Dans un premier temps, nous définirons plus précisément les notions de développement fournisseur et de contexte multi-unitaire, ainsi que la particularité de ce mémoire. Ensuite, nous chercherons à comprendre l'intérêt et les risques d'un développement fournisseur, notamment dans un contexte multi-unitaire, mais aussi à qui, sur quoi et à quel moment il est destiné. Enfin, nous proposerons des outils à mettre en œuvre pour optimiser la démarche et l'appliquer plus aisément aux entreprises du contexte multi-unitaire.

PARTIE 1 :

**LE TERRAIN ET LES PREMIERES
PIERRES**

I. LE TERRAIN ET LES PREMIERES PIERRES

Dans le contexte achats actuel qu'est celui de relations de partenariat entretenues avec des fournisseurs stratégiques agissant au sein d'un panel réduit, le développement fournisseur apparaît comme un sujet essentiel. Il améliore les compétences des fournisseurs, perfectionnant par extension celles du donneur d'ordres. Toutefois, sa mise en œuvre existe aujourd'hui principalement chez les grands de l'industrie automobile. Pour les plus petites entreprises, ou celles se situant dans un contexte multi-unitaire, le sujet est plus délicat.

Pour mieux l'appréhender, il est d'abord nécessaire de comprendre précisément les tenants et aboutissants du développement fournisseur, ainsi que les enjeux du contexte multi-unitaire. Ce dernier point passera par l'étude de la situation chez Thales Electron Devices.

I.1. LES NOTIONS DE BASE

Le développement fournisseur est un sujet complexe, qui fait appel à de nombreuses notions : compétence, maturité, performance, confiance, etc. Les comprendre et assimiler leurs implications est une première étape dans la compréhension du développement fournisseur.

1.1.1. Définition de la compétence

La compétence. Une notion aujourd'hui de plus en plus populaire, utilisée notamment dans le milieu professionnel, et plus spécifiquement dans la gestion des ressources humaines, comme en témoigne l'apparition de la GPEC, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Sa popularité est telle que la compétence des employés devient désormais une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise.

Si ce terme de compétence n'intervient que depuis très récemment au sein du milieu professionnel, il n'est pas pour autant nouveau. De plus, sa définition est loin d'être aisée, à tel point que de nombreux spécialistes se sont attelés à le définir de manière exacte.

En nous basant sur les multiples définitions existantes et sur notre avis personnel, nous allons proposer une définition de la compétence telle que nous l'entendrons dans ce mémoire.

- *Origine du terme*

Etymologiquement, « compétence » vient du mot latin *competentia* qui lui-même découle de *competere*. Ce dernier, signifiant « se rencontrer au même point, s'accorder avec », est à l'origine de termes tels que *compétiteur*, *compétition*, etc. Alors que cette famille de mots est centrée sur la notion de rivalité, la « compétence », elle, tourne autour de l'idée de la proportion, du juste rapport (*Competentia*). Autrement dit, elle est caractérisée par la pertinence et non par l'efficacité : elle cherche à répondre exactement au besoin, et non pas à atteindre des objectifs définis à l'avance en obtenant les meilleurs résultats possibles.

A l'origine, le terme désignait le ressort d'une juridiction, un « pouvoir d'agir », c'est-à-dire une « aptitude reconnue légalement à une autorité publique de faire tel ou tel acte dans des conditions déterminées » (*Le Petit Robert*, 2000). C'est d'ailleurs toujours le sens premier du mot *compétence*. Même lors de sa généralisation, la compétence a gardé son sens de « pouvoir d'agir », et désigne ainsi le fait de pouvoir disposer de moyens (connaissances, expérience, autorité ...) pour agir.

- *Définitions*

La compétence, dans son sens commun tel qu'utilisé aujourd'hui, est définie de la manière suivante par les dictionnaires :

- ✓ « Habilité reconnue dans certaines matières et qui donne le droit de décider » (*Littré*)
- ✓ « Connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières » (*Le Petit Robert*, 2000)
- ✓ « Dans les affaires commerciales et industrielles, la compétence est l'ensemble des connaissances, qualités, capacités, aptitudes qui mettent en mesure de discuter, de consulter, de décider sur tout ce qui concerne son métier. Elle suppose des connaissances raisonnées [...]. Généralement, on considère qu'il n'y pas de compétence complète si les connaissances théoriques ne sont pas accompagnées de qualités et de la capacité permettant d'exécuter les décisions qu'elles ont suggérées. » (*Larousse Commercial*, 1930)

Si les deux premières définitions se ressemblent, la troisième est en revanche plus poussée. Elle inclue la notion de connaissances, mais également celle d'utilisation des connaissances de manière adéquate. Un concept d'ailleurs repris par les spécialistes lors de leurs recherches sur la compétence :

- ✓ « Compétence : c'est la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné » (Serge Michel & Michel Ledru, 1991)

- ✓ « La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donné » (Guy Le Boterf, 1997)
- ✓ « Une compétence est un savoir agir complexe prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations » (Jacques Tardif, 2006)
- ✓ « Une compétence est un ensemble intégré et fonctionnel de savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir-devenir qui permettront, face à une catégorie de situations, de s'adapter, de résoudre des problèmes et de réaliser des projets » (Marc Romainville, 1998)
- ✓ « Une compétence est une combinaison de connaissances, d'aptitudes (capacités) et d'attitudes appropriées à une situation donnée. Les compétences clés sont celles qui fondent l'épanouissement personnel, l'inclusion sociale, la citoyenneté active et l'emploi » (Parlement Européen, 2006)

En plus des notions précédemment citées, ces définitions de la compétence font ressortir de nouveaux éléments : l'importance du contexte et l'action qui en découle.

Ainsi, si la compétence peut se définir de multiples manières, il apparaît que de nombreux points restent invariables :

- ✓ La compétence est un **savoir-mobiliser**, ce qui induit deux éléments :
 - Posséder des connaissances, des capacités, des attitudes... autrement dit, des « ressources internes ou externes », des « savoirs, savoir-être et savoir-faire », etc.
 - Savoir utiliser ces connaissances à bon escient. Posséder des connaissances c'est bien, mais il est nécessaire de savoir quand et comment les utiliser, sans quoi elles seront peu voire pas utiles.
- ✓ La compétence est fonction du **contexte** : en fonction de la situation, les connaissances ne sont pas mobilisées de la même manière, voire ne sont pas identiques. Il faut savoir s'adapter afin d'être à même d'affronter de nouvelles situations, ce qui implique un transfert d'une situation à une autre.
- ✓ La compétence aboutit toujours à une **action** qui souvent ont une finalité : « savoir agir », « pouvoir d'agir », « résoudre des problèmes », « réaliser des projets »...
- ✓ La compétence n'existe que si elle est **reconnue**, c'est-à-dire perçue par autrui. Elle ne peut pas être auto-proclamée.

La compétence est donc la capacité, reconnue par autrui, de savoir mobiliser ses connaissances (savoirs, savoir-faire et savoir-être) dans un contexte donné afin d'aboutir à une action (cf. Figure 4). Autrement dit, on dit de quelqu'un qu'il est compétent

lorsqu'il réalise une tâche donnée de manière efficace, qu'il connaît bien son métier par exemple, ou encore qu'on lui fait confiance dans ses avis ou ses actions sur des sujets précis. Une entreprise est quant à elle compétente lorsque ses produits et/ou ses prestations sont de qualité, qu'ils correspondent aux attentes des clients, que son service après-vente est pertinent, etc. Plus simplement, une entreprise est compétente sur un sujet lorsque les clients lui font confiance sur ce sujet (par exemple la qualité des produits, la tenue des délais de livraison...). Sa compétence sur plusieurs sujets conduira les clients à dire d'elle qu'elle est « compétente », sous-entendu compétente de manière générale.

Néanmoins, la compétence étant rattachée à un contexte donné, il est important de noter qu'il n'y a pas de compétence universelle. De plus, **la compétence peut évoluer dans le temps** en fonction de l'évolution des connaissances et des situations. Une personne ou une entreprise peut ainsi être compétente sur un sujet à un instant T, mais perdre cette compétence au fur et à mesure de l'avancée du temps. Il est donc important de prendre en compte cette question de durabilité de la compétence : il faut entretenir la compétence pour en assurer la pérennité.

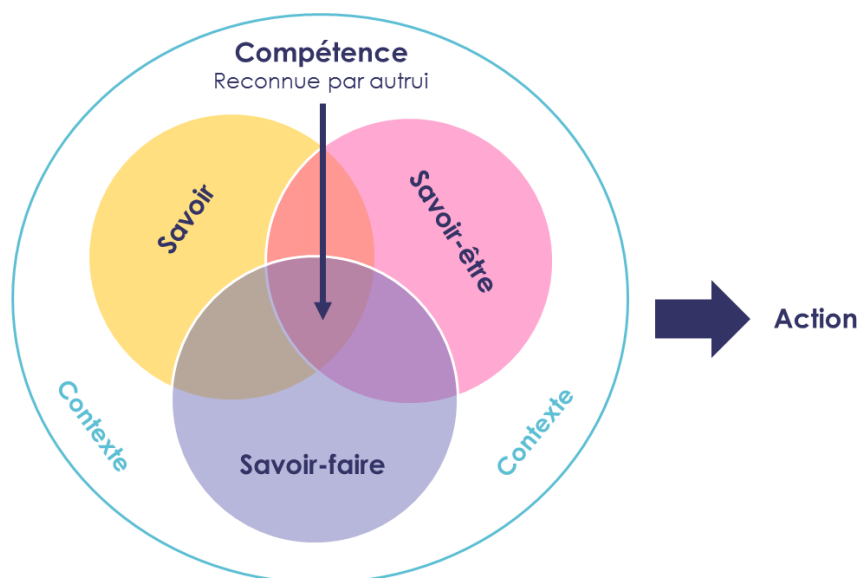


Figure 4 : Représentation schématique de la compétence (A. Grange)

- Les notions avec lesquelles ne pas confondre la compétence

La compétence, comme nous avons pu le constater, est une notion assez vaste qui emporte dans son champ d'application de nombreux concepts : connaissances, aptitudes, capacités, etc. S'ils sont voisins, ces concepts n'en restent pas moins différents et il est important de les distinguer de la notion de compétence.

- ✓ **Connaissance** : Connaître les caractéristiques d'un élément. La connaissance s'acquiert par des cours, de l'expérience, etc.

- ✓ **Savoir-faire** : Capacité acquise par l'expérience à réaliser une tâche donnée.
- ✓ **Aptitude** : Disposition naturelle ou acquise à effectuer une tâche donnée
- ✓ **Qualification** : Capacité d'un employé à réaliser des tâches, et donc à répondre à sa fiche de poste.
- ✓ **Capacité** : Aptitude d'une personne dans un domaine précis, vérifiée par des comportements, des performances, etc. Autrement dit, c'est l'évaluation de l'aptitude.
- ✓ **Habilité** : Capacité à réaliser une tâche avec une bonne adaptation, de l'adresse et de l'ingéniosité. L'habileté découle souvent d'une activité routinière, d'un automatisme.
- ✓ **Expertise** : Compétence à un niveau d'excellence bien supérieur au commun.

1.1.2. Définition de la maturité

Le développement des compétences d'un fournisseur induit une nouvelle notion : celle de la maturité. En effet, lorsque ses compétences dans un domaine atteignent le niveau attendu et qu'il devient ainsi compétent, on dit souvent que le fournisseur est mature dans ce domaine. Ainsi, il est nécessaire de comprendre la signification de la maturité.

La maturité, qui vient du mot latin *maturitatem* signifiant « mûr », peut prendre différents sens :

- ✓ Au niveau des « choses » :
 - « Etat d'un fruit mûr » (*Le Petit Robert*)
 - « Caractéristique d'un écosystème ayant atteint un état d'équilibre » (*Larousse*)
 - « État d'une chose qui approche du point où elle a toutes ses qualités » (*Littré*)
 - « Étape ultime d'un processus de croissance » (*CNRTL*)
- ✓ Au niveau des humains :
 - « État de l'esprit, d'un talent qui est parvenu à la plénitude de son développement » (*Larousse*)
 - « État où le sens et la réflexion ont toute leur vigueur » (*Littré*)



De ces définitions découle une notion essentielle : celle de la **durée**. La maturité ne peut être acquise qu'après un certain temps, temps qui permet à l'élément de grandir jusqu'à ce qu'il atteigne un stade où sa croissance n'est plus possible. C'est à ce moment-là, au terme de sa croissance, que l'élément devient mature. Dans le cadre d'un fruit, cette phase de croissance est uniquement le temps qui passe, sans acquisition d'autres éléments. En revanche, pour un humain, cette phase de croissance est le laps de temps pendant lequel l'humain découvre le sujet, puis acquiert de l'expérience, de la sagesse, pour finalement devenir un expert sur ce sujet. Il en est de même pour l'entreprise : elle découvre son métier, apprend à le maîtriser progressivement pour finalement devenir parfaitement compétente dans son domaine. Elle atteint le sommet de ses capacités, ce qui représente sa phase ultime de développement, autrement dit sa maturité.

Ainsi, la maturité est l'état dans lequel se trouvent les éléments qui ont terminé leur processus de croissance, atteignant ainsi le plein développement de leurs capacités.

Néanmoins, tout comme la compétence, se pose le **problème de la durabilité** de la maturité : la maturité n'existe qu'à un instant T. Aujourd'hui, l'entreprise est mature parce qu'elle exploite au maximum ses capacités, mais demain, avec de nouvelles embauches, des avancées technologiques, le développement de concurrents, ses capacités seront augmentées et sa maturité ne sera plus atteinte. La maturité est donc en permanente évolution et ne peut être évaluée qu'une seule fois. Elle nécessite un suivi quotidien qui se traduit, dans le cadre d'une relation client-fournisseur, par le contrôle régulier, c'est-à-dire au moins une fois par an, de l'atteinte des attentes du client par le fournisseur. Ces attentes peuvent être en termes de qualité, de délais de livraison, de service client, de réactivité, de santé financière, etc. L'objectif étant que le fournisseur soit suffisamment mature pour pouvoir accompagner le client dans son développement.

Dans le cadre d'un suivi poussé de la maturité du fournisseur, des **modèles de maturité** peuvent être mis en place. Le niveau de maturité y est évalué selon de nombreuses notions, propres à chaque entreprise, et souvent représentatives des attentes du client vis-à-vis de son fournisseur. L'objectif étant bien sûr d'atteindre le degré de maturité maximum. Les **normes ISO** peuvent également servir de référentiel pour évaluer la maturité du fournisseur. Néanmoins, elles ne peuvent permettre que des diagnostics de points précis, et non une évaluation de la maturité générale de l'entreprise.

La définition de la maturité étant désormais claire, nous pouvons déterminer plusieurs types de maturité, définis ci-dessous :

- ✓ **La maturité de l'entreprise** : une entreprise est mature lorsqu'elle atteint la plénitude de son développement, et utilise donc le maximum de ses compétences et capacités. Autrement dit, une entreprise mature est une entreprise compétente.

- ✓ **La maturité Achats** : la fonction Achats est mature lorsque sa maîtrise des risques et de ses compétences métiers lui permet de contribuer pleinement à la création de valeur de l'entreprise. Cette maturité sera développée plus en profondeur dans la partie II.3.6.
- ✓ **La maturité réelle** : c'est le niveau réel de maturité atteint par l'entreprise à un instant T.
- ✓ **La maturité souhaitée** : c'est le niveau de maturité que l'entreprise souhaite atteindre à un instant T.
- ✓ **La maturité perçue** : c'est le niveau de maturité d'une entreprise perçue par toute personne ou organisation qui n'est pas l'entreprise concernée. Un salarié de cette entreprise peut par exemple penser qu'elle est très mature, tandis que pour un concurrent cette entreprise est peu mature, alors qu'au final son degré réel de maturité est moyen.

1.1.3. Définition de la performance

Comme vu précédemment, une entreprise mature possède des compétences qui ont atteint leur plein développement, ce qui la place au sommet de ses capacités actuelles. Une position parfaite donc pour devenir une entreprise performante.

La notion de performance vient de l'ancien français *performance* qui signifie « achèvement ». Cette signification n'a que peu évolué au fil du temps puisque la performance désigne aujourd'hui **un résultat optimal, autrement dit un exploit, obtenu par une personne, une équipe, ou une machine dans un domaine précis**⁴. Ce dernier peut être celui du sport, de l'art, des actions en bourse, mais aussi et surtout celui de l'entreprise, d'un salarié ou d'un matériel.

Pour un matériel, la performance se traduit par des caractéristiques optimales lui permettant d'atteindre un « rendement [et une] fiabilité très élevés ou exceptionnels [...] » (CNTRL). Les résultats obtenus sont sous forme de chiffre ou de courbes, relatifs à sa puissance, sa vitesse de production, son autonomie, etc., ce qui les rend facilement mesurables.

En revanche, la performance d'une entreprise est plus complexe. De manière générale, on peut la définir comme l'atteinte des objectifs poursuivis, ce qui passe par deux notions (cf. Figure 5) :

- ✓ L'efficacité : tous les objectifs que l'entreprise s'est fixés doivent être accomplis,

⁴ D'après le dictionnaire Larousse : « résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un, une machine, un véhicule »

- ✓ L'efficience : les moyens utilisés pour atteindre les objectifs sont adéquats et sont exploités à moindre coût.

Ainsi, **la performance d'une entreprise est l'atteinte optimale des objectifs fixés grâce à l'utilisation efficiente des ressources mises en œuvre**. Il est donc nécessaire de préalablement fixer des objectifs dont les résultats peuvent être mesurables, et de s'assurer de toujours minimiser ou rentabiliser le coût des ressources utilisées. Sont rattachés à la notion de performance les termes d'efficacité, d'efficience, de productivité, de rendement, ou encore de capacité.

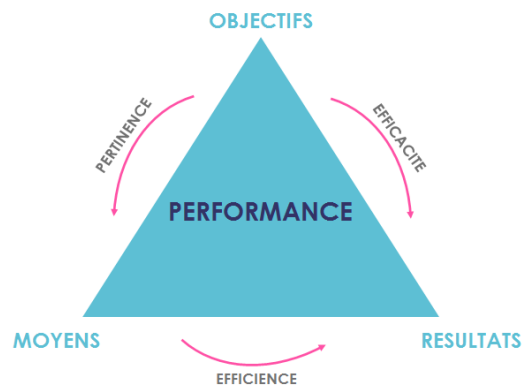


Figure 5 : Schématisation de la performance (Gibert, 1980)

La performance d'une entreprise est souvent évoquée de manière générale, mais elle peut aussi être relative à de nombreux critères : santé financière, qualité, délai, innovation, réactivité, service client, valeurs, etc. Ces derniers sont souvent réunis sous de plus grands domaines, tels que financier, économique, social ou organisationnel. Evaluer leur performance s'avère nécessaire pour pouvoir **mesurer la performance de l'entreprise**.

Néanmoins, la vigilance s'avère de mise. En effet, la mesure de la performance de l'entreprise se limite souvent aux indicateurs financiers, comme par exemple son chiffre d'affaires, son résultat ou encore son ROI⁵. Des critères bien loin d'être suffisants pour évaluer pleinement la performance. A ces mesures financières doivent donc se rajouter des indicateurs sociaux ou organisationnels. Des mesures qualitatives, telles que la satisfaction des clients, la notoriété ou encore la qualité, sont également nécessaires pour évaluer au mieux la performance de l'entreprise. Sans quoi, celle-ci sera biaisée. Construire un **tableau de bord**, qui récapitule l'ensemble des critères d'évaluation de la performance, s'avère être le meilleur moyen pour piloter au mieux la performance de l'entreprise puisqu'il permet de suivre et d'analyser l'évolution des indicateurs.

1.1.4. Notion de confiance

Le développement fournisseur n'est pas uniquement rattaché aux notions de compétence, maturité et performance, dont les liens entre eux ont été démontrés précédemment. Il inclue également un nouvel élément : la confiance.

⁵ **ROI (Return On Investment)** : cet indicateur calcule l'intérêt d'un investissement, c'est-à-dire la somme obtenue par rapport à celle initialement investie (gain ou perte). Exprimé en pourcentage, il se calcule suite à l'investissement, mais aussi en amont pour savoir s'il est intéressant d'investir.

- *Définition de la confiance*

La confiance peut être définie comme la « croyance spontanée ou acquise en la valeur morale, affective, professionnelle... d'une autre personne, qui fait que l'on est incapable d'imaginer de sa part tromperie, trahison ou incompétence. » (CNRTL). Autrement dit, **la confiance caractérise le sentiment de pouvoir se fier à quelqu'un ou à quelque chose**. Une signification appuyée par l'étymologie du terme : « confiance » découle en effet du verbe « confier » qui lui-même vient du latin *confidere*, composé de *cum* « avec » et de *fidere* « fier ». Or, *confier* signifie remettre quelque chose de précieux à quelqu'un dont on est sûr, et lui en laisser la garde, ce qui induit clairement une notion de confiance. L'étymologie du mot tout comme sa définition démontrent par ailleurs les relations qui existent entre la confiance, la foi, la fidélité, ou encore la croyance.

De manière plus schématique, la confiance peut être représentée comme la construction de trois briques (Dyer et Chu, 1997 ; Sako, 1991) :

- ✓ **La fiabilité des partenaires** : les parties doivent respecter l'ensemble des engagements pris en menant les actions qui y été associées ;
- ✓ **La loyauté et la justice** : les parties doivent être loyales l'une envers l'autre, et les modifications de la relation doivent être ressenties comme justes par l'ensemble des parties ;
- ✓ **La bonne volonté** : les opportunités de tirer parti des faiblesses de l'autre ne doivent pas être exploitées.

Néanmoins, faire confiance à quelqu'un implique de faire tomber ses barrières puisque l'on se fie totalement à la personne, que ce soit au niveau de ses compétences, de son honnêteté, du respect de sa parole, etc. La confiance rend les personnes qui la pratiquent vulnérables, avec des défenses limitées et une potentielle dépendance. Autrement dit, une confiance mal placée peut s'avérer très dangereuse. Si la personne en qui l'on place notre confiance n'en est pas digne, elle peut non seulement nous décevoir, mais aussi nous trahir, voire abuser de notre confiance pour nous manipuler. Des risques donc non négligeables. De ce fait, la confiance n'est pas immédiate : il faut s'assurer que la personne (ou l'organisation) est fiable, digne de confiance, ce qui prend du temps. Il est impossible de dire dès le début d'une relation « je vous fais confiance ». De plus, une fois que la confiance est gagnée, elle reste très fragile et une seule action peut entraîner sa perte. S'ensuit alors un climat de méfiance, de suspicion, de doute, qui conduit généralement à la rupture de la relation, dans des conditions souvent déplorables. Il faut donc **toujours rester vigilant pour entretenir la confiance**, mais également pour s'assurer que l'interlocuteur la mérite toujours.

« *La confiance se gagne en gouttes et se perd en litres* »

Jean-Paul Sartre

- *La confiance au sein des entreprises*

Dans le cadre d'une entreprise, la confiance s'avère être un élément clé. Premiers concernés par ce sujet : les salariés. S'ils ont confiance en la vision de l'entreprise, en sa capacité à atteindre ses objectifs, en sa considération envers eux et leurs problématiques, ils ne seront que plus motivés à travailler pour elle, ce qui accroîtra leur performance, et par extension celle de l'entreprise. Autre catégorie très concernée : les clients. Sans confiance dans l'entreprise, dans sa qualité, son service client, son prix, les clients n'achèteront pas les produits. Or, sans clients, l'entreprise ne peut pas vendre : elle fait faillite. Mais même si ses salariés sont performants et que ses clients ont confiance en elle, une entreprise ne peut être au sommet de sa performance sans des fournisseurs qui lui font confiance. En effet, de leur confiance dépend leur taux de service et de qualité, mais surtout leur envie d'assister l'entreprise en cas de difficulté, ou de travailler ensemble sur les coûts, ou encore de la faire bénéficier d'innovations. Enfin, la confiance importe également pour les actionnaires, pour l'Etat, les concitoyens, etc. Autrement dit, **la confiance est indispensable pour toutes les parties prenantes de l'entreprise.**

Concentrons-nous sur la confiance des fournisseurs envers l'entreprise, et vice-versa.

Avant toute chose, il est important de noter que la confiance est liée aux hommes, non pas aux organisations, et que c'est donc aux hommes de construire la confiance. Une entreprise, par nature, est dans l'incapacité de faire confiance (Dyer et Chu, 1997).

Dans le cadre de relations client-fournisseur, la confiance s'avère indispensable. Elle consiste à être capable de faire front ensemble aux problèmes, en réfléchissant de manière collective et solidaire aux meilleures solutions pour les résoudre (Directeur achats des laboratoires Clarins, 2005). Autrement dit, être capable de partager les données nécessaires en toute transparence afin d'optimiser les résultats pour le client comme pour le fournisseur. Un comportement nécessaire du fait de tous les avantages qu'il procure : réactivité et solutions optimisées lors de la résolution de problèmes, mais aussi gains en temps, en argent et en ressources lors de la gestion quotidienne de la relation. Entraide, propositions d'innovations, réduction du contrôle et des risques, améliorations de la qualité et du service, et diminution des coûts, sont autant d'autres bénéfices liés à une relation de confiance entre client et fournisseur. Les deux parties trouvent toutes deux leur intérêt à travailler ensemble dans un climat de confiance.

Pour obtenir cette confiance partagée, la confiance du donneur d'ordres envers son fournisseur est indispensable : si l'entreprise n'a pas confiance en lui, comment le fournisseur peut-il avoir confiance en elle ? Cette confiance « descendante » implique des notions de souplesse, de tolérance : une entreprise qui a confiance en son fournisseur le laisse plus libre, contrôle moins, et est plus tolérante en cas d'erreur, du moment que celle-ci n'est pas répétée. Un comportement qui conduit le fournisseur à avoir confiance dans son client.

Ce climat de confiance est à l'origine de la collaboration. La collaboration repose sur l'idée de participer à une tâche commune avec un objectif commun, définis et réalisés conjointement par les membres du groupe. Poussés par un intérêt commun, ils travaillent ensemble, explorent de nouvelles possibilités, pour finalement créer un résultat qu'ils n'auraient pu atteindre seuls. C'est la version la plus évoluée de la coordination et de la coopération. La première consiste à travailler chacun de son côté pour atteindre l'objectif final. La deuxième repose sur le partage des tâches entre les participants d'un groupe qui résulte sur une mise en commun finale, autrement dit « opérer ensemble ». La collaboration est donc une notion plus poussée que la coordination et la coopération, et nécessite des liens plus forts dans son exécution (cf. Figure 6). La confiance y est indispensable puisque chacun réalise une partie de la tâche, ce qui implique de se fier aux compétences des personnes pour éviter des contrôles permanents. Ainsi, **la confiance permet la collaboration.**

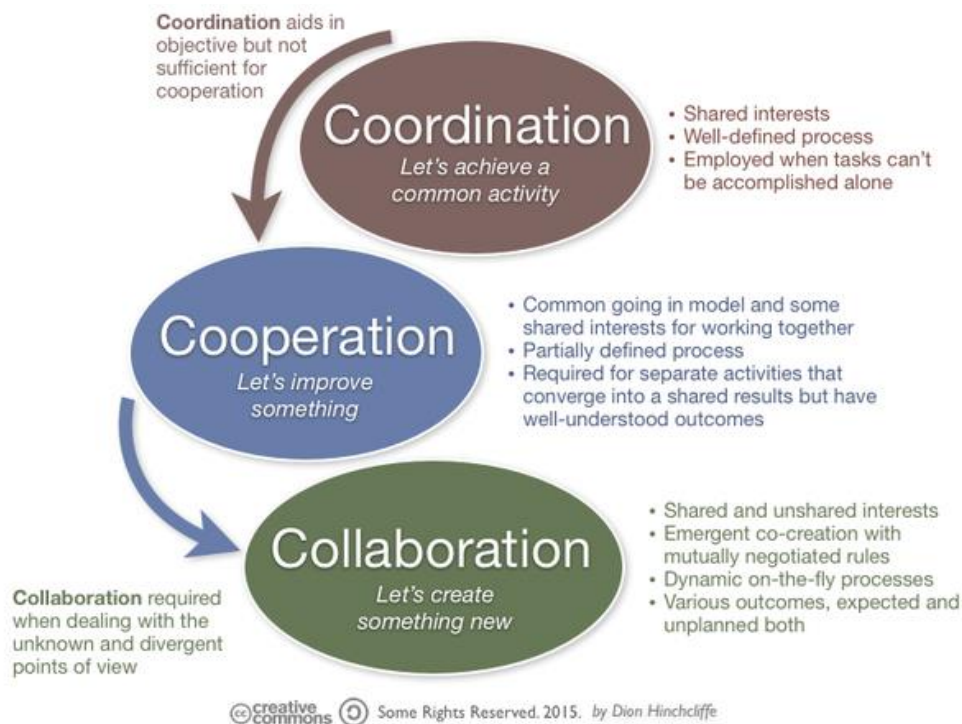


Figure 6 : Explication des notions de coordination, coopération et collaboration (D. Hinchcliffe)

La confiance est également à l'origine de la fidélisation (N'Goala, 2007). Ainsi, un fournisseur qui fait confiance à son donneur d'ordres lui est fidèle, ce qui implique qu'il ne cherche pas à abuser de lui, ni à le délaisser soudainement au profit d'un autre client. Une preuve de plus que la confiance est la clé d'une relation de partenariat, de collaboration avec ses fournisseurs.

I.2. LE DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR

La définition des termes précédents, compétence, maturité, performance et confiance, et leurs liens entre eux, nous permettent d'aborder plus précisément la notion de développement fournisseur.

1.2.1. Définition

Il n'existe pas de définition exacte du développement fournisseur. Pour les personnes interrogées au cours de notre étude, le développement fournisseur se définit comme une « démarche d'accompagnement d'un fournisseur par de la méthodologie ou du savoir-faire pour le faire progresser », comme « toutes choses qu'il y a à réaliser avec une organisation qui n'est pas en capacité de répondre à notre demande, afin d'arriver à des fins », ou encore comme le fait « d'amener le fournisseur à s'améliorer dans son processus global, en termes logistiques, achats, production, etc., en lui apportant des compétences, et dont l'objectif est aussi d'avoir un retour ». De manière plus simple, c'est une « montée en compétences » d'un fournisseur, un « partage des bonnes pratiques », un « processus entrepris par un client afin de permettre au fournisseur de s'améliorer ».

Autrement dit, **le développement fournisseur est une notion large qui réfère à toute activité entreprise par un donneur d'ordres dans l'objectif d'améliorer la performance ou les capacités d'un fournisseur de sorte à satisfaire les besoins du donneur d'ordres à plus ou moins long terme**⁶. Plus simplement, nous pouvons dire que c'est une démarche consistant à faire progresser un fournisseur afin d'en retirer des bénéfices.

Le donneur d'ordres intervient sur différents domaines, et cherche à accroître les compétences de l'entreprise sous-traitante. Cela passe par deux aspects : augmenter les connaissances et les savoir-faire des employés de l'entreprise, et leur apprendre à les mobiliser au bon moment et de la bonne manière (*cf. 1.1.1 Définition de la compétence*). Or, comme vu précédemment, la compétence ouvre la voie à la maturité, qui elle-même conduit à la performance. En développant les compétences de leurs fournisseurs, les donneurs d'ordres améliorent ainsi leur performance.

Les personnes interrogées au cours de notre enquête ont fait ressortir plusieurs caractéristiques du développement fournisseur, tant sur ce qu'il apporte que sur ce qu'il implique (*cf. Figure 7*). Ces notions et leur importance seront développées plus en profondeur au cours de ce mémoire.

⁶ MONCZKA, Robert. HANDFIELD, Robert. GIUNIPERO, Larry. PATTERSON, James. Purchasing And Supply Chain Management. South Western. 2009, 4th Edition, p. 324-342.



Figure 7 : Nuage de mots caractérisant le développement fournisseur d'après les personnes interrogées au cours de l'enquête

1.2.2. Domaines du développement fournisseur

Le développement fournisseur est une démarche qui ne se résume pas qu'à un unique domaine : tout élément de l'entreprise peut être développé, de la qualité du produit à la logistique en passant par les processus de production et le suivi des normes en vigueur. Ci-dessous une liste non exhaustive des domaines pouvant être touchés par le développement fournisseur⁷ :

- ✓ **La technique** : la capacité à réaliser le produit ;
- ✓ **La qualité** : la qualité du produit fini ;
- ✓ **Le contrôle** : la manière et les moyens de contrôle, afin de mieux détecter les non conformités tout en allant plus vite, et donc d'être plus efficace ;
- ✓ **La logistique** : les flux de produits en interne mais aussi en externe, vérifier qu'ils soient optimisés, que les pièces arrivent au bon endroit au bon moment
- ✓ **Les stocks** : la gestion des stocks, afin de s'assurer de ne pas être ni en rupture, ni en excès de stockage ;
- ✓ **Les process de production** : la manière de produire, améliorer les procédés afin d'être plus efficace ;
- ✓ **L'outillage / les machines et la manière de les utiliser** : s'assurer que l'outillage ne soit pas obsolète, améliorer sa maintenance, former les employés à une meilleure utilisation ;
- ✓ **Les locaux** : optimiser l'espace, le rangement, la propreté des locaux, afin de circuler plus aisément et de trouver rapidement les objets ;
- ✓ **Les méthodes de qualité** : mettre en place des méthodes pour améliorer l'entreprise de manière générale : 5S, 6 sigmas, Lean management, Kaizen, PDCA, AMDEC, etc. (cf. *Glossaire*) ;
- ✓ **La capacité** : optimiser la production (process, machines, formation ...) pour être plus efficace et ainsi augmenter la charge de commandes ;
- ✓ **Les achats** : instaurer des processus, des outils afin de développer la maturité du service Achats et de maîtriser les fournisseurs de rang deux ;

⁷ D'après la littérature et les exemples terrains (Thales, entretiens...)

- ✓ **Les ressources humaines** : aider dans le processus d'embauche, de gestion des salariés, de formations, etc. ;
- ✓ **Les finances** : instaurer un meilleur contrôle des couts, une politique de prix efficace, un bon contrôle de gestion, une maîtrise de la croissance et une bonne gestion des indicateurs tels que BFR⁸, EBE⁹, ROI, etc. ;
- ✓ **L'administration, les processus administratifs** : comme par exemple la gestion des commandes, instaurer des processus rapides et aisés d'utilisation ;
- ✓ **Le marché** : améliorer la connaissance de l'entreprise de son marché, de ses clients potentiels dans d'autres secteurs d'activités que ceux du donneur d'ordre, afin qu'elle acquiert plus de business et soit plus pérenne, mais aussi dans le but d'obtenir de nouvelles compétences notamment techniques qui pourront profiter ensuite au donneur d'ordres ;
- ✓ **Les normes, la réglementation** : instaurer une meilleure connaissance des normes et donner des outils au fournisseur pour les respecter, l'aider dans l'obtention de certification telles que la norme ISO 9001.

Chaque domaine n'a pas pour vocation à être optimisé. Le développement fournisseur peut n'en toucher qu'un seul comme il peut tous les améliorer. Ce choix dépend du donneur d'ordres, mais aussi du fournisseur, et notamment :

- ✓ Des domaines dans lesquels le fournisseur possède des lacunes ;
- ✓ Des besoins du client,
- ✓ Des besoins du fournisseur.

Généralement, le donneur d'ordres intervient chez le fournisseur sur des domaines qui relèvent de sa compétence. Dans le cas où il souhaite que son fournisseur progresse sur un domaine que lui en tant que client ne maîtrise pas, il peut faire appel à des consultants extérieurs.

Le développement du fournisseur sur chacun de ces domaines permet finalement d'aboutir à une **optimisation des trois composantes principales** :

- ✓ Les coûts
- ✓ La qualité
- ✓ Les délais

⁸ **BFR (Besoin en fond de roulement)** : il représente les besoins de financement à court terme d'une entreprise, qui résulte du décalage de ses flux de trésorerie, encaissements et décaissements, liés à l'activité opérationnelle.

⁹ **EBE (Excédent Brut d'Exploitation)** : il détermine, sur une période donnée, la ressource que l'entreprise tire de son activité principale, autrement dit sa rentabilité.

Parce que les machines, les process, ou encore les achats sont plus performants, l'entreprise est plus productive, plus rentable, et peut donc réduire ses prix de vente sans toucher à sa marge. De même, le travail sur la logistique par exemple améliore les coûts car les flux sont optimisés, et réduit les délais. Ainsi, chaque domaine participe à une ou plusieurs composantes de ce que nous définirons comme le triangle d'or (cf. Figure 8). De plus, en améliorant la performance de l'entreprise et ses compétences, ils lui offrent une **plus grande capacité à innover**. Les employés connaissent mieux le marché, les techniques existantes, ils maîtrisent mieux leur métier, et de ce fait voient de nouvelles possibilités.

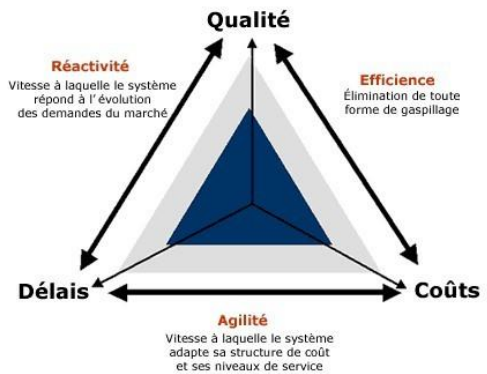


Figure 8 : Le triangle d'or (<http://www.chabbi.fr/2012/07/qualite-notions-cles/>)

1.2.3. Types de développement fournisseur

Il existe plusieurs types de développement fournisseur, classés en trois catégories, définis ci-après (cf. Figure 9).

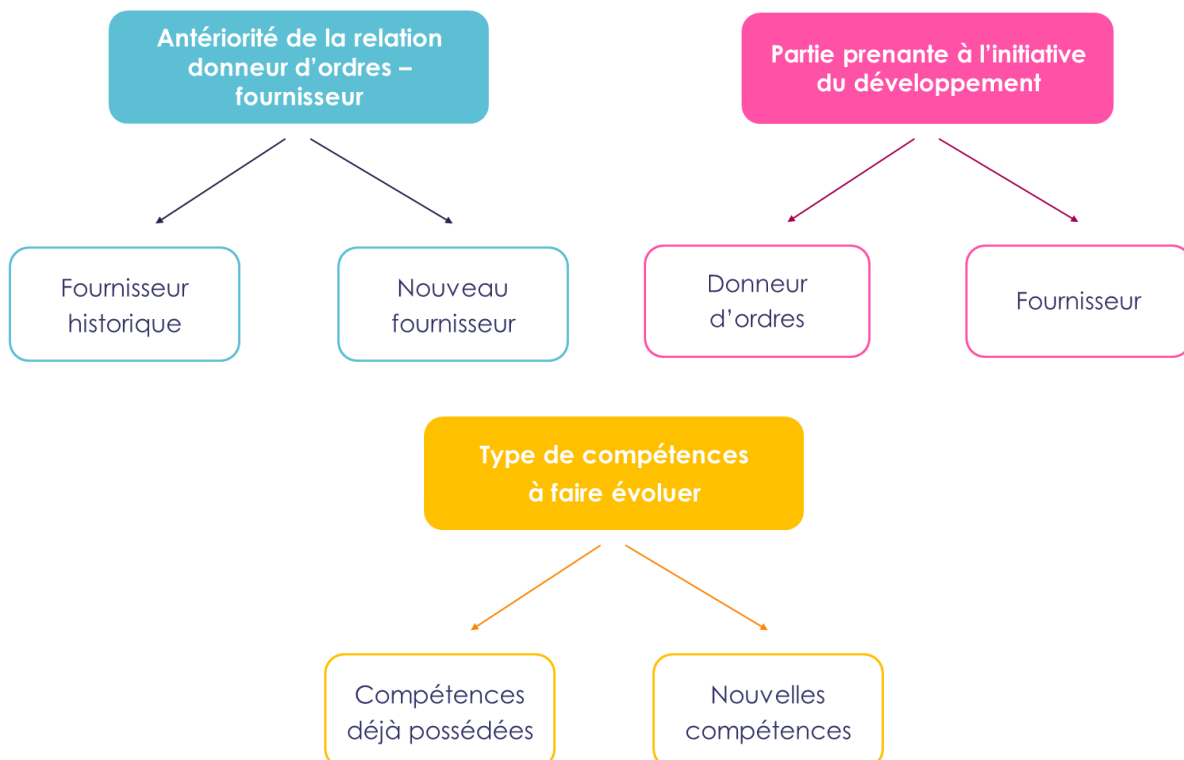


Figure 9 : Les types de développement fournisseur, réunis en 3 catégories (A. Grange)

Ces types de développement fournisseur ne sont pas indépendants les uns des autres. Par exemple, un développement fournisseur peut être réalisé avec un fournisseur historique à l'initiative de l'acheteur comme à l'initiative du fournisseur, et sur des compétences nouvelles ou déjà possédées.

Ce dernier type peut être élargi aux parties prenantes : quel type de compétences va être développé pour chacun, nouvelles compétences ou déjà possédées ? Autrement dit, il est possible de définir des types de développement fournisseur **en fonction des compétences possédées par le donneur d'ordres et par le fournisseur** sur le domaine amélioré. Ces compétences peuvent aller de faibles à élevées.

Par exemple, la démarche porte sur l'acquisition d'une nouvelle compétence en soudure pour le fournisseur : le fournisseur ne possède pas la compétence. Quant au donneur d'ordres, il y a deux situations : soit il possède la compétence et peut la transmettre directement à son fournisseur, soit il ne l'a pas et dans ce cas il devra trouver de nouvelles solutions pour développer son partenaire.

Autre exemple, le fournisseur a la compétence en soudure, mais va l'améliorer, en apprenant à la faire sur de plus petits objets par exemple : il a la compétence. Comme précédemment, le donneur d'ordres peut également l'avoir ou au contraire ne pas la posséder. En fonction de la situation, le développement du fournisseur ne sera pas le même.

A RETENIR

QU'EST-CE QUE LE DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR ?

- Le développement fournisseur consiste à **faire monter un fournisseur en compétences**.
- **Plusieurs domaines** peuvent être développés, de la technique à la logistique en passant par la qualité, les process et les méthodes.
- C'est le **donneur d'ordres qui intervient** chez le fournisseur pour le faire progresser.
- L'objectif du développement fournisseur est de **bénéficier d'avantages**, notamment en termes de coûts, qualité et délais, mais aussi d'innovations.
- Au final, le développement fournisseur permet au donneur d'ordres d'être **plus compétitif** car il améliore les domaines qui lui bénéficient directement.
- Il existe **plusieurs types de développement fournisseur**.

I.3. UN CONTEXTE PARTICULIER

Le développement fournisseur ayant été clairement défini, ainsi que toutes les notions qui y sont rattachées, il nous paraît important de nous concentrer désormais sur le contexte de TED (Thales Electron Devices).

1.3.1. Le contexte multi-unitaire

Tout d'abord, il faut savoir que l'entreprise, et par l'entreprise nous entendons TED et non pas Thales, se trouve dans un contexte multi-unitaire, ce qui engendre certaines conséquences.

Un contexte multi-unitaire, aussi dénommé High-mix Low-Volume, est un environnement industriel dans lequel les références sont multiples alors que les volumes sont peu élevés. Les produits développés varient en usage, en taille de lot mais aussi en processus de production.

Ce système offre aux entreprises qui le pratiquent une **réactivité** et une **flexibilité** bien plus importantes qu'un système usuel. Ces compagnies ont la capacité de changer au gré des demandes clients, et peuvent ainsi modifier leurs exigences produits et leur chaîne d'assemblage en quelques heures, voire en quelques minutes pour les meilleures. Elles peuvent également accroître facilement leur capacité de production pour s'adapter à des variations de volume importantes.

Néanmoins, le caractère dynamique et variable du contexte multi-unitaire est souvent source de problématiques diverses. Les entreprises doivent faire face à des changements fréquents, ce qui à terme peut être essouffant. Les sources d'erreurs sont bien plus nombreuses que dans un contexte normal, tandis que les coûts peuvent rapidement s'envoler si les variations ne sont pas maîtrisées.

Le multi-unitaire pose également de multiples problématiques au niveau achat : les références à acheter sont extrêmement nombreuses, tandis que les volumes d'achats sont faibles. **Une situation qui pénalise l'attractivité de l'entreprise sur le marché fournisseur**, puisque les fournisseurs recherchent généralement le contexte inverse : beaucoup de volumes et peu de références. De fait, l'entreprise doit être attentive à cette notion d'attractivité, développée dans la partie II.3.2, et aux solutions pour l'accroître, exposées dans la partie III.1.1.

De plus, du fait de la diversité des produits mais aussi de leur complexité, des fournisseurs aux capacités variées ne sont pas suffisants. Le panel fournisseur d'entreprises dans un contexte multi-unitaire est donc très développé, c'est-à-dire avec de **nombreux**

sous-traitants, et donc avec tous les inconvénients qui en découlent. La rationalisation est souvent mission impossible. Alors qu'un panel rationalisé permet à l'acheteur de se concentrer sur les relations avec ses fournisseurs stratégiques afin de les optimiser et d'en retirer de nombreux avantages, le contexte multi-unitaire oblige les acheteurs à être présents sur de multiples fronts et ainsi à entretenir de nombreuses relations. Pour maintenir des relations qualitatives, le temps de gestion augmente considérablement, ce qui nécessite plus de ressources autant humaines que matérielles ou financières.

Thales Electron Devices se situe aujourd'hui dans ce contexte multi-unitaire. La raison n'est pas tant la réactivité pour répondre à des demandes clients spécifiques que des produits finis très complexes, vendus en quantités peu importantes, qui nécessitent un nombre considérable de composants. Ainsi, **TED achète aujourd'hui 70 000 références, pour 2 000 références de produits finis et un montant d'achat de 60 millions d'euros.** L'acheteur pièces mécaniques par exemple a un portefeuille d'achats de 10 millions d'euros pour 5 000 références et 70 fournisseurs.

Des chiffres non négligeables donc qui impliquent des conséquences et des problématiques multiples. En tant qu'acheteur, comment gérer toutes ces références ? Comment optimiser les relations avec 70 fournisseurs ? Comment passer outre ce manque d'attractivité sur le marché fournisseur au premier abord pour devenir un client stratégique chez tous les fournisseurs ?

Ce sont en partie ces questions qui poussent à se pencher sur le contexte multi-unitaire, et plus spécifiquement sur le développement fournisseur au sein de ce contexte.

1.3.2. Le service Achats de Thales Electron Devices

Chez Thales, les services Achats existent depuis de nombreuses années dans les divisions, mais ont été sujets à une centralisation dans les années 2008. Aujourd'hui, le groupe possède un service Achats groupe qui gère les achats pour quasiment toutes ses divisions. Quasiment toutes car quelques filiales, comme TED, possèdent un service Achats spécifique. L'une des raisons réside dans le fait que la majeure partie des sociétés Thales achète des sous-ensembles alors que TED achète des composants, dont le nombre est de ce fait bien plus important. La multiplicité des références achetées, associée à la complexité des produits finis, rend les achats TED très spécifiques : ils ne peuvent être dupliqués aux autres filiales et ils nécessitent une gestion locale. TED conserve donc son service Achats. Toutefois, une partie des achats hors production reste gérée par le service Achats du groupe, et correspond à 0,3% des achats de TED : autrement dit, le groupe n'intervient quasiment pas dans les achats de la filiale.

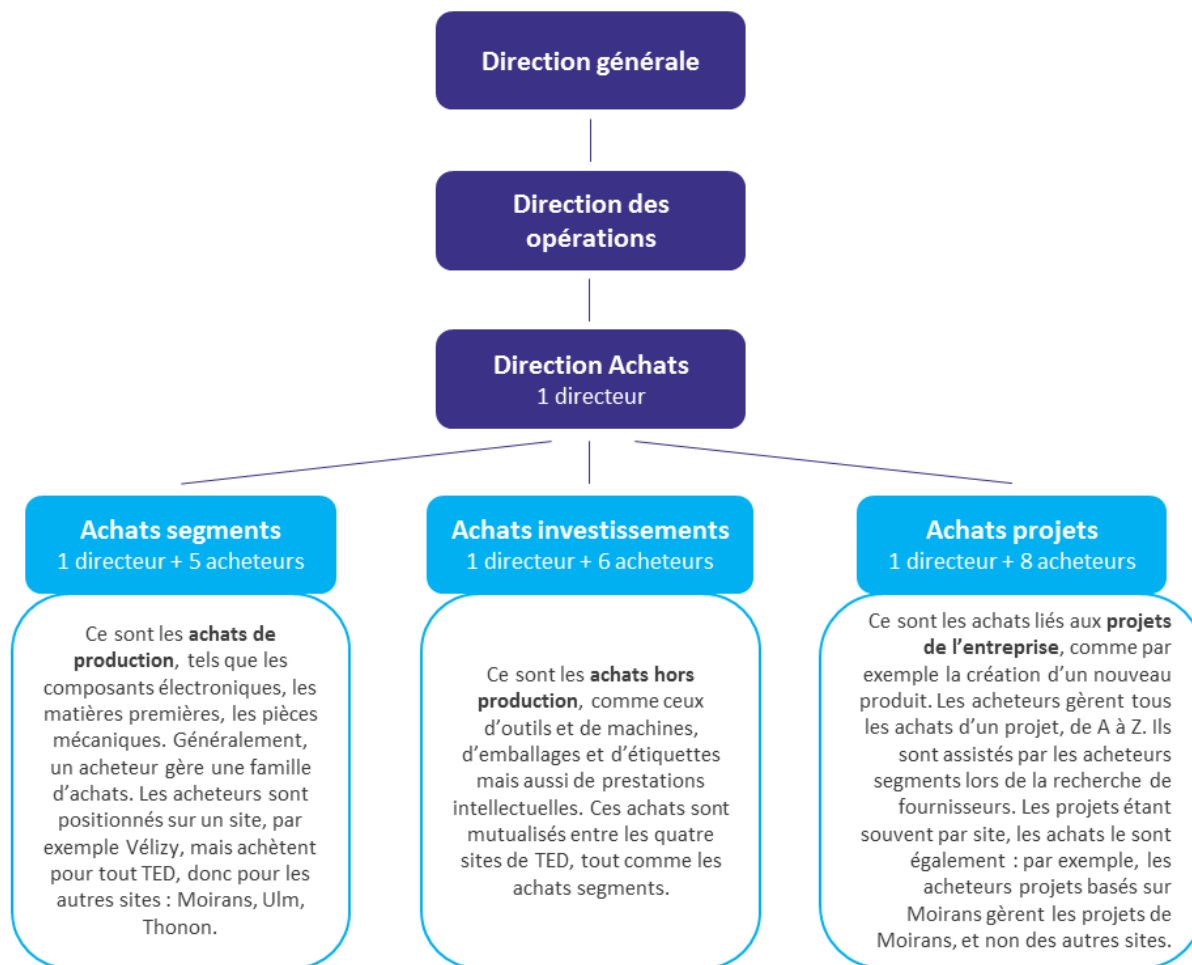


Figure 10 : Organisation Achats de TED (A. Grange)

Le service Achats de Thales Electron Devices est divisé en trois catégories, chacune ayant un directeur Achats à sa tête (cf. Figure 10). **Les Achats de TED sont rattachés à la direction des opérations, et ne participent pas au CODIR¹⁰**. De ce fait, les Achats sont au cœur du processus industriel ce qui leur offre une vision flux intéressante, et une coordination achats plus aisée. L'opérationnel est très présent, mais la dimension stratégique se retrouve quelque peu délaissée du fait de l'importance de l'opérationnel, de la place du service Achats dans la hiérarchie (il se retrouve à deux strates de la direction générale), et de l'absence du directeur Achats au CODIR.

Néanmoins, alors que l'on pourrait s'attendre à ce que les achats indirects soient délaissés du fait du rattachement hiérarchique de la fonction, il s'avère que la majeure partie des achats sont gérés par le service Achats. TED a mis en place un système où chaque commande doit être validée par les acheteurs. De cette situation découle certes beaucoup d'opérationnel, mais surtout un service Achats omniprésent qui ne peut être contourné. Les clients internes se retrouvent dans l'obligation d'intégrer les Achats, sans quoi leurs

¹⁰ CODIR : Comité de direction d'une entreprise

commandes ne seront pas validées. Bien évidemment, cela ne signifie pas que le service Achats est impliqué dès le début, mais du moins n'est-il pas complètement évité. De ce fait, et du fait des spécialisations de chaque acheteur, le **taux de couverture achats chez TED est de 90%**.

Ainsi, la fonction Achats prend en charge les achats de toutes les activités de Thales Electron Devices : radiologie, espace, science, etc. (*cf. Figure 3*). Or, ces activités, que l'on nommera **divisions, sont organisées en centres de profits alors que le service Achats fonctionne sous forme de centre de coût**. Les divisions sont évaluées sur leur résultat, sur lequel les achats ont une influence. Elles doivent donc effectuer un bon résultat alors qu'elles n'ont pas la main sur une part importante de la réalisation de ce résultat. Une situation qui s'avère complexe à gérer, d'autant plus que la part achats dépend des divisions. Côté sciences, elle représente 80% du coût du produit, en radiologie 50% et dans la division espace, seulement 10%. Les divisions dans lesquelles la part achats est importante sont en lien permanent avec le service Achats et s'inquiètent des coûts, à l'inverse de celles pour lesquelles la part achats est minime. Réactivité et agilité deviennent ainsi les mots clés des Achats TED, qui doivent s'adapter aux attentes de chaque division, mais aussi à leurs marchés qui diffèrent fortement.

1.3.3. Synthèse : l'importance de la problématique

Le développement fournisseur est un sujet vu et revu, dont les avantages et les fonctionnements ont été étudiés sous toutes les coutures. Néanmoins, ces études portent sur les pratiques de grands groupes, généralement dans l'automobile, avec des parts achats importantes, une forte puissance à l'achat, et des ressources souvent dédiées spécifiquement à la montée en compétence des fournisseurs.

La spécificité de ce mémoire résulte en deux éléments, développés ci-après, qui n'ont jusqu'à présent été que peu traités.

- *Le contexte multi-unitaire*

Tout d'abord, TED se trouve aujourd'hui dans un contexte multi-unitaire qui impacte fortement les Achats. La gestion de références multiples pour des volumes faibles pose la question de l'attractivité de l'entreprise. Le donneur d'ordre doit dépenser beaucoup d'énergie pour s'assurer qu'il sera servi comme il le souhaite. Dans cette situation, le développement fournisseur apparaît comme compliqué.

- *La nécessité d'optimiser les ressources*

De plus, le service Achats est aujourd'hui composé d'une vingtaine de personnes. Les acheteurs font face à des charges de travail considérables, et le temps s'avère être un atout précieux. Dans ce contexte, l'urgence devient le quotidien et les acheteurs se retrouvent souvent dans l'obligation de parer au plus pressé plutôt que d'anticiper.

Le développement fournisseur s'avère ainsi être un luxe que le contexte multi-unitaire, associé au manque de ressources et de temps, rend difficile à implanter. Pourtant, ce développement s'avère indispensable. **Proposer des solutions de développement fournisseur faciles à mettre en œuvre et nécessitant peu de ressources pour un résultat optimal** est donc l'objectif de ce mémoire.

PARTIE 2 :

LES FONDATIONS

II. LES FONDATIONS

Le développement d'un fournisseur peut être entrepris pour de multiples raisons, dont certaines sont privilégiées dans un contexte multi-unitaire. Toutefois, des risques peuvent résulter de cette démarche, et ne doivent pas être négligés.

Au final, par rapport à ces raisons et à ces risques, qui est concerné par le développement fournisseur, sur quelles familles d'achats il s'effectue et quelles conditions il requiert ?

II.1. POURQUOI DEVELOPPER SON FOURNISSEUR ?

Le développement fournisseur peut être effectué dans plusieurs situations. De par la complexité de la démarche et l'investissement qu'elle requiert, les raisons pour la mettre en œuvre doivent être poussées, sans quoi le retour sur investissement peut ne pas être rentable. Une situation d'autant plus vraie dans le contexte multi-unitaire ainsi que pour une entreprise qui possède peu de ressources, comme c'est le cas à TED. Dans cette situation, quelles sont les raisons conduisant l'entreprise à entreprendre un développement fournisseur ?

Tous les exemples sont issus de l'étude terrain auprès des acheteurs, et de ma propre expérience au sein du portefeuille d'achats mécaniques de TED.

II.1.1. Pour résoudre une crise

Le développement fournisseur à la suite d'une crise est une situation particulièrement courante. Il n'est pas dû à la volonté de l'une ou l'autre partie, mais résulte d'un élément imprévu dont la résolution n'est possible que grâce à la montée en compétences du fournisseur. Deux types de crises sont possibles : les crises internes et les crises externes.

- *La crise interne*

Un problème apparaît chez le fournisseur sur un ou plusieurs sujets, entraînant des complications chez le client. C'est une crise interne. Trois solutions s'offrent alors au client : aider son fournisseur à résoudre la crise, changer de fournisseur ou réaliser le ou les produits en interne. Cette dernière solution, particulièrement complexe, est rarement envisagée.

Lorsque la crise est trop importante et que sa résolution paraît difficilement possible, le changement de fournisseur s'avère adéquat. Néanmoins, il n'est utilisé qu'en dernier recours. Les raisons à cela sont multiples :

- ✓ **Les coûts de transfert sont importants** : outillage élevé, savoir-faire spécifique...
- ✓ Les achats chez ce fournisseur représentent un **poste important dans la structure du coût du client**.
- ✓ Les achats chez ce fournisseur représentent une **part considérable de son chiffre d'affaires**, autrement dit un désengagement brutal est impossible car il risquerait d'entraîner la faillite du fournisseur (*cf. encadré : Loi L442-6*).
- ✓ Le fournisseur est en **single ou en sole sourcing**¹¹, et n'a donc pas de concurrent immédiat.
- ✓ Le fournisseur est **historique**, il y a une antériorité de la relation : chaque partie sait comment l'autre travaille, il y a une compréhension et une entraide réciproque que l'on ne souhaite pas perdre.
- ✓ Malgré la crise sur un sujet spécifique, comme par exemple les délais, le fournisseur possède de **nombreux autres avantages** dont le client tient à bénéficier : coûts, qualité, innovation, réactivité, volonté d'aider le client...

Pour toutes ces raisons, l'entreprise va préférer résoudre la crise de son fournisseur plutôt que d'aller trouver un nouvel interlocuteur. Or, cette démarche implique une montée en compétences du fournisseur sur le sujet de la crise.

Loi L442-6 : Loi française qui interdit la rupture brutale de la relation commerciale avec les fournisseurs français. Trois points sont observés pour déterminer si la rupture est brutale : antériorité de la relation, part du chiffre d'affaires que l'entreprise représente chez son fournisseur, spécificité des actifs (des actifs, tels que des machines, ont-ils été développés spécialement pour le client ?). Pour éviter que la rupture ne soit considérée comme brutale, le client doit prévenir son fournisseur selon un préavis qui laisse à ce dernier le temps de se retourner. Aucun préavis minimum n'est imposé, il est déduit par jurisprudence. Généralement, le préavis est de deux à trois ans.

Chez Thales Electron Devices, cette situation s'est produite il y a quelques années avec un fournisseur du segment d'achats mécanique. Ce n'est sûrement pas le seul exemple, mais c'est celui que nous développerons.

La crise chez ce fournisseur, que nous nommerons Dupond par souci de confidentialité, a eu lieu sur les stocks. Les stocks de Thales chez Dupond pesaient environ

¹¹ **Sole sourcing** : il n'existe qu'un seul fournisseur sur le marché capable de réaliser le produit de l'entreprise.

Single sourcing : il existe plusieurs fournisseurs capables, mais l'entreprise choisit de ne travailler qu'avec un seul d'entre eux. C'est une stratégie Achats.

six mois de chiffre d'affaires, une situation restée en statut quo pendant de longs mois, et qui n'était pas requise par TED. L'élément déclencheur de la crise fut une pièce en particulier qui, trop ancienne, n'était plus commandée. Or, les stocks de cette pièce s'élevaient à plusieurs dizaines de milliers d'euros. Un montant que Dupond souhaitait évidemment se faire indemniser, ce que TED refusait du fait qu'il n'avait jamais demandé de tels stocks, et que cette pièce ne lui était plus utile. Cette situation est restée en statut quo pendant cinq ans, jusqu'à ce qu'une situation de blocage se forme.



Dupond était un fournisseur cible, avec lequel TED travaillait depuis plusieurs dizaines d'années. Son expérience TED, son expertise, et son soutien de TED, ainsi que d'autres facteurs, ont fait de lui un fournisseur dont l'entreprise ne souhaitait pas se défaire. De plus, la crise était importante, mais pas suffisante pour justifier un changement de fournisseur. Il fallait donc la résoudre.

Pour ce faire, l'acheteur TED, qui ne pouvait indemniser le stock qu'en très petite partie, a travaillé avec ses équipes et celles du fournisseur sur la logistique et la gestion des stocks dans un seul objectif : éviter que cette situation ne se reproduise. De nouveaux outils ont été mis en place, tels que des tableaux logistiques, et TED s'est engagé à toujours reprendre une partie des pièces en cas d'arrêt de fabrication. Si cela paraît simple de prime abord, il a néanmoins fallu plusieurs mois pour instaurer ces outils. Le soutien des directions de TED et de Dupont étaient nécessaires, tout comme la collaboration entre les équipes logistiques des deux entreprises. De nombreuses réunions de réflexion, mais aussi de suivi des avancées, ont eu lieu. Aucun KPI¹² spécifique n'a été développé, les KPI usuels, relatifs aux stocks, ont seulement été observés de plus près : niveau de stock du fournisseur, BFR (Besoin en fond de roulement), stocks morts. Des KPI qui correspondaient aux objectifs : diminuer le niveau de stock, abaisser le BFR, et éliminer les stocks morts.



Aujourd'hui, les stocks morts ont disparu, et les autres points sont en cours d'amélioration. La crise n'a pas uniquement été résolue, mais a été capitalisée : les nouveaux outils mis en place sont toujours utilisés, et offrent au fournisseur des prévisions au plus juste ce qui lui évite des surstocks. Les équipes logistiques sont responsabilisées, comprennent l'importance de prévisions précises, et travaillent en étroite collaboration avec le fournisseur. Ce dernier, quant à lui, ne stocke pas de pièces sur lesquelles il n'a pas de prévisions, ce qui bien sûr allonge ses délais de livraison mais limite les risques. Finalement, le lien entre prévisions logistiques, stock et rentabilité a bien été compris.

La résolution de la crise est un succès, elle a permis une montée en compétence logistique du fournisseur, mais aussi de Thales. Néanmoins, les outils logistiques qui ont été développés ne sont à ce jour pas utilisés auprès d'autres fournisseurs.

¹² **KPI** (Key Performance Indicators) : ce sont des indicateurs clés qui pilotent et suivent des aspects critiques de la performance d'une entreprise.

- *La crise externe*

Des perturbations apparaissent dans l'environnement de l'entreprise, et ont un impact sur elle. Par exemple, la crise des subprimes de 2008 est un événement extérieur qui a pourtant influé sur bon nombre d'organisations, entraînant d'importantes complications en leur sein, pouvant aller jusqu'à un dépôt de bilan. C'est une crise externe. Elle impacte généralement non pas un mais plusieurs fournisseurs d'un même panel, voire le client lui-même.

Le développement des fournisseurs existants s'avère quasiment impossible puisqu'il devrait être effectué sur plusieurs fournisseurs à la fois. Le client peut, dans cette situation, inclure un nouvel interlocuteur dans son panel qui apportera les éléments que le panel actuel, à cause de la crise, n'est plus en mesure d'amener. Néanmoins, cela reste un développement fournisseur car ce nouveau venu possède généralement des compétences imparfaites, sans quoi il aurait été présent dans le panel bien avant la crise.

Cette situation s'avère toutefois plus rare que les développements fournisseurs en cas de crise externe, et ne sera donc pas plus développée.

A RETENIR

LE DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR EN CAS DE CRISE

- **Deux types de crises** existent : crise interne et crise externe.
- Le développement fournisseur en cas de crise interne est privilégié au changement de fournisseur suivant plusieurs facteurs : **antériorité de la relation, coûts de transfert, single sourcing...**
- Généralement, il s'effectue sur des **fournisseurs cibles**.
- Dans le cas de Dupond :
 - Des outils ont été mis en place pour capitaliser sur la crise et éviter qu'une situation semblable ne se reproduise à l'avenir.
 - Aucun KPI spécifique n'a été instauré, les KPI existants relatifs à la crise et à la réalisation des objectifs ont seulement été suivis de plus près.
 - De nombreuses réunions, par téléphone, visioconférence ou visite, ont été effectuées.
 - Le développement du fournisseur a également entraîné la montée en compétences de TED.
 - Ces nouvelles compétences n'ont pas été étendues à d'autres fournisseurs.
 - Le développement du fournisseur a pris plusieurs mois.
 - Même si l'élément déclencheur a été la crise, les achats ont été à l'initiative de ce développement fournisseur.

II.1.2. Pour faire concurrence à un autre fournisseur

La concurrence est souvent, pour l'acheteur, un levier d'achat très important. Elle lui permet principalement de jouer sur les coûts et de réduire les risques. Avoir au minimum deux fournisseurs pour chaque famille d'achats est un objectif que se fixe bon nombre d'acheteurs. De ce fait, lorsqu'une situation de sole sourcing ou de single sourcing se présente, qu'elle soit déjà existante ou à venir, l'une des priorités de l'acheteur est généralement de créer un concurrent. Ce qui passe par le **développement d'un fournisseur afin de l'amener au même niveau de compétences que celui qui est en sole / single sourcing**. Ce fournisseur peut déjà faire partie du panel ou être un nouveau venu.

Cette situation s'est par exemple présentée **chez l'entreprise Tagada**¹³, important acteur de l'industrie automobile. L'unique fournisseur de la famille d'achats des diodes, Bigoudi¹⁴, était à la fois un excellent fournisseur, mais aussi un concurrent sur le produit fini, les alternateurs. Or, Tagada prenait des parts de marché à Bigoudi sur ces alternateurs, ce qui a conduit Bigoudi à ne plus livrer de diodes à Tagada, en invoquant diverses problématiques. Tagada a donc été contrainte de trouver un nouveau fournisseur de diodes de toute urgence. Une décision portée par les Achats, et rapidement soutenue par la direction.

Le fournisseur sélectionné n'était pas compétent en termes techniques, c'est-à-dire dans sa capacité à réaliser les diodes, mais possédait de nombreux autres avantages : coûts, innovation, envie de travailler pour Tagada, désir de découvrir un nouveau métier, etc. Tagada lui a apporté de la méthodologie, l'a accompagné afin de le faire monter en compétences dans le domaine des diodes. Elle a d'abord effectué des audits avec des plans d'actions, puis a déroulé de nombreux outils afin que son fournisseur construise de lui-même ses plans d'améliorations, ses AMDEC¹⁵, etc. L'objectif étant de lui faire trouver la solution, et non pas de la lui amener, afin de le rendre acteur de son développement. Pour ce faire, les équipes techniques, ainsi que les achats parfois, se sont rendues neuf semaines sur neuf mois chez ce fournisseur, situé à Taiwan.

Le développement du fournisseur a été suivi via de nombreuses réunions, des visites, des audits. Aucun KPI spécifique n'a été développé. Comme TED avec Dupond, les améliorations ont été mesurées sur les KPI classiques, qui étaient suivis avec plus d'attention et plus fréquemment qu'en temps normal. Les notes des audits ont également servi d'indicateurs pour évaluer les progrès du fournisseur.

¹³ Le nom a été modifié pour des raisons de confidentialité.

¹⁴ Le nom a été modifié pour des raisons de confidentialité.

¹⁵ **AMDEC** : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité, méthode qui détecte les points faibles d'un système en analysant ses causes possibles de défaillance, les effets de cette défaillance, et sa criticité.

Aujourd'hui, Tagada a conservé ses parts de marché, et possède désormais deux fournisseurs de diodes. Le nouveau fournisseur est numéro un, suscite moins de risques que Bigoudi puisqu'il n'est pas concurrent de Tagada, et est moins cher. Tagada, en développant un nouveau fournisseur pour faire concurrence à son fournisseur principal, a ainsi gagné en compétitivité, en management du risque, et en indépendance.

Chez Thales Electron Devices, un fournisseur est également en cours de développement dans le portefeuille d'achats mécanique. Réalisé auprès d'un nouveau fournisseur, il a pour objectif d'éviter une situation de monosourcing à venir.

Suite à une crise chez les deux précédents fournisseurs de découpe chimique, deux nouveaux fournisseurs ont été sélectionnés. L'un, que nous nommerons C., est un excellent fournisseur. Les produits TED se situent dans sa compétence, il a un bon rendement, une forte capacité et une bonne rentabilité, l'usine est neuve, et il est très développé. Il correspond parfaitement aux attentes de TED. L'autre en revanche, nommé M., a plus de difficultés : c'est un petit fournisseur, pour qui les produits TED sont plus difficiles à réaliser, avec des locaux encore non optimisés, et moins de ressources que C. En théorie, C. suffit à Thales, et M. pourrait ne pas exister dans le panel. Sauf que cela conduirait à du monosourcing, ce qui serait synonyme de risques plus élevés et de perte de compétitivité. D'où la présence de M. pour contrebalancer le pouvoir de C.

L'objectif pour l'acheteur est que M. atteigne le niveau de C., et que chaque produit puisse être réalisé indifféremment par l'un ou l'autre. M. doit donc être développé, acquérir de nouvelles compétences tant techniques que matérielles. Un but que les dirigeants de M. cherchent à atteindre, indépendamment des attentes de TED : ils ont instauré un important plan de développement, bien avant d'être choisis comme fournisseur par Thales, qui leur permettrait de s'agrandir, d'optimiser leur usine, et de parfaire leur savoir-faire technique. C'est d'ailleurs ce plan de développement qui a en partie convaincu l'acheteur de les sélectionner, puisqu'il sait que ce fournisseur est destiné à évoluer. TED attend aujourd'hui beaucoup de ce plan.

Cette situation quelque peu particulière limite les actions que TED doit mener pour développer M. : il lui suffit de financer le plan de développement de son fournisseur, de parfaire ses compétences techniques sur les produits TED, et de l'assister en cas de besoin. Concrètement, cela signifie passer des commandes au fournisseur, lui faire des retours mensuels sur chaque non-conformité afin d'expliquer clairement les problèmes et de fournir des solutions pour les résoudre, et établir des revues de performance sur ses délais et sa qualité,

dans lesquelles apparaissent également le ressenti des équipes logistique et qualité.



La montée en compétences de M. est donc principalement réalisée par M. lui-même, et TED fait uniquement office de soutien. Néanmoins, cela reste un développement fournisseur car sans le support technique et financier de Thales, M. atteindrait difficilement ses objectifs. De plus, du fait des fortes capacités de C., les équipes internes ne comprennent pas ou peu l'intérêt de conserver M. et de l'assister. En plus de consommer les ressources financières et humaines qui lui sont dédiées, le développement de M. nécessite également de l'énergie, des ressources humaines, et du temps destinés à convaincre les équipes internes du bien-fondé de la démarche.

A RETENIR

LE DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR POUR CREER DE LA CONCURRENCE

- Le développement fournisseur est utilisé pour créer de la concurrence en cas de **sole / single sourcing**, existant ou à venir.
- Généralement, il s'effectue sur de **nouveaux fournisseurs**, mais peut aussi avoir lieu sur des fournisseurs déjà présents dans le panel. Dans tous les cas, une **relation à long terme, stratégique**, est prévue.
- Dans le cas de Tagada :
 - Audits, visites des équipes techniques, méthodologie, ont été les clés d'un développement réussi.
 - L'objectif était de rendre le fournisseur acteur de son développement, en le conduisant à créer les solutions de lui-même et non en les lui amenant.
 - Aucun KPI spécifique n'a été instauré, les KPI existants relatifs à la crise et à la réalisation des objectifs ont seulement été suivis de plus près.
 - De nombreuses réunions ont été effectuées.
 - Le développement du fournisseur a pris plusieurs mois.
 - Même si l'élément déclencheur a été la crise avec Bigoudi, les achats ont été à l'initiative de ce développement fournisseur.
 - Le développement fournisseur a amené de la compétitivité, de l'indépendance et de la réduction de risques.
- Dans le cas de TED :
 - Le développement était déjà entrepris par le fournisseur lorsque TED l'a sélectionné.
 - TED a apporté un soutien financier et technique au fournisseur pour l'assister.
 - L'acheteur TED doit convaincre ses équipes internes du bien-fondé de la démarche.
 - Le développement de ce nouveau fournisseur a pour objectif d'amener de la compétitivité, de l'indépendance et de la réduction de risques.

II.1.3. Pour externaliser une activité

Pendant longtemps, internaliser un maximum d'activités fut le fil conducteur de bien des entreprises. Une tendance qui s'inverse depuis quelques années avec la recentralisation des entreprises sur leur cœur de métier. C'est désormais l'externalisation qui apparaît comme un élément incontournable d'une entreprise, qu'elle soit effectuée au niveau de ses activités techniques comme sur ses fonctions supports (ressources humaines, finance, etc.).

Ce contexte d'externalisation conduit les entreprises à entreprendre des démarches de développement fournisseur dans certaines situations. Lorsqu'elles choisissent de ne plus réaliser une activité, il arrive qu'elles se tournent vers un fournisseur qui ne possède pas toutes les compétences techniques requises. Les raisons à ce choix peuvent être les suivantes :

- ✓ Le fournisseur est un **partenaire historique** de l'entreprise, souvent stratégique. Il possède généralement des atouts non négligeables, comme les coûts, la qualité, ou encore la connaissance du donneur d'ordres, et entretient souvent une relation de partenariat avec son client. Ce dernier souhaite conserver cette situation pour son transfert d'activités, et sélectionne donc ce fournisseur, même si l'activité ne fait pas partie de ses compétences.
- ✓ L'activité externalisée **complète le savoir-faire du fournisseur**. Elle le rend plus compétent, plus performant. Elle traite souvent d'une compétence assez proche de celles possédées par le fournisseur.
- ✓ Le donneur d'ordres **ne souhaite pas intégrer un nouveau fournisseur** dans son panel. En élargissant le champ de compétences d'un fournisseur existant, il conserve un seul interlocuteur, ce qui diminue le temps de traitement, l'énergie consacrée, et surtout les transports des produits.
- ✓ Le fournisseur propose de **nombreux avantages autres** que sa technique, et ce même s'il est nouvel entrant dans le panel. Ces atouts peuvent être les coûts, les délais, la qualité, la capacité d'innovation, etc.

Ces raisons peuvent se cumuler comme être indépendantes les unes des autres.

Cette situation d'externalisation s'est présentée maintes fois chez TED. L'une d'entre elles a eu lieu avec le fournisseur Michel¹⁶.

Thales Electron Devices souhaitait externaliser son activité de soudure plomb. Aucun de ses fournisseurs existants ne possédait cette compétence, et l'entreprise ne désirait pas en sélectionner de nouveaux. Elle a donc choisi de développer un fournisseur historique, dont les compétences permettaient d'apprendre et de maîtriser cette nouvelle activité. Cette solution pérennisait également sa relation avec celui-ci tout en évitant les risques. Si le

¹⁶ Le nom a été modifié pour des raisons de confidentialité.

fournisseur ne se développait pas sur cette activité, TED aurait été obligée de passer par un prestataire extérieur, augmentant ainsi les coûts mais aussi les risques liés à l'arrivée d'un nouvel interlocuteur.

Cette montée en compétence sur la soudure plomb s'est principalement matérialisée au travers d'un accompagnement financier du fournisseur. L'arrivée de cette activité incluait de nouvelles machines, et de ce fait des coûts d'outillage et d'industrialisation, financés en partie par TED. L'entreprise a également fait profiter à Michel d'une aide humaine au travers d'équipes, notamment Technique et Qualité, disponibles pour l'épauler. Cette présence se concrétisait par de nombreux appels, des réunions, ainsi que des visites régulières pour contrôler les pièces. Une fréquence rendue possible par la proximité géographique de TED et de son fournisseur (une heure de trajet). Les réunions se tenaient en moyenne une fois par mois, et définissaient un plan d'actions qui devait être réalisé pour la prochaine réunion.



Le suivi de la démarche n'était pas partagé par TED à son fournisseur. Ce dernier mesurait son évolution de lui-même, au travers d'indicateurs existants, notamment le taux de non-conformité.

Ce développement a apporté beaucoup au fournisseur. En intégrant un nouveau cœur de métier, il a pu amener du développement avec d'autres clients. De plus, il lui a permis d'être intégré en interne plutôt que de devoir faire appel à de la sous-traitance. Enfin, il a enrichi son savoir-faire, ce qui le pérennise et le développe d'autant plus facilement. Il a donc été très motivé et très satisfait par cette démarche, entreprise par l'un de ses clients stratégiques¹⁷.

L'externalisation et le développement de son fournisseur a ainsi été un succès pour TED.

Le développement d'un fournisseur peut donc être entrepris lorsque le donneur d'ordres cherche à externaliser une activité. Il apporte beaucoup aux deux parties prenantes, mais comporte toutefois des **risques**. Ces derniers sont souvent relatifs aux équipes techniques internes qui peuvent avoir l'impression que le fournisseur profite d'eux pour ensuite leur prendre leur travail. Dans ce cas, les équipes internes sont récalcitrantes à transmettre leurs compétences, ce qui peut nuire au développement du fournisseur : le temps de transfert est plus loin et non optimisé.

La situation s'est ainsi produite chez TED. La communication autour du développement du fournisseur et de l'externalisation n'avait pas été poussée auprès des équipes internes. Ces dernières ne souhaitent pas partager leurs compétences, mais ne l'avaient pas exprimé. De ce fait, avec le même équipement que TED, et théoriquement les mêmes compétences, le fournisseur livrait des pièces non conformes. Il a fallu plusieurs

¹⁷ C'est le fournisseur lui-même qui a indiqué ces apports de son développement.

semaines pour en comprendre l'origine : lorsqu'elles étaient fabriquées par TED, les pièces étaient toujours redressées à la main. Or, personne n'avait transmis cette information, ceci pour montrer que le fournisseur n'était pas capable de réussir.

Il est donc indispensable de considérablement **communiquer** lors d'un transfert de compétences de l'interne vers l'externe, notamment dans le cadre de l'externalisation. Le donneur d'ordres doit s'assurer que l'intérêt de la démarche est compris par tous, autant chez le fournisseur que chez lui, et que chacun s'y implique.

Le développement fournisseur dans le cadre d'une externalisation a principalement lieu sur des compétences techniques, celles que le donneur d'ordres souhaite ne plus réaliser. Toutefois, il arrive que le fournisseur soit développé sur des compétences autres que techniques, comme la qualité ou les délais, afin de répondre aux exigences du client.

Lorsque le donneur d'ordres souhaite globaliser des activités, c'est-à-dire transmettre à un unique fournisseur des activités réalisées auparavant par plusieurs fournisseurs, il peut également entreprendre une démarche de développement fournisseur. Les raisons à cette initiative sont identiques à celles de l'externalisation.

A RETENIR

LE DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR DANS LE CADRE D'UNE EXTERNALISATION ?

- Les **raisons** d'un développement fournisseur dans ce cadre-là sont multiples : fournisseur historique, complément du savoir-faire du fournisseur, éviter un nouvel entrant, d'autres avantages complémentaires.
- Il est souvent effectué sur des **fournisseurs du panel**, rarement sur de nouveaux entrants.
- Il existe des **risques importants** dans cette situation, notamment celui du refus du transfert de compétences de la part des équipes internes.
- Dans le cadre d'une externalisation, le développement du fournisseur porte principalement sur des **compétences techniques**.
- Dans le cas de TED :
 - TED a apporté un soutien financier et humain au fournisseur pour l'assister.
 - Il y a eu beaucoup de communication entre les équipes TED et celles du fournisseur : appels, réunions, visites.
 - Des plans d'actions ont été mis en place.
 - Les KPI n'ont pas été partagés par TED au fournisseur. Ce dernier a suivi sa progression sur ses propres indicateurs existants.

II.1.4. Pour réaliser un nouveau projet

Les projets sont des actions à plus ou moins long terme, effectués en parallèle des activités quotidiennes d'une entreprise, telles que la production, la vente, ou encore la gestion. Le développement d'un nouveau produit et le transfert des fournisseurs et/ou des usines vers des pays low cost font partie des projets d'entreprise les plus courants. Le développement fournisseur est généralement une composante de ces projets, tel que nous le verrons ci-après avec l'étude d'exemples relatifs à ces deux situations.

- *Le développement d'un nouveau produit*

La création d'un nouveau produit implique de nouvelles compétences, de nouveaux matériaux, de nouveaux process, de nouveaux composants, etc. Autant de nouveautés dont l'implantation est nécessaire tant en interne qu'en externe, c'est-à-dire chez les fournisseurs. Pour répondre à ces nouvelles attentes, l'entreprise peut choisir de faire appel à de nouveaux fournisseurs, ou de travailler avec ceux de son panel. Généralement, du fait des importantes recherches que cette démarche entraîne, le choix est fait de développer le nouveau produit avec les fournisseurs existants, et d'apprendre en même temps qu'eux. Le développement fournisseur est donc souvent un élément clé de la création d'un nouveau produit.



Chez TED, dans le domaine de l'électronique et des logiciels, le développement de nouveaux produits est une seconde nature. Pourtant, l'entreprise ne possède que rarement les compétences techniques en interne nécessaires à l'atteinte des résultats attendus. Le développement de ses fournisseurs, existants ou nouveaux, apparaît comme un élément clé, et passe généralement par du co-développement. Autrement dit, TED veut créer un nouveau produit avec des caractéristiques précises, mais ne sait pas comment y arriver. Il se tourne alors vers des fournisseurs qui possèdent les compétences requises, et leur confie la réalisation du produit. Mais le produit étant nouveau, les fournisseurs restent dans une phase de recherche qui prend du temps et au cours de laquelle ils apprennent, tout comme TED. Les parties prenantes se développent donc en parallèle, d'où le terme co-développement.

- *Le transfert vers des LCC¹⁸*

Dans le contexte actuel de mondialisation, autrement dit de concurrence exacerbée et de sources multiples, la compétitivité est aujourd'hui l'un des objectifs primordiaux des entreprises. Coûts en baisse devient le maître-mot, ce qui conduit souvent les donneurs d'ordres à délocaliser soit leur production, soit leurs fournisseurs, vers des pays à bas coûts. Dans le cadre de transfert de fournisseurs, les nouvelles sources sélectionnées répondent au critère de compétitivité économique, mais peuvent manquer d'autres compétences clés, telles que la technique, la qualité ou encore la logistique. Le développement fournisseur intervient alors pour développer les compétences manquantes de ces nouveaux fournisseurs aux prix défiant toute concurrence.

Chez Thales, cette recherche de sources alternatives peu chères pour certains produits ne fait pas exception. Dans ce cadre-là, Thales Groupe a sélectionné un nouveau fournisseur qui répondait au critère de compétitivité. Ce fournisseur existait depuis de nombreuses années, et avait été à un moment donné un acteur important sur le marché oriental. Mais cette période s'était terminée en laissant derrière elle une usine aux capacités impressionnantes, équipée pour réaliser des métiers très variés, tant en termes de machines que de personnel. De plus, le fournisseur avait une réelle posture client : il savait répondre de manière rapide et efficace aux attentes du donneur d'ordres, ce qui faisait de lui un interlocuteur réactif. Thales a donc développé ce fournisseur sur ses compétences manquantes : une production régulière, une qualité optimale, etc. De plus, du fait de ses importantes capacités, le donneur d'ordres a augmenté la valeur ajoutée du sous-traitant en lui confiant des opérations supplémentaires à la seule réalisation du composant.

Ce développement fournisseur est passé par beaucoup de présence physique et d'accompagnement technique : les équipes techniques ont montré au management opérationnel les résultats attendus, la manière de les obtenir, les moyens de mesure, les améliorations du process, les sources d'approvisionnement alternatives... Autrement dit, le support a été autant sur la technique que sur les achats, et s'est concrétisé par de la présence, de la formation, et de l'information. Réunions, visites, échanges par téléphone ou par mail, ont été les clés de ce développement fournisseur. Comme pour les précédents exemples, les KPI habituels étaient suivis de plus près pour évaluer l'évolution de la montée en compétences. Aucun KPI spécifique n'a été développé.

Le développement de ce fournisseur a permis de répondre au besoin premier de compétitivité de par les prix de vente plus faibles. Il a également diminué le risque sur les composants et réduit le planning global puisque plusieurs activités ont été confiées au fournisseur, aboutissant ainsi à un meilleur coût global.

¹⁸ Low cost countries

A RETENIR

LE DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR DANS LE CADRE D'UN PROJET

- Le développement fournisseur peut intervenir dans le cadre d'un projet d'entreprise, tel que la **création d'un nouveau produit**, ou la recherche de sources alternatives peu chères pour **améliorer la compétitivité** de l'entreprise.
- Dans les deux cas, de **nouvelles compétences**, souvent techniques, sont apportées.
- La création d'un nouveau produit peut aboutir à du **co-développement** avec le fournisseur, le faisant ainsi monter en compétences en parallèle du donneur d'ordres.
- Dans le cas de Thales Groupe et de sa recherche de fournisseurs dans les LCC :
 - Présence physique, formation et information ont été les clés d'un développement réussi.
 - Le fournisseur a été monté en compétences sur ses capacités techniques.
 - La valeur ajoutée du fournisseur a été augmentée : au lieu de faire un composant simple, il réalise plusieurs opérations supplémentaires.
 - Aucun KPI spécifique n'a été instauré, les KPI existants relatifs à la crise et à la réalisation des objectifs ont seulement été suivis de plus près.
 - De nombreuses réunions, visites, échanges téléphoniques ou par e-mail, ont été effectués.
 - Le développement fournisseur a amené de la compétitivité, de la réduction du time-to-market¹⁹ et de la diminution de risques.

II.1.5. Synthèse : les raisons d'un développement fournisseur

Il y a quatre raisons majeures d'un développement fournisseur dans un contexte multi-unitaire :

- ✓ **Résoudre une crise**, souvent interne au fournisseur et portant sur un point précis, tel que les délais, les stocks, la qualité... Ce point a un impact autant sur le donneur d'ordres que sur d'autres éléments de l'entreprise, comme sa santé financière par exemple.
- ✓ **Éliminer une situation de mono sourcing**, c'est-à-dire faire concurrence à un fournisseur seul sur son marché pour réduire les risques, améliorer la compétitivité et gagner en indépendance.
- ✓ **Externaliser une ou plusieurs activités**, c'est-à-dire les réaliser chez le fournisseur plutôt qu'en interne.

¹⁹ **Time-to-market** : c'est le temps de mise à disposition d'un produit sur le marché.

- ✓ **Réaliser un projet d'entreprise**, tel que la création d'un nouveau produit ou la recherche de fournisseurs peu chers afin de diminuer les coûts globaux et donc de gagner en compétitivité.

D'autres raisons au développement fournisseur existent, dont en voici quelques exemples :

- ✓ **Lorsque l'entreprise se développe** et que ses attentes évoluent, le fournisseur peut ne plus être en capacité de répondre à ses besoins. Par exemple, les exigences en termes de coûts, de délais, de qualité, d'innovations, peuvent s'accroître, impliquant la montée en compétences du fournisseur pour correspondre aux nouvelles exigences. Obtenir une nouvelle norme pour le donneur d'ordres peut également être synonyme de développement fournisseur : la norme Iso TS 16949, norme automobile, nécessite par exemple que tous les fournisseurs soient iso 9001. Dans cette situation, l'entreprise peut décider de développer ses fournisseurs plutôt que d'en changer, et les amener ainsi à respecter ces normes pour qu'elle-même puisse se développer.
- ✓ Le développement fournisseur est également une solution pour devenir ou rester le **client numéro un d'un fournisseur**. Une position qui bénéficie au donneur d'ordres en termes de coûts, de réactivité, d'innovation, ou encore de management des risques. Deux développements sont possibles : apporter de nouvelles compétences techniques au fournisseur afin de lui confier de nouveaux marchés, et ainsi augmenter le poids du client, ou développer ses compétences existantes plus générales comme la logistique, pour accroître l'attractivité du donneur d'ordres auprès de son fournisseur. Néanmoins, cette démarche ne garantit pas le résultat, l'une des raisons étant que l'interlocuteur ne souhaite pas ce type de relation avec le donneur d'ordres.

Ces dernières raisons sont plus spécifiques, et sont généralement entreprises dans l'industrie automobile, où le développement fournisseur est devenu une véritable **culture**. D'ailleurs, dans certaines de ces entreprises, comme par exemple Toyota, cette pratique est à ce point importante que des fournisseurs sont régulièrement montés en compétences dans l'unique objectif d'améliorer leur performance, et par répercussion d'améliorer celle du donneur d'ordres.

Mais quelle que soit la raison qui conduit à un développement fournisseur, celui-ci est souvent entrepris dans un unique objectif : **manager le risque**, comme le confirme l'enquête menée sur le contexte multi unitaire. Le risque est réduit lorsque le développement fournisseur résout une crise, fait concurrence à un fournisseur en situation de monopole, ou encore diminue le nombre d'interlocuteurs en globalisant les activités. Ce sont autant les risques relatifs aux coûts, aux délais, à la qualité, à la logistique, etc., que le développement

fournisseur régité. Néanmoins, il aboutit toujours au même résultat : **accroître la compétitivité économique** de l'entreprise.

Au-delà de ces raisons « de fond », il apparaît qu'une entreprise peut choisir de développer son fournisseur plutôt que d'en changer pour deux motifs principaux :

- ✓ **Les risques liés au changement de fournisseurs sont trop importants**, comme par exemple les coûts de transfert conséquents ou la confidentialité des informations.
- ✓ **Les faiblesses du fournisseur sont compensées par des avantages considérables**, qui peuvent se situer au niveau des compétences (coûts, délais...) ou au niveau de la relation (antériorité de la relation, excellente relation, connaissance réciproque du fonctionnement de chacun, réactivité, désir de s'entraider...)

II.2. QUELS SONT LES RISQUES LIÉS AU DÉVELOPPEMENT FOURNISSEUR ?

Malgré les raisons qui poussent les entreprises à développer leurs fournisseurs, la démarche ne se fait pas sans risques. Ils peuvent apparaître en cours de développement ou en découler à la fin. Dans tous les cas, l'entreprise doit en être pleinement consciente, ce qui lui permettra d'agir en conséquence.

Voici une sélection des risques principaux liés au développement fournisseur. Ils sont tirés de l'étude de la littérature ainsi que des recherches menées sur le terrain.

II.2.1. Le risque d'ingérence

Le développement fournisseur est une démarche généralement entreprise par le donneur d'ordres pour améliorer les compétences de son sous-traitant. Autrement dit, le client s'invite dans les affaires de ce dernier et lui explique en quoi ses méthodes peuvent être optimisées. Un comportement qui peut facilement dévier vers de l'ingérence.

L'ingérence est le fait de s'introduire dans les affaires de quelqu'un sans y avoir été invité²⁰. Dans le contexte qui nous préoccupe, l'ingérence consisterait à imposer au fournisseur son développement. Le donneur d'ordres viendrait trouver le fournisseur en lui indiquant ses faiblesses, et se proposerait de les supprimer sans attendre l'assentiment de son interlocuteur. Même si cela lui serait bénéfique, le fournisseur ne se sentirait pas libre de ses mouvements, et aurait la sensation de n'être qu'une marionnette dans les mains de son client.

²⁰ D'après les dictionnaires Larousse et CNTRL

En quelque sorte, l'ingérence revient à demander une **obligation de moyens** au fournisseur plutôt qu'une obligation de résultat. Par exemple, le fournisseur doit peindre une pièce. L'obligation de résultat est de dire que la pièce doit être peinte en blanc, sans que l'on puisse apercevoir la pièce sous la peinture. L'obligation de moyens consiste à indiquer au fournisseur que trois couches de peinture blanche sont nécessaires sur la pièce. Le fournisseur n'est pas libre, il ne peut pas décider de lui-même des moyens qu'il souhaite mettre en œuvre pour atteindre le résultat.

Un développement fournisseur imposé par le donneur d'ordres n'aurait d'autres issues que l'ingérence. Or, qui dit ingérence dit **déresponsabilisation** : le client donne directement les solutions au fournisseur pour s'améliorer, sans lui laisser la possibilité de les trouver de lui-même et de les faire siennes. Le fournisseur perd ses capacités de réflexion, et reste latent, dans l'attente des actions de son client pour le faire s'améliorer. D'autre part, l'ingérence rendrait le développement fournisseur très mal perçu puisqu'il n'a pas été demandé par son bénéficiaire. Une **dégradation des relations** serait donc une conséquence hautement probable de cette situation, au risque de limiter les retours sur investissement de la démarche.

Avant de commencer à développer un fournisseur, le donneur d'ordres doit s'assurer que cette démarche est comprise et désirée par toutes les parties prenantes, sans quoi les risques d'échec sont élevés.

SOLUTION

- Ne pas imposer un développement au fournisseur
- S'assurer que les enjeux sont compris par toutes les parties prenantes, et que chacune y voit son intérêt.
- Rester dans une obligation de résultat et non dans une obligation de moyens

II.2.2. Le risque de dépendance

La dépendance fait partie intégrante des relations client-fournisseur. Néanmoins, dans bien des cas, elle est limitée et/ou maîtrisée. Le développement fournisseur peut réactiver cette dépendance, tant pour le donneur d'ordres que pour le fournisseur.

« La dépendance d'un agent A par rapport à un agent B est directement proportionnelle à l'intérêt investi par A dans les objectifs nécessitant l'intervention de B et inversement proportionnelle à la possibilité dont dispose A pour atteindre ces objectifs en dehors de sa relation avec B ».

Emerson, 1962

- *Dépendance du donneur d'ordres vis-à-vis de son fournisseur*

Développer les compétences d'un fournisseur a pour objectif d'accroître sa performance. Or, celle-ci peut à ce point être améliorée que l'entreprise deviendra un acteur important du marché, attirant de nombreux clients. Une situation qui peut rapidement devenir un facteur de risque considérable pour le donneur d'ordres. Si son fournisseur se révèle plus performant que ses concurrents, et qu'il attire tous les clients, il deviendra rapidement un acteur incontournable du marché. Le donneur d'ordres à l'origine du développement de son fournisseur se retrouvera perdu dans la masse des clients, et n'aura plus aucune influence sur son interlocuteur.

Sa démarche lui aura été bénéfique dans un sens, puisqu'il disposera d'un fournisseur compétent sur de nombreux aspects tels que la logistique ou la qualité, mais elle aura accru le risque. Le donneur d'ordres deviendra dépendant de son fournisseur, puisque celui-ci sera désormais le meilleur sur le marché et que personne ne sera en mesure de le remplacer.

Ainsi, le développement fournisseur aura créé une « machine de guerre », probablement en situation de **monopole**, avec tous les risques que cela comporte : aucune influence sur le fournisseur, que ce soit sur ses coûts, sa qualité, ou encore ses délais, et d'importants risques de rupture en cas de catastrophe naturelle par exemple. Il faudra alors développer un nouveau fournisseur pour recréer de la concurrence.

Une situation similaire est arrivée à Thales. Le groupe a externalisé bon nombre de ses activités vers ses fournisseurs, les développant au passage, et créant parfois d'autres géants, en situation monopolistique. Aujourd'hui, Thales cherche à réduire le périmètre de ses achats chez ces fournisseurs au profit de plus petites entreprises que le groupe développe et fait monter en compétences, mais dans une moindre mesure que précédemment.

Cette situation, si elle s'avère complexe, reste néanmoins susceptible d'évoluer. Dans certains cas extrêmes, le fournisseur devient tellement important qu'il finit par racheter son donneur d'ordres.

- *Dépendance du fournisseur vis-à-vis de son donneur d'ordres*

Le développement fournisseur peut conduire le donneur d'ordres à accroître le volume d'activités réalisé chez son sous-traitant. Un nouveau volume qui, s'il est amené à représenter une part importante du chiffre d'affaires du fournisseur, entraînerait une dépendance de ce dernier vis-à-vis du client. Dépendance due au fait qu'un désengagement brutal du donneur d'ordres serait synonyme de faillite pour l'entreprise.

De cette situation découle deux risques principaux :

- ✓ La loi L442-6 condamne la rupture brutale d'une relation commerciale avec un fournisseur (cf. *Partie II.1.1*). Représenter une part importante du chiffre d'affaires de son sous-traitant contraint l'entreprise à **effectuer une rupture longue**, c'est-à-dire plusieurs années, ce qui peut lui être préjudiciable, notamment lorsque le fournisseur ne répond plus à ses attentes.
- ✓ Un fournisseur chez lequel un client réalise une part conséquente du chiffre d'affaires, comme 80% par exemple, devient fortement influencé par ledit client. Progressivement, il perd sa capacité à réfléchir de manière autonome, et devient une extension de son donneur d'ordres. Résultat de cette évolution : la **perte de l'innovation**.

Lors d'un développement fournisseur, il est donc indispensable de veiller au volume d'activités engendré, et à la part du chiffre d'affaires que cela va représenter chez le fournisseur. Si celle-ci peut être importante, il faut toutefois veiller à ce qu'elle ne devienne pas nuisible à l'entreprise.

Ces risques de dépendance sont représentés dans la matrice de Bensaou²¹ (1999). La dépendance du donneur d'ordres vis-à-vis de son fournisseur correspond au « captive buyer », tandis que celle du fournisseur vis-à-vis de son client est le « captive supplier ». Ces deux situations sont à éviter, tandis que la relation stratégique doit être améliorée au travers du développement fournisseur (cf. *Figure 11*).

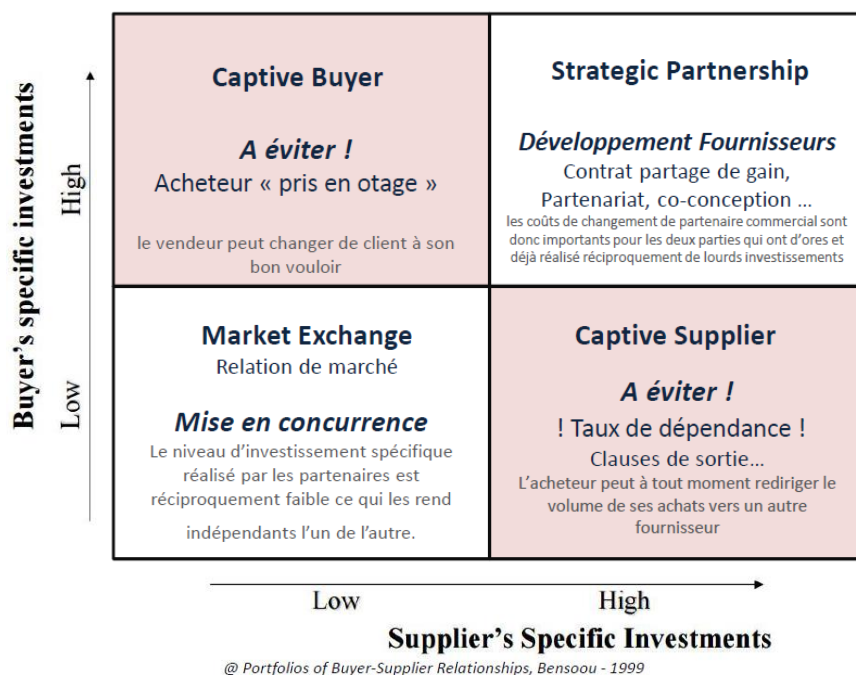


Figure 11 : Matrice de Bensaou (1999) complétée (G. Batoux)

²¹ Cours IAE Grenoble 2016, BATOUX, Gaëlle. *Marketing Achats*.

SOLUTION

- S'assurer que le développement du fournisseur n'est pas important au point de le placer en position de force par rapport au donneur d'ordres.
- Veiller à ne pas transmettre au fournisseur un volume d'activité trop important.

II.2.3. Les risques liés au transfert de compétences clés

Le transfert de compétences fait partie intégrante du développement fournisseur : le donneur d'ordres apporte ses connaissances au fournisseur pour lui permettre de s'améliorer sur différents sujets.

Le développement de compétences supports, c'est-à-dire celles hors production comme la logistique, les stocks, la gestion des commandes, ne pose que peu de risques car il s'effectue sur des domaines universels, présents dans chaque entreprise. Une meilleure gestion de ces compétences accroît la productivité, la réactivité et la compétitivité, mais n'est pas en lien direct avec les produits du donneur d'ordres, et donc ses compétences clés.

En revanche, le développement de ces dernières, les **compétences clés**, induit un risque considérable. Le client transmet des compétences relatives à la production de ses produits, et donc à son cœur de métier et à ses éléments différenciant sur le marché. Des connaissances que le fournisseur peut ensuite utiliser dans son propre intérêt plutôt que dans celui de son donneur d'ordres, autrement dit :

- ✓ En faire bénéficier ses autres clients, notamment parce que ceux-ci proposent des rémunérations financières particulièrement intéressantes,
- ✓ Créer un produit fini semblable à celui du donneur d'ordres, et ainsi s'émanciper.

Le développement de ce fournisseur aura donc conduit l'entreprise à se créer un nouveau concurrent ou à améliorer ses concurrents existants, au lieu d'accroître sa performance. Faire bénéficier ses concurrents des compétences clés de l'entreprise peut aussi être dû au rachat du fournisseur par un concurrent.

Lors du développement des compétences techniques de son fournisseur, le donneur d'ordres se doit d'être vigilant et de veiller à toujours conserver une partie de ses compétences clés, en interne ou répartie à travers plusieurs fournisseurs, afin de ne pas confier tout le savoir de la réalisation de ses produits à un potentiel futur concurrent.

Le développement fournisseur, lorsqu'il passe par le transfert de nouvelles compétences techniques, pose également les questions de la **confidentialité** et de la **propriété intellectuelle**. Deux notions essentielles qui ne doivent pas être négligées. Si la

confidentialité des nouvelles compétences n'est pas respectée, les concurrents peuvent en bénéficier à un moment ou à un autre. Par ailleurs, lorsque le développement fournisseur vise la création de logiciels par exemple, l'entreprise doit s'assurer que la propriété intellectuelle sera sienne, et non celle de son interlocuteur. Dans les deux cas, une négligence conduirait à d'importantes complications.

Néanmoins, ce sont des sujets sensibles qui peuvent annihiler les bénéfices du développement fournisseur s'ils sont trop contraignants : ils demanderont trop d'efforts au fournisseur, ce qui diminuera sa motivation. Une des solutions pour éviter cette situation serait de veiller à ce que ces notions de confidentialité et de propriété intellectuelle n'interviennent que sur les compétences techniques relatives au cœur de métier du donneur d'ordres, et non sur des compétences moins spécifiques, techniques ou non (logistique...).

SOLUTION

- Rester proche des compétences clés
- Veiller à la confidentialité et à la propriété intellectuelle des domaines développés

II.2.4. Synthèse : les risques du développement fournisseur

Les principaux risques du développement fournisseur, que celui-ci s'effectue dans un contexte multi-unitaire ou non, sont les suivants :

- ✓ **L'ingérence**, c'est-à-dire imposer sa volonté au fournisseur au point de le déresponsabiliser tout en dégradant les relations ;
- ✓ **La dépendance** du fournisseur vis-à-vis de son client, de par la part de chiffre d'affaires que ce dernier représente, et la dépendance du client vis-à-vis de son fournisseur lorsque celui-ci, grâce à son développement, devient un acteur incontournable du marché ;
- ✓ **Le transfert de compétences clés** au fournisseur, au risque d'en faire bénéficier les concurrents actuels ou de créer un nouveau concurrent : le fournisseur lui-même.

De nombreux autres risques existent, et sont tout autant à prendre en considération que les précédents. Néanmoins, nous ne les aborderons que rapidement dans ce mémoire. En voici une liste non exhaustive :

- ✓ Il est possible que le **développement fournisseur ne fonctionne pas**, autrement dit que malgré les ressources investies, le fournisseur ne monte pas en compétences. Cette situation peut découler d'un manque de moyens financiers, humains, matériels, d'un manque de suivi, d'un manque de

motivation... Les raisons sont multiples. Repérer que le développement n'aboutit pas, l'arrêter, puis s'assurer que la relation n'en est pas détériorée, telles sont les étapes à suivre dans pareil cas. Instaurer des jalons, des phases de développement, permet d'en faciliter l'arrêt si besoin : si tel point n'est pas atteint, on s'arrête là, et tant pis.

- ✓ Le développement fournisseur comporte également un **risque financier** : s'il est conséquent et que le donneur d'ordres est une structure de taille moyenne, une part importante des ressources, tant financières qu'humaines et matérielles, y seront consacrées, au risque de délaisser les autres activités. Une situation pouvant entraîner une perte de productivité, impactant ainsi le chiffre d'affaires, la marge, ou encore le résultat net. Il faut donc veiller à ce que l'énergie investie soit adaptée, et que la durée du développement soit maîtrisée, ceci afin de ne pas consommer trop de ressources et d'énergie.
- ✓ Tout comme expliqué dans la partie I.1.2, la maturité possède un aspect **fugace**. Or, le développement fournisseur conduit à la maturité du fournisseur sur les domaines optimisés. De ce fait, la montée en compétences d'un fournisseur n'est jamais totalement aboutie : il devient mature à un instant T, mais doit entretenir ses compétences sans quoi il perdra les bénéfices des actions effectuées. Le donneur d'ordres doit ainsi toujours veiller à ce que le développement de son fournisseur, en plus de porter ses fruits, dure dans le temps. Autrement dit, elle doit s'assurer que son interlocuteur ait compris comment améliorer ses compétences, et qu'il continue de les développer de sa propre initiative.
- ✓ Le développement fournisseur peut également entraîner des abus de la part de l'une des parties prenantes, nuisant à la **pérennité de la relation**. Par exemple, jouant sur le fait qu'il a aidé son fournisseur et qu'il a amélioré sa performance, le client peut imposer à son sous-traitant des éléments que ce dernier n'aurait jamais accepté en temps normal, comme par exemple une baisse de prix considérable, bien au-delà des gains engendrés par la montée en compétences.

Enfin, il est important de noter que dans tous les cas, **le développement fournisseur bénéficie aux concurrents du donneur d'ordres**. En effet, le fournisseur livre généralement un ou plusieurs concurrents de son bienfaiteur, et met donc à leur service ses nouvelles compétences. Cette situation ne doit pas être vue comme un risque, mais comme une part intégrante du développement fournisseur. Elle doit être prise en compte lors du choix de développer le fournisseur, ce qui passe par le calcul d'un ROI : il faut s'assurer que la montée en compétences du sous-traitant apportera plus au donneur d'ordres qu'elle ne bénéficiera à ses concurrents.

Ce phénomène implique une fois encore de ne pas transmettre de compétences clés à son fournisseur, afin d'éviter que les concurrents n'en profitent. Il faut toujours mesurer ce qui est donné. De plus, le donneur d'ordres doit s'assurer qu'il sera toujours privilégié sur les

compétences qu'il a transmises, même si elles ne lui sont pas dédiées en totalité. Sélectionner un fournisseur qui ne travaille pas avec les concurrents n'est pas la solution optimale : le fournisseur capte des méthodes de travail, des process, des approches des concurrents qui vont le rendre plus performant ce qui bénéficie au donneur d'ordres. L'échange de compétences fonctionne dans les deux sens : le développement du fournisseur bénéficie aux concurrents, mais leurs méthodes profitent au donneur d'ordres.

Cette situation peut par ailleurs s'avérer être un argument lorsque le fournisseur n'est pas convaincu de l'intérêt de son développement : celui-ci bénéficiera au donneur d'ordres, mais pourra également être déployé auprès de tous les autres clients. La productivité et la compétitivité que le fournisseur gagnera augmentera sa marge avec ses clients existants, et lui permettra de réaliser des offres plus compétitives auprès de ses nouveaux clients.

II.3. QUELS SONT LES FONDEMENTS DE LA DEMARCHE DE DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR ?

Les raisons qui conduisent à un développement fournisseur ainsi que les risques qui en découlent sont désormais clairement identifiés. Il convient à présent de déterminer les familles d'achats sur lesquelles entreprendre la démarche, les acteurs « types », la relation nécessaire, et enfin la maturité Achats minimum indispensable.

II.3.1. Les familles d'achats cibles

Le fournisseur n'est pas le seul critère à évaluer pour entamer un développement fournisseur, contrairement à ce qui pourrait laisser penser les exemples précédents. Il faut également regarder la famille d'achats principalement présente chez le fournisseur à développer.

« Une famille d'achats est un groupe d'achats homogène pour lequel il est possible de formuler une seule stratégie et qui correspond à un marché fournisseur homogène » (Tréhan, 2015). L'ensemble des familles d'achats forment la segmentation achats.

La matrice de Kraljic²² (cf. Figure 12) permet de classer les familles d'achats en quatre catégories, selon deux critères :

- ✓ **Le niveau d'engagement** (axe des ordonnées) : ce critère financier correspond au volume d'achats de la famille. Autrement dit, les familles de classe A se

²² Cours IAE Grenoble 2016, TREHAN, Natacha. *Stratégie Achats Industriels*.

situent en haut de l'axe, tandis que celles de classe C sont en bas (cf. encadré, modèle de Pareto).

- ✓ **Le niveau de risque** (axe des abscisses) : ce niveau de risque global prend en considération le risque interne et le risque externe (risque du marché fournisseur et risque du client final).

Le positionnement des familles sur la matrice permet de mettre en place des stratégies achats adaptées à chaque famille : à chaque catégorie correspond une stratégie d'achats.

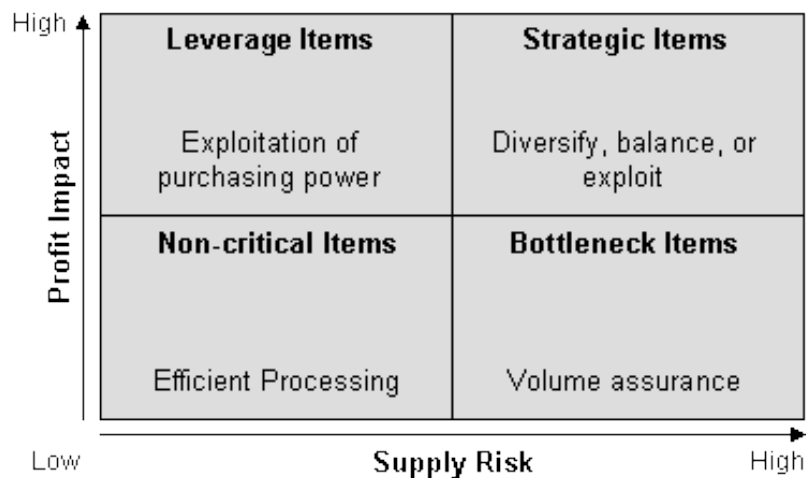


Figure 12 : Matrice de Kraljic (source de l'image : www.12manage.com)

Modèle de Pareto²³ : La loi de Pareto, aussi appelée loi des 80/20, indique que 80% des résultats vient de 20% des sources. Autrement dit, 20% des familles d'achats réalisent 80% du volume d'achats. Ce sont les familles de classe A. Celles qui effectuent 15% du volume d'achats, c'est-à-dire de 80 à 95%, forment la classe B, et représente 30% des familles d'achats. Enfin, la classe C est constituée des 50% de familles restantes, contribuant aux 5% restants du chiffre d'affaires achats (cf. Figure 13 & Figure 14). De la loi de Pareto découle donc l'analyse ABC qui classe les familles d'achats selon leur volume d'achats. La classe A forme les familles aux enjeux stratégiques forts, autrement dit celles sur lesquelles il faut travailler en priorité.

²³ Cours IAE Grenoble 2016, TREHAN, Natacha. *Stratégie Achats Industriels*.

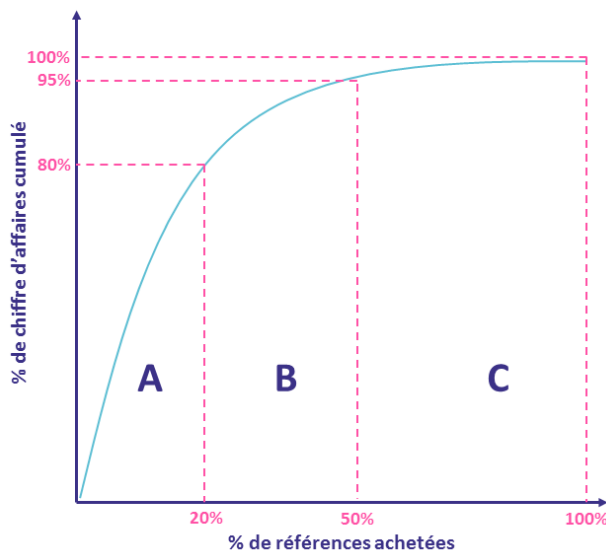


Figure 14 : Modèle de Pareto

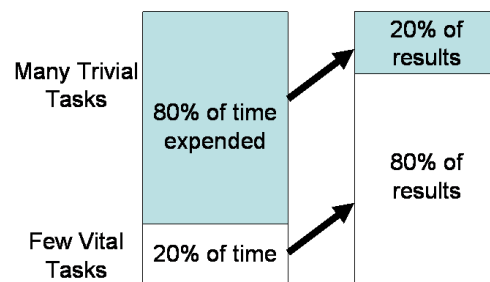


Figure 13 : Principe de Pareto
(<https://www.interaction-design.org/literature/article/the-pareto-principle-and-your-user-experience-work>)

Le développement fournisseur est une démarche lourde, qui consomme de l'énergie, du temps, et des ressources. Même si en théorie il peut être entrepris sur chaque catégorie d'achats, il convient d'en privilégier certaines, sans quoi les ressources engagées seraient trop importantes par rapport aux bénéfices retirés.

Le niveau de risque des achats simples et des achats lourds est faible, ce qui induit généralement une forte concurrence sur le marché fournisseur. Les fournisseurs sont interchangeables assez facilement. De ce fait, la montée en compétences de ce type de fournisseurs n'est pas pertinente.

En revanche, les catégories d'**achats stratégiques et risqués** comportent un fort niveau de risque, dû au marché fournisseur peu concurrentiel, à un produit de niche, à des compétences spécifiques, à des clients exigeants en termes de qualité et de délai, ou encore à des contraintes internes importantes. Les fournisseurs de ces deux catégories d'achats sont stratégiques, ils nécessitent une relation et un suivi bien plus développés que les fournisseurs d'achats simples et lourds. De ce fait, le développement de ce type de fournisseurs paraît plus approprié.

Les achats à TED sont divisés en plusieurs grandes familles : mécanique, électronique, matières premières, etc. Chacune de ces familles est séparée en de nombreux segments d'achats.

La figure ci-dessous (cf. Figure 15) représente les segments correspondant à l'un des portefeuilles d'achats de TED, positionnés sur la matrice de Kraljic. Si ce portefeuille est principalement composé de mécanique, il contient également un peu d'optique et de composants high tech.

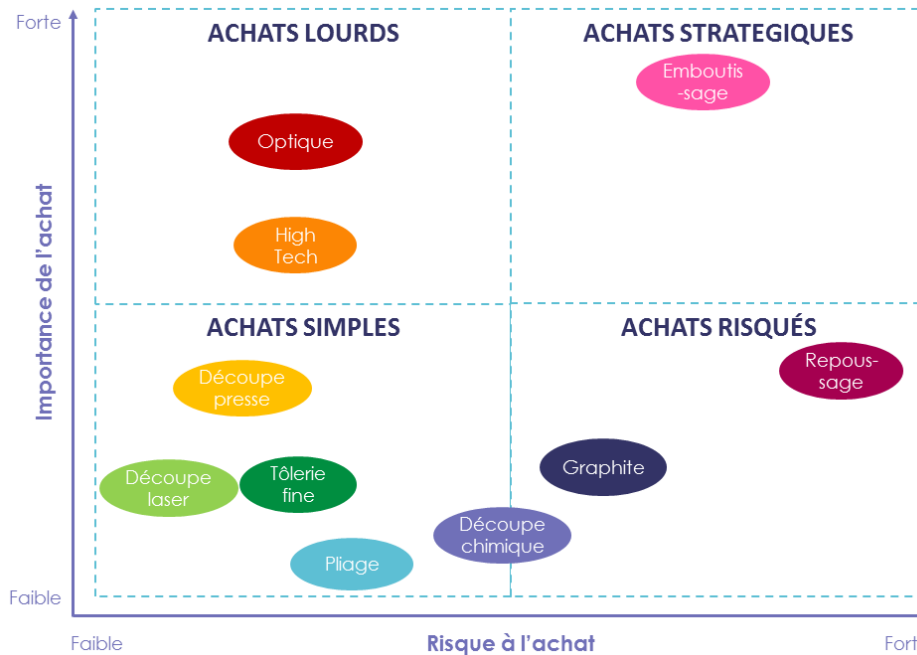


Figure 15 : Matrice de Kraljic d'un portefeuille d'Achats 2016 de TED (A. Grange)

Les développements fournisseurs ayant eu lieu ou étant en cours sur ce portefeuille ont été effectués sur les segments d'achats suivants :

- ✓ Repoussage
- ✓ Découpe chimique
- ✓ Emboutissage

Autrement dit, ce sont les achats stratégiques et les achats risqués qui sont sujets à des développements fournisseurs dans ce portefeuille, confirmation supplémentaire que ces derniers doivent être privilégiés sur ces deux catégories d'achats.

Les segments d'achats sur lesquels les fournisseurs ont été montés en compétences voient leur positionnement dans la matrice de Kraljic évoluer. Ainsi, la découpe chimique, auparavant achat très risqué, se situe aujourd'hui à la frontière entre les achats simples et les achats risqués, et a pour vocation à devenir un achat simple. Un objectif atteignable une fois que le développement de l'un des fournisseurs sera terminé (cf. partie II.1.2). Le repoussage, même s'il reste un achat risqué du fait de la spécificité des compétences requises, a évolué également pour passer de très risqué à bien moins risqué (cf. Figure 16).

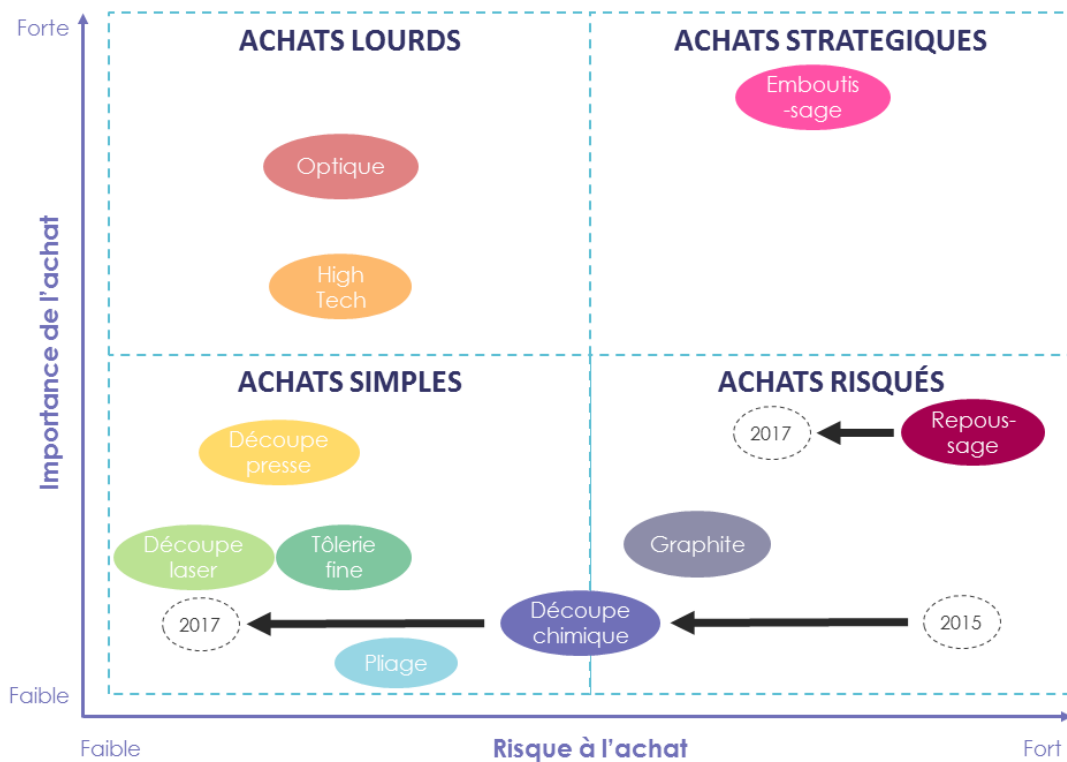


Figure 16 : Evolution de la matrice de Kraljic du portefeuille d'Achats 2016 de TED (A. Grange)

Ainsi, la matrice de Kraljic de ce portefeuille achats s'est modifiée en quelques années, notamment du fait des développements fournisseurs. De manière générale, le positionnement des familles d'achats sur la matrice de Kraljic est susceptible d'évoluer, ce qui peut être dû à de nombreux facteurs : développement fournisseur, nouvelle technologie, nouvelle source d'approvisionnement sur le marché, etc. **La matrice doit donc être mise à jour régulièrement, dans l'idéal une fois par an.**

De même, la segmentation achats représente une partie de la stratégie achats de l'entreprise. Plus elle est détaillée, plus le nombre de fournisseurs est élevé. L'entreprise peut décider de réunir plusieurs familles d'achats chez un seul fournisseur, généralement un full service supplier, modifiant par conséquent la segmentation. **Les familles d'achats doivent donc elles aussi être mises à jour une fois par an idéalement.**

Cette mise à jour régulière permet d'effectuer un développement fournisseur sur les familles d'achat adéquates, et non sur celles qui auparavant étaient risquées ou stratégiques mais qui ne le sont plus aujourd'hui. Ceci afin de prioriser les développements, du fait des conséquentes ressources qu'ils nécessitent.

A RETENIR

SUR QUELLES FAMILLES D'ACHAT EFFECTUER UN DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR ?

- Le développement de fournisseurs **d'achats stratégiques** et **d'achats risqués** doit être privilégié.
- Les familles d'achats, ainsi que leur positionnement sur la matrice, évoluent dans le temps. Leur mise à jour doit être effectuée une fois par an dans l'idéal.

II.3.2. Les prérequis nécessaires pour développer son fournisseur

Le développement fournisseur est une démarche généralement associée aux entreprises de l'industrie automobile. Les raisons en sont multiples : elles sont les précurseurs de ce système, leur taille est gigantesque et donc leurs ressources sont importantes, et les achats représentent une part considérable de leur chiffre d'affaires, souvent autour de 80%. De cette dernière raison découlent deux aspects : ces entreprises possèdent une forte puissance d'achat, et sont très tournées vers leurs fournisseurs. De plus, leur puissance d'achat les rend attractives mais également influentes auprès de leurs fournisseurs. Lorsqu'elles estiment que le développement d'un fournisseur est nécessaire, elles n'hésitent pas à le mettre en place sans que leur interlocuteur n'y trouve à redire puisque la puissance de son donneur d'ordres est trop importante pour qu'il se permette de refuser.

La performance de ce type d'entreprise, du fait de la part achats conséquente, dépend fortement de ses fournisseurs. Le développement fournisseur est donc devenu une solution comme une autre pour accroître sa propre performance tout en gagnant en productivité et en compétitivité. A tel point qu'un service est souvent dédié à cette démarche.

- *Les prérequis d'une entreprise pour développer ses fournisseurs*

En réalité, **toute entreprise peut effectuer un développement fournisseur**. Une assertion qui provient des exemples étudiés dans la littérature et sur le terrain, tant au travers de notre expérience personnelle que des interviews menés dans le cadre de ce mémoire. Par exemple, TED, qui est pourtant dans un contexte multi-unitaire, développe ses fournisseurs. L'un d'entre eux, une PME, développe également ses fournisseurs. Et ce sont loin d'être les seuls. Certes, la démarche n'est pas aussi poussée que dans l'industrie automobile, mais elle existe et elle fonctionne.

Il n'existe donc pas de type d'entreprise défini pour effectuer un développement fournisseur. Toutefois, certains critères sont nécessaires :

- ✓ **La stratégie de l'entreprise**, notamment sa **vision** : elle doit être à l'affût des améliorations possibles en interne comme en externe. Ainsi, elle pourra repérer et entreprendre des optimisations chez ses fournisseurs. Une entreprise qui développe ses fournisseurs est consciente de l'importance stratégique desdits fournisseurs dans son process, et est désireuse de s'appuyer sur eux pour se développer elle-même.
- ✓ **La stratégie achats**, qui doit être en corrélation avec celle de l'entreprise et donc être orientée vers les fournisseurs.
- ✓ **La relation de partenariat** : une telle stratégie achats implique de développer des relations de partenariat avec ses fournisseurs, condition sine qua none de leur montée en compétences. Sans partenariat, il y a moins d'échanges, de communication, et surtout de confiance. Or sans confiance, le développement fournisseur ne peut être envisagé, puisqu'il implique que le donneur d'ordres ait accès à bon nombre d'informations sur les process, les techniques, etc.

« Tant qu'une entreprise est sur le type de relation de partenariat avec ses fournisseurs, elle peut les faire monter en compétence, quelle que soit sa taille. »

Un acheteur lors de l'étude menée sur le développement fournisseur, juillet 2016

De manière générale, tant qu'une entreprise a l'**envie de développer les compétences de ses fournisseurs** et qu'elle y **met les moyens**, elle peut entreprendre un développement fournisseur, indépendamment de sa taille ou de ses caractéristiques.

- *La notion d'attractivité, indispensable au développement fournisseur*

Toutefois, une notion essentielle ne doit pas être négligée : l'**attractivité de l'entreprise** vis-à-vis de son fournisseur. Autrement dit, proposer un ou des avantages au fournisseur qui le motivent à travailler avec l'entreprise. Ce qui aboutit à deux conséquences (C. Ellegaard et T. Ritter, 2007) :

- ✓ Effet d'attraction (search effects) : l'attractivité incite le fournisseur à établir une relation avec l'entreprise.
- ✓ Effet de loyauté (loyalty effects) : l'attractivité incite les acteurs à augmenter les échanges économiques.

Dans le cadre du développement fournisseur, l'attractivité du donneur d'ordres incite le fournisseur à s'intéresser à la démarche, à l'accepter, voire à se motiver si l'attractivité est particulièrement intéressante. Attractivité et motivation (*cf. partie II.3.3*) sont étroitement liées (*cf. partie III.1.1*).

Plusieurs facteurs peuvent amener de l'attractivité. Afin de les déterminer plus aisément, nous pouvons nous inspirer du modèle ci-dessous, développé par Tréhan (cours DESMA 2016, qui utilise les matrices de Kraljic, de Tréhan (compétences/ressources et motivation) et de Cox²⁴ (pouvoir) (cf. Figure 17).

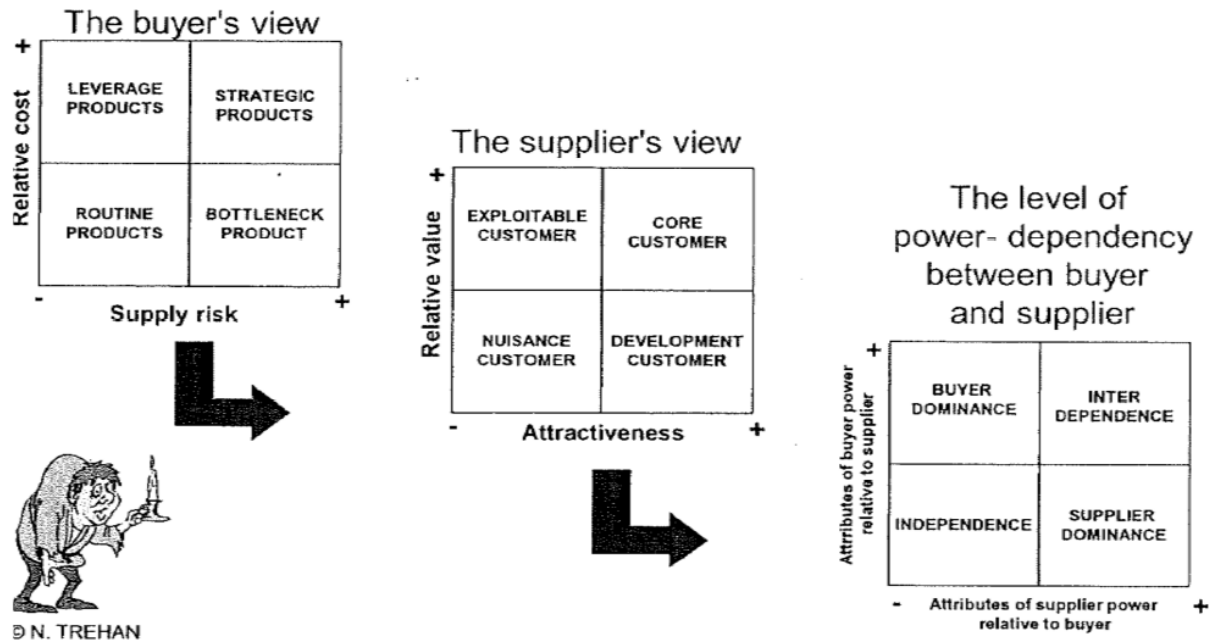


Figure 17 : Enchaînement des matrices de Kraljic, de Tréhan et de Cox (2016) (N. Tréhan)

Ce modèle a pour objectif de déterminer la stratégie à mettre en place avec un fournisseur d'achats stratégiques, et permet donc :

- ✓ D'identifier les fournisseurs stratégiques pour l'entreprise, qui nécessitent une relation plus développée ;
- ✓ De connaître l'avis, le point de vue de ces fournisseurs ;
- ✓ D'identifier la nature de la relation avec ces fournisseurs.

Ainsi, le donneur d'ordres pourra mieux identifier les leviers qui augmenteront son attractivité, et travailler dessus. Ces leviers sont nombreux, nous pouvons en citer quelques-uns : les volumes d'achats, la marge donnée au fournisseur, l'image de l'entreprise, les opportunités créées auprès de nouveaux clients, la communication, etc. Pour C. Ellegaard et T. Ritter (2007), trois facteurs déterminent l'attractivité : la création de valeur, l'interaction et l'émotion²⁵. En revanche, Dyer et Singh (1998) en identifient quatre autres, les « mécanismes d'incitation formels et informels » : modes de rémunération, réciprocité des

²⁴ Cours IAE Grenoble 2016, BATOUX, Gaëlle. *Marketing Achats*.

²⁵ ELLEGAARD, Chris. RITTER, Thomas. *Attractiveness in business markets. 23rd IMP (Industrial Marketing and Purchasing) conference in Manchester, UK. 2007*

échanges, innovation, connaissance du marché²⁶. Il faudra par la suite adapter ces leviers au développement fournisseur.

L'entreprise doit posséder un minimum d'attractivité, sans quoi les fournisseurs ne souhaiteront pas travailler avec elle. Ensuite, une fois la relation débutée, l'entreprise pourra utiliser de nouveaux leviers pour accroître son niveau d'attractivité, et ainsi obtenir de nombreux avantages (cf. ci-dessus), puis le maintenir.

- *Au niveau de TED*

TED se situe dans un contexte multi-unitaire, comme indiqué dans la partie I.3.2. De ce fait, elle ne peut jouer sur le levier d'attractivité habituel : les volumes. Son attractivité aujourd'hui provient principalement de son appartenance au groupe Thales, et donc de son **image**. Les fournisseurs ont envie de travailler pour Thales, du fait de sa taille et de sa renommée. En présentant Thales comme leur client, ils gagnent en crédibilité et assoient leurs compétences, ce qui leur permet de convaincre de nouveaux clients. De plus, ils savent que s'ils sont bons, ils pourront ensuite, potentiellement, travailler pour d'autres divisions du groupe, qui elles auront sûrement des volumes plus importants.

TED entretient également une **relation de partenariat** avec ses fournisseurs stratégiques. Le climat de collaboration, la communication, les échanges, son soutien, rend l'entreprise attractive auprès de ses fournisseurs. Associée à son image, cette relation lui procure une attractivité intéressante qui peut l'assister dans son développement fournisseur. Toutefois, elle peut ne pas être suffisante : il faudra la développer en utilisant de nouveaux leviers (cf. *partie III.1.1*).

Quant à ses **stratégies Entreprise et Achats**, le développement fournisseur s'avère ne pas être la priorité, même si TED en effectue parfois. Démontrer l'intérêt de la démarche afin qu'elle devienne partie intégrante de l'entreprise peut contribuer à augmenter son attractivité en plus de donner lieu aux traditionnels avantages du processus.

A RETENIR

QUEL TYPE D'ENTREPRISE PEUT DEVELOPPER SES FOURNISSEURS ?

- **Toute entreprise** peut développer ses fournisseurs du moment qu'elle en a l'envie, qu'elle y met les moyens. Cela est démontré via quelques critères (cf. ci-dessous).
- Stratégie de l'entreprise
- Stratégie Achats
- Relation de partenariat
- Attractivité

²⁶ DYER, Jeffrey, SINGH, Harbir. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*. Octobre 1998, Vol. 23, N°4.

II.3.3. Les prérequis nécessaires pour bénéficier d'un développement fournisseur

Le développement fournisseur pourrait être vu comme une démarche ne s'appliquant qu'à un certain type de fournisseurs, selon des critères de taille, de localisation, etc. Les études terrains et bibliographiques démontrent qu'il n'en est rien. Un fournisseur dont les compétences sont améliorées par son donneur d'ordres peut n'avoir que cinq salariés comme il peut en avoir mille, ou peut être localisé dans la même ville que son client comme il peut se situer à plusieurs milliers de kilomètres, en Asie par exemple.

En revanche, il apparaît que le développement fournisseur est à effectuer sur des **fournisseurs stratégiques**, cibles ou prospects, avec lesquels une **relation à long terme** est envisagée.

Il n'existe pas de définition exacte d'un fournisseur stratégique, chaque entreprise le catégorise à sa manière. Globalement, un fournisseur est dit stratégique lorsque l'entreprise a dû mal à se développer sans lui (Breining, 2008), qu'il est difficilement substituable, que ses produits sont critiques, ou encore qu'il représente une part importante des achats (Lembezat, 2008)²⁷. De plus, il répond souvent à des critères de différenciation, tant en termes d'innovation que de capacité à se développer. Les fournisseurs stratégiques sont autant ceux qui livrent les produits de catégorie A que ceux des catégories B et C.

Du fait de leur importance, ces fournisseurs doivent toujours être maintenus au top de leurs compétences, sans quoi le donneur d'ordre peut se retrouver en situation difficile.

Le développement fournisseur est donc privilégié sur ce type de fournisseurs de par leur statut. A savoir que la démarche peut être entreprise autant sur un fournisseur stratégique historique que sur un nouvel entrant qui a pour vocation à devenir stratégique. Dans tous les cas, la relation à long terme est nécessaire, du fait de l'investissement que représente le processus. Le donneur d'ordres doit s'assurer que sa propre évolution fera appel à ce fournisseur, qu'il continuera avec lui pendant encore plusieurs années.

Le fournisseur développé doit également **avoir les capacités de monter en compétences**, c'est-à-dire si sa structure, son organisation, ses compétences de bases, ne représentent aucune raison de ne pas y arriver. La démarche doit rentrer dans sa stratégie de développement.

Surtout, **le fournisseur doit être motivé**. Sans motivation, il ne s'impliquera pas pleinement dans le processus, ce qui limitera son succès et en allongera la durée.

²⁷ <http://www.usinenouvelle.com/article/reperer-ses-fournisseurs-les-plus-strategiques.N63801>

Le modèle de Vroom (1964)²⁸, appelé également **modèle VIE**, définit la motivation d'un individu selon trois composantes :

- ✓ *La Valence* : représente les éléments affectifs attachés à la réalisation de l'objectif ;
- ✓ *L'Instrumentalité* : est la récompense obtenue une fois l'objectif atteint ;
- ✓ *L'Expectation* : représente l'effort à faire pour atteindre l'objectif, et la probabilité d'y arriver.

Appliqué à la situation d'un fournisseur (Tréhan, 2011)²⁹, ce modèle devient:

- ✓ *La Valence* : représente l'intérêt du fournisseur à réaliser l'objectif ;
- ✓ *L'Instrumentalité* : est le gain obtenu en fonction du niveau d'effort fourni, appelé le niveau de rétribution ;
- ✓ *L'Expectation* : est subjective, elle représente le lien entre l'effort que le fournisseur devra fournir et la performance qu'il obtiendra. Atteindra-t-il le niveau d'efficience attendu ? (cf. Figure 18)



Figure 18 : Le Modèle VIE de Vroom, appliqué à la situation d'un fournisseur (Tréhan, 2011)

Pour qu'un fournisseur soit motivé, les trois paramètres du modèle VIE doivent être équilibrés. Si un seul d'entre eux équivaut à zéro, toute la motivation chute.

Ce modèle permet de classer les fournisseurs en fonction de leur motivation, dont la mesure est obtenue via ce modèle, et de leurs compétences et ressources. C'est la matrice de motivation fournisseur, développée par Tréhan en 2011 (cf. Figure 19).

²⁸ Cours IAE Grenoble 2016, TREHAN, Natacha. *Stratégie Achats Industriels*.

²⁹ Cours IAE Grenoble 2016, TREHAN, Natacha. *Stratégie Achats Industriels*.



Figure 19 : La Matrice de Motivation Fournisseur (Tréhan, 2011)

Le **fournisseur Prometteur** démontre une forte motivation mais de faibles capacités en termes de ressources et de compétences : son développement doit être privilégié. Le fournisseur **Cœur** possède lui aussi une forte motivation, mais il est très compétent et n'a donc pas besoin d'être monté en compétences, sauf en cas de crise, interne comme externe.

En revanche, les fournisseurs **Leurre** et **Déserteur** ne présentent qu'une faible motivation, indépendamment de leur niveau de compétences et de ressources. Investir de l'énergie chez ces fournisseurs pour les développer est à proscrire. Il faut avant tout regarder si leur motivation peut être accrue afin de changer leur positionnement dans la matrice. Si oui, alors leur développement peut être envisagé en cas de besoin. Dans le cas contraire, tout doit être mis en place pour sortir de ces fournisseurs et aller trouver des partenaires motivés.

Le développement fournisseur est donc une démarche qui s'effectue auprès de fournisseurs stratégiques avec lesquels une relation à long terme est envisagée, et présentent une forte motivation et des capacités minimums. Aucun critère de taille ou de localisation n'est retenu.

Toutefois, **les TPE et les PME restent les entreprises privilégiées** par leur donneur d'ordres pour être montées en compétences. Non pas que les grandes entreprises ne puissent être développées par leurs clients, mais plutôt qu'elles en ressentent moins le besoin. Elles possèdent généralement un niveau de compétence au moins égal à celui de leur donneur d'ordres, et sont souvent considérées par leur client comme possédant suffisamment de moyens pour se développer sans aide. Toutefois, cela ne les empêche pas d'être montées en compétences si besoin, même si c'est souvent lors d'une démarche de co-développement avec leur client, comme la création d'un nouveau produit. Donneur

d'ordres et fournisseur apprennent alors ensemble et se développent simultanément sur le sujet, sans que l'un ne soit réellement dirigeant du processus.

TED, pourtant grande entreprise, a ainsi été monté en compétences par l'un de ses clients, une PME, sur ses équipements radiologiques. En 2014, cette petite structure avait détecté un business potentiel, et souhaitait que son fournisseur y participe. Il s'agissait de tester le produit fini, c'est-à-dire le produit Thales (détecteur de rayons X) monté sur le C-arm (machine utilisée dans les hôpitaux), en clinique dans une salle d'opération. TED comme le client ont appris de cette expérience puisqu'ils ont pu voir les performances de leur produit en situation réelle, et ainsi l'optimiser.

A RETENIR

QUEL TYPE DE FOURNISSEUR PEUT ETRE DEVELOPPÉ ?

- Aucun critère de taille ni de localisation, mais des critères plus généraux.
- Fournisseur stratégique
- Fournisseur motivé
- Relation à long terme
- Capacités minimums requises (structure, organisation...)
- Les PME restent toutefois les entreprises privilégiées pour effectuer un développement fournisseur.

II.3.4. Les bases relationnelles et temporelles

La relation entretenue avec le fournisseur est une composante non négligeable du développement fournisseur. Deux questions se posent :

- ✓ Quel type de relation doit-il y avoir entre un donneur d'ordres et son fournisseur pour que celui-ci soit monté en compétences ?
- ✓ A quel moment de cette relation le développement fournisseur est-il le plus approprié ?

- *Le type de relation*

Comme indiqué dans la partie II.3.2, la relation de partenariat est une condition sine qua none du développement fournisseur. La raison en est simple : le transfert d'informations souvent confidentielles et de connaissances poussées en fait partie intégrante, ce qui implique beaucoup de communication et de confiance. Les entreprises doivent agir « dans un cadre d'équité, de confiance réciproque, dans la connaissance et le respect des droits et

des devoirs de chacun »³⁰. Un phénomène accentué par le fait que les fournisseurs développés sont stratégiques (*cf. partie II.3.3*), et donc qu'une position de force n'est pas une stratégie gagnante.

La relation de partenariat, ou relation collaborative, est caractérisée par « des relations stratégiques intentionnelles entre des entreprises indépendantes qui partagent des objectifs compatibles, luttent pour des bénéfices mutuels et reconnaissent un niveau élevé d'interdépendance mutuelle. Elles unissent leur effort pour atteindre les objectifs que chaque entreprise, agissant seule, ne pourrait atteindre facilement. »

Mohr et Spekman, 1994, p. 135

De plus, le développement fournisseur est une démarche longue et coûteuse qui implique que le bénéficiaire travaille avec le donneur d'ordres pendant encore quelques années. Sans quoi, l'investissement ne sera pas rentable.

Une **relation de partenariat, de collaboration**, qui dure sur du **long terme**, est donc indispensable au développement fournisseur. Elle peut exister depuis plusieurs années ou en être à ses débuts, puisque des fournisseurs historiques comme des nouveaux entrants sont montés en compétences (*cf. partie II.1*).

- *Le moment idéal*

Comme vu dans la partie I.2.3, deux situations existent dans le développement fournisseur :

- ✓ Le fournisseur est historique, il y a une certaine antériorité de la relation.
- ✓ Le fournisseur est un nouvel entrant dans le panel, c'est une relation qui commence.

La montée en compétences d'un fournisseur historique implique l'apparition d'un **élément déclencheur**. Crise, projet d'entreprise, changement de stratégie achats ou encore évolution du besoin, sont autant de points de départ possibles. Dans cette situation, le développement fournisseur arrive **en cours de relation**.

Mais dans le cas où le fournisseur est un nouvel entrant, son développement intervient forcément au **début de la relation**. Ses faiblesses sont améliorées le plus en amont possible par le donneur d'ordres, afin d'être prêt à produire au plus tôt. La production et le service sont optimisés, ce qui permet de gagner en compétitivité et en productivité.

³⁰ CROMBRUGGHE, André. LE COQ, Grégory. Guide pour le développement de fournisseurs. Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. 2002.

De manière générale, nous pouvons dire qu'un fournisseur est monté en compétences **lorsque le besoin apparaît**, ce besoin pouvant être une crise comme un nouveau produit comme un changement de fournisseur. Pour optimiser l'efficacité du développement, celui-ci doit être réalisé le plus en amont possible du besoin, et de préférence, sa nécessité doit s'imposer à tous.

Il n'y a pas de notion d'années ou de mois minimums à passer avec un fournisseur avant de pouvoir le développer. Il est parfaitement possible qu'un fournisseur soit monté en compétences au bout de deux ans alors qu'un autre le sera au bout de vingt. Le développement fournisseur s'effectue au cas par cas. Aucun stade particulier ne doit être atteint, excepté celui d'une relation de collaboration avec un fournisseur stratégique, sur une vision long terme.

A RETENIR

QUELLES BASES RELATIONNELLES ET TEMPORELLES ?

- Relation collaborative, de **partenariat**
- Relation à **long terme**
- Relation **existante ou à venir**
- Déclencher le développement fournisseur au moment où un **besoin apparaît** : cela peut être au début ou en cours de relation

II.3.5. Les acteurs à l'initiative du développement fournisseur

Le développement fournisseur est une démarche dont l'initiative revient au donneur d'ordres. Du moins, c'est ce que l'imaginaire collectif croit. Pourtant, l'étude de la littérature associée à l'entretien mené au cours de ce mémoire démontre que ce n'est pas toujours le cas.

Selon les acheteurs interviewés (*cf. annexe 1*), **le développement fournisseur doit être à l'initiative du donneur d'ordres et du fournisseur**. Il doit refléter la volonté des deux parties et découler d'un besoin mutuel. Puisque chacun en émet le désir, sa mise en œuvre n'en sera que facilitée, et sa portée décuplée.

« Le développement fournisseur doit être à l'initiative des deux parties, client et fournisseur. Il doit être partagé par ceux qui doivent le mener. »

Un acheteur lors de l'étude menée sur le développement fournisseur, juillet 2016

Néanmoins, cette vision reste idéale. Dans les faits, l'initiative conjointe du développement fournisseur est rare, et n'existe principalement que dans le cadre d'un nouveau produit ou d'une crise. Souvent, l'initiative est prise par le donneur d'ordres. C'est lui qui décide de mettre en place une telle démarche, qui sélectionne le fournisseur et qui détermine les éléments à améliorer. Cela parce qu'il a un besoin spécifique qu'il souhaite réaliser avec ce fournisseur. Il s'assure toutefois que les attentes et la stratégie de ce dernier soient en accord avec ce développement.

Dans certains cas, il s'avère que c'est le fournisseur lui-même qui initie son développement. Il a un besoin, une stratégie de développement qui correspond aux attentes de son client, mais qu'il ne peut mettre en œuvre seul. Il va alors trouver son donneur d'ordres, qui dispose souvent des compétences auxquelles cette nouvelle stratégie fait appel, pour que celui-ci l'assiste dans son projet.

Chez les parties prenantes elles-mêmes, plusieurs fonctions peuvent être à l'initiative d'un développement fournisseur. Chez le client, ce sont autant le service Achats que la Qualité, la Logistique, ou encore les Ingénieurs qui peuvent détecter un potentiel d'amélioration chez le fournisseur, et lancer la démarche. Dans tous les cas, un développement fournisseur optimisé passe par le **soutien de la direction** de l'entreprise. Côté fournisseur, l'initiative revient à la direction, généralement sur proposition de ses Ingénieurs produits, Techniciens, ou Commerciaux.

Dans tous les cas, **les Achats jouent un rôle prépondérant dans le développement fournisseur**. Même si l'idée provient d'autres services, ce sont eux qui portent la démarche et qui la défendent en interne, notamment auprès de la direction. La raison en est simple : ils sont les interlocuteurs principaux du fournisseur, garants de la relation, et sont donc en mesure, si ce n'est de détecter, du moins d'évaluer le potentiel d'amélioration de leur sous-traitant. Ils savent que c'est ce fournisseur qu'il leur faut, même si cela nécessite un développement. Leur mission est de faire adhérer toutes les parties prenantes à la démarche, fournisseur comme direction comme technicien, et de la piloter. Un rôle d'ailleurs démontré par les exemples présentés dans la partie II.1.

A RETENIR

QUELS SONT LES ACTEURS A L'INITIATIVE DU DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR ?

- Dans l'idéal, et dans certains cas, fournisseur et donneur d'ordres doivent **conjointement** en être à l'initiative.
- Mais dans les faits, c'est le donneur d'ordres qui lance généralement la démarche, même si parfois, le fournisseur en est à l'initiative.
- **Plusieurs fonctions** dans les entreprises peuvent être à l'origine du développement fournisseur.

- La **fonction Achats est essentielle**, elle doit piloter le développement fournisseur et y faire adhérer toutes les parties prenantes.
- Il faut un **soutien de la direction**.

II.3.6. Le niveau de maturité Achats requis

Les Achats jouent généralement le rôle de pilote et de promoteur dans un développement fournisseur. Mais ils n'en sont pas toujours à l'initiative, et n'en sont pas les seuls acteurs. De ce fait, la maturité achats est-elle importante pour entreprendre un développement fournisseur ? Y'a-t-il une maturité achats minimum nécessaire ? Et avant tout, qu'entend-on par maturité achats ?

- *La maturité Achats*

Nous avons vu dans la partie I.1.2 que la maturité peut se définir comme l'état dans lequel se trouvent les éléments qui ont terminé leur processus de croissance, atteignant ainsi le plein développement de leurs capacités. Deux notions essentielles en découlent :

- ✓ **La durée** : la maturité ne s'acquiert qu'après un certain temps durant lequel expérience et maîtrise sont assimilées ;
- ✓ **La durabilité** : il n'y a de maturité qu'à un instant T, l'évolution du marché ou des ressources rendent rapidement la maturité obsolète. Elle doit donc être entretenue.

Par ailleurs, nous avons donné une rapide définition de la maturité Achats : **la fonction Achats est mature lorsque sa maîtrise des risques et de ses compétences métiers lui permet de contribuer pleinement à la création de valeur de l'entreprise**. Plus simplement, nous pouvons reprendre l'équation donnée par Jean Potage³¹ :

$$\text{Maturité achats} = \text{Efficacité} + \text{Efficience} + \text{Pertinence}$$

Du fait de temps que requiert la maturité pour être obtenue, plusieurs étapes de maturité intermédiaires sont généralement nécessaires. C'est le cas pour la fonction Achats.

Pour déterminer ces stades de maturité et ce qui les compose, plusieurs modèles de maturité achats ont été développés. Nous en aborderons deux.

³¹ POTAGE, Jean. Un modèle de maturité achat intégré : PIMM (Purchasing Integrated Maturity Model). Profession Achat. Septembre 2010, n° 40.

Le premier est le modèle de **Robert M. Monczka**, auteur renommé dans le monde des achats, assisté de Trent et de Handfield (cf. Figure 20). Ils considèrent que la fonction Achats passe par différents niveaux, les Level, avant de pouvoir développer un avantage concurrentiel. Les Enablers représentent les « facilitateurs » qui assistent la fonction dans son passage d'un niveau à un autre. L'avantage concurrentiel est stratégique puisqu'il permet de renforcer la compétitivité de la fonction Achats. Le modèle offre la possibilité d'instaurer des objectifs, des mesures de performance ainsi qu'un management des ressources humaines différencié en fonction du degré de maturité des Achats.

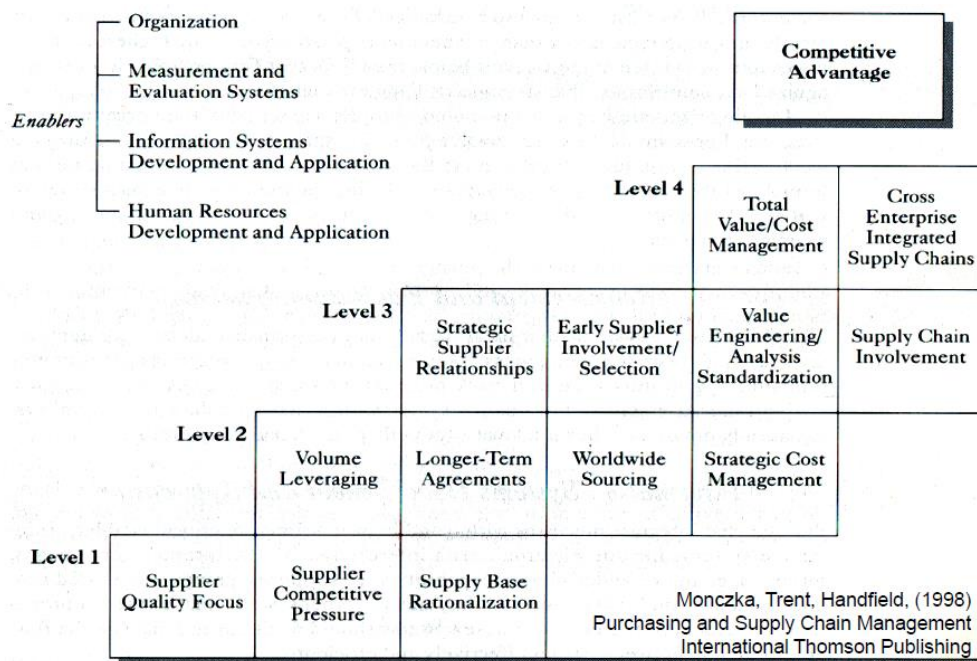


Figure 20 : Modèle de maturité de Monczka, Trent et Handfield, 1998

Le deuxième est celui de **Jean Potage**, ancien directeur Achats du groupe Thales, à l'époque Thomson-CSF. En 1998, J. Potage présente ThomPRICE³² (cf. Figure 21), le modèle de maturité qu'il cherchait à mettre en place à Thomson-CSF. Composé de cinq niveaux et de sept domaines clés, il se veut être un outil global de management de la performance Achats. Le niveau 5, *Optimisé*, ne peut jamais réellement être atteint, puisqu'il correspond « à un horizon qui recule au fur et à mesure que l'entreprise avance », ceci afin d'être toujours dans l'amélioration de la fonction Achats. Le niveau de chaque domaine clé est évalué, le niveau minimum déterminant celui global de l'entreprise. Dans l'exemple présenté en jaune, la maturité Achats de l'entreprise est de niveau 2.

³² POTAGE, Jean. Les achats à THOMSON-CSF, vers un nécessaire Modèle de Maturité. Revue Internationale de l'Achat. 1998, Vol. 18, n° 2, p. 11-18.

Niveau	Caractéristiques	7 domaines clés (réunis en 5 cases)					Qualité et productivité
		Achats Amont	Achats Aval	Processus / Outils / RH	Prescripteurs	Fournisseurs	
5	Optimisé						
4	Managé						
3	Défini						
2	Organisé						
1	Initial						

Figure 21 : Modèle de Maturité de Jean Potage (1998)

En 2010, Jean Potage met à jour son modèle en le combinant avec son modèle de SRM (Supplier Relationship Management) PRIME, et crée le **modèle de maturité achats intégré PIMM** (Purchasing Integrated Maturity Model)³³. Ce modèle à étages permet de rendre obligatoire la maîtrise de certaines compétences pour atteindre un niveau donné, ce que le modèle précédent, en continu, ne permettait pas. De plus, il prend en compte le niveau de maturité achats de toutes les parties prenantes, notamment la Direction Générale et les grandes Directions Fonctionnelles, et ne se limite plus uniquement à celui de la fonction Achats. Enfin, il intègre la notion de création de valeur. Le modèle offre ainsi une vision de la maturité achats de l'entreprise plus complète, plus globale. Il est mis à jour régulièrement, la dernière version datant de 2015 (cf. Figure 22).

1

		Gouvernance achats : DG, CODIR, Directions Fonctionnelles						Rôles de tous les acteurs du processus						
Business model achat	Niveau de maturité PIMM	Création de valeur par les achats	Stratégie achats	Processus Budgetaire	Plan de progrès Achats	Mesure des gains	Règles de mesure de la performance	Contribution des Directions fonctionnelles au processus achats	Création de valeur par les achats	Contribution des prescripteurs au processus achats	Politique achats suivie	SRM adapté aux enjeux et à la maturité achats	Gestion de panel	Acteurs du SRM
Croissance	5	Co-développement de solutions par l'innovation avec les fournisseurs	Le budget Achats est lié au développement de la DRG et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Le budget Achats est lié au développement de la DRG et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Le plan de progrès des Achats est lié au développement de la DRG et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Les KPIs de la DRG sont liés aux achats et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Les règles de mesure de la performance sont liées aux achats et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Contribution des Directions fonctionnelles au processus achats	Création de valeur par les achats	Contribution des prescripteurs au processus achats	Politique achats alignée sur la stratégie de la DRG	SRM adapté aux enjeux et à la maturité achats	Gestion de panel	Acteurs du SRM
Confiance ++	4	Des relations gagnant-gagnant avec les fournisseurs clés	Le budget Achats est lié au développement de la DRG et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Le budget Achats est lié au développement de la DRG et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Le plan de progrès des Achats est lié au développement de la DRG et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Les KPIs de la DRG sont liés aux achats et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Les règles de mesure de la performance sont liées aux achats et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Contribution des Directions fonctionnelles au processus achats	Création de valeur par les achats	Contribution des prescripteurs au processus achats	Politique achats alignée sur la stratégie de la DRG	SRM adapté aux enjeux et à la maturité achats	Gestion de panel	Acteurs du SRM
Confiance +	3	Des relations gagnant-gagnant avec les fournisseurs clés	Le budget Achats est lié au développement de la DRG et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Le budget Achats est lié au développement de la DRG et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Le plan de progrès des Achats est lié au développement de la DRG et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Les KPIs de la DRG sont liés aux achats et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Les règles de mesure de la performance sont liées aux achats et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Contribution des Directions fonctionnelles au processus achats	Création de valeur par les achats	Contribution des prescripteurs au processus achats	Politique achats alignée sur la stratégie de la DRG	SRM adapté aux enjeux et à la maturité achats	Gestion de panel	Acteurs du SRM
Compétitivité ++	2	Des relations gagnant-gagnant avec les fournisseurs clés	Le budget Achats est lié au développement de la DRG et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Le budget Achats est lié au développement de la DRG et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Le plan de progrès des Achats est lié au développement de la DRG et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Les KPIs de la DRG sont liés aux achats et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Les règles de mesure de la performance sont liées aux achats et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Contribution des Directions fonctionnelles au processus achats	Création de valeur par les achats	Contribution des prescripteurs au processus achats	Politique achats alignée sur la stratégie de la DRG	SRM adapté aux enjeux et à la maturité achats	Gestion de panel	Acteurs du SRM
Compétitivité +	1	Des relations gagnant-gagnant avec les fournisseurs clés	Le budget Achats est lié au développement de la DRG et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Le budget Achats est lié au développement de la DRG et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Le plan de progrès des Achats est lié au développement de la DRG et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Les KPIs de la DRG sont liés aux achats et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Les règles de mesure de la performance sont liées aux achats et à la performance des fournisseurs (KPIs, PMS, Labels, ...)	Contribution des Directions fonctionnelles au processus achats	Création de valeur par les achats	Contribution des prescripteurs au processus achats	Politique achats alignée sur la stratégie de la DRG	SRM adapté aux enjeux et à la maturité achats	Gestion de panel	Acteurs du SRM

³³ POTAGE, Jean. Un modèle de maturité achat intégré : PIMM (Purchasing Integrated Maturity Model). Profession Achat. Septembre 2010, n° 40

2

Maturity Model) v 2015 ; auteur Jean POTAGE																			
Business model achat	Niveau de maturité PIMM	Pratiques achats						SIA				Outils			Compétences				
		Création de valeur par les achats	Sélection des fournisseurs	Marketing achats	Formalisation des besoins	Globalisation des besoins du groupe	Pratiques achats amont	Pratiques achats aval	Création de valeur par les achats	Données Achats	Classification des Achats	Intégration avec l'ERP	Création de valeur par les achats	Portails et plateformes set extranets	EDI	e-sourcing	Création de valeur par les achats	Gestion de l'évolution des Acheteurs	Niveau de formation
Croissance	5	Maîtrise des processus achats de base	Processus de sélection des fournisseurs	Marketing achats	Formalisation des besoins	Globalisation des besoins du groupe	Pratiques achats amont	Pratiques achats aval	Création de valeur par les achats	Données Achats	Classification des Achats	Intégration avec l'ERP	Création de valeur par les achats	Portails et plateformes set extranets	EDI	e-sourcing	Création de valeur par les achats	Gestion de l'évolution des Acheteurs	Niveau de formation
Confiance ++	4	Maîtrise des processus achats professionnels	Processus de sélection des fournisseurs	Marketing achats	Formalisation des besoins	Globalisation des besoins du groupe	Pratiques achats amont	Pratiques achats aval	Création de valeur par les achats	Données Achats	Classification des Achats	Intégration avec l'ERP	Création de valeur par les achats	Portails et plateformes set extranets	EDI	e-sourcing	Création de valeur par les achats	Gestion de l'évolution des Acheteurs	Niveau de formation
Confiance +	3	Maîtrise des processus achats	Processus de sélection des fournisseurs	Marketing achats	Formalisation des besoins	Globalisation des besoins du groupe	Pratiques achats amont	Pratiques achats aval	Création de valeur par les achats	Données Achats	Classification des Achats	Intégration avec l'ERP	Création de valeur par les achats	Portails et plateformes set extranets	EDI	e-sourcing	Création de valeur par les achats	Gestion de l'évolution des Acheteurs	Niveau de formation
Compétitivité ++	2	Maîtrise des processus achats	Processus de sélection des fournisseurs	Marketing achats	Formalisation des besoins	Globalisation des besoins du groupe	Pratiques achats amont	Pratiques achats aval	Création de valeur par les achats	Données Achats	Classification des Achats	Intégration avec l'ERP	Création de valeur par les achats	Portails et plateformes set extranets	EDI	e-sourcing	Création de valeur par les achats	Gestion de l'évolution des Acheteurs	Niveau de formation
Compétitivité +	1	Maîtrise des processus achats	Processus de sélection des fournisseurs	Marketing achats	Formalisation des besoins	Globalisation des besoins du groupe	Pratiques achats amont	Pratiques achats aval	Création de valeur par les achats	Données Achats	Classification des Achats	Intégration avec l'ERP	Création de valeur par les achats	Portails et plateformes set extranets	EDI	e-sourcing	Création de valeur par les achats	Gestion de l'évolution des Acheteurs	Niveau de formation

Figure 22 : Modèle de maturité PIMM de Jean Potage (2010), version 2015, divisé en deux images

Si ces deux modèles cherchent à caractériser les étapes du développement de la fonction Achats jusqu'à sa maturité, ils possèdent néanmoins une limite majeure : **ils tendent à nous enfermer dans un cadre.**

L'objectif d'un modèle est aussi son principal inconvénient : les personnes qui l'utilisent le suivent. Un comportement qui souvent prive les utilisateurs de sens critique, de créativité. Ils se cantonnent au modèle sans chercher à développer leur vision et à être force de proposition. Or, un modèle est réalisé dans l'objectif de proposer une règle générale à une situation. Mais comme toute règle, elle comporte des exceptions. Il est donc indispensable de se détacher de ces modèles afin de les adapter au contexte, ce qui les rendra d'autant plus performants. Prendre les grandes lignes de ces modèles puis les remplir avec des caractéristiques adaptées est souvent la meilleure solution.

Pour la suite de ce mémoire, nous allons définir quatre stades de maturité Achats, basés sur les modèles de Monczka et de Potage, mais aussi sur les travaux de Patrice Noireau³⁴ (cf. Figure 23).

- ✓ **Passivité** : la fonction Achats n'intervient qu'à la fin du processus. Une négociation est menée très rapidement, mais la majeure partie du travail a été menée par les autres services. L'acheteur est impliqué uniquement pour passer commande. --> *quasiment inexistante*
- ✓ **Autonomie** : la fonction Achats se détache des autres services et commence à entrer dans son rôle. Elle met en place des outils, des méthodes, et cherche à optimiser son fonctionnement. Elle travaille sur les prix. C'est l'émergence d'une fonction Achats professionnelle, qui commence à devenir crédible. Mais elle n'est encore que peu impliquée dans l'entreprise. --> *compétitivité, gains achats classiques*

³⁴ Patrice Noireau est professeur à l'IAE de Grenoble et gérant de l'entreprise de consulting ACS : Achat Conseil Service.

- ✓ **Contribution** : La fonction est impliquée dans l'entreprise, elle entretient un lien étroit avec toutes les parties prenantes internes : direction, clients internes, qualitatifs... Son implication en amont des projets lui permet d'optimiser les cahiers des charges. Soutenue par la direction, elle apporte de nouvelles solutions au travers du marketing achat. Elle travaille sur les coûts et commence à apporter de la valeur ajoutée. --> *confiance, gains achats classiques + coûts évités*
- ✓ **Intégration** : Ce dernier stade est atteint lorsque la fonction Achats contribue pleinement à la stratégie de l'organisation. Elle gère les risques en amont, et s'oriente pleinement vers les fournisseurs : développement fournisseur, pilotage de l'innovation fournisseur... Cette fonction Achats, pleinement intégrée et reconnue, est centrée sur la création de valeur. --> *croissance, gains achats classiques + coûts évités + co-investissement*

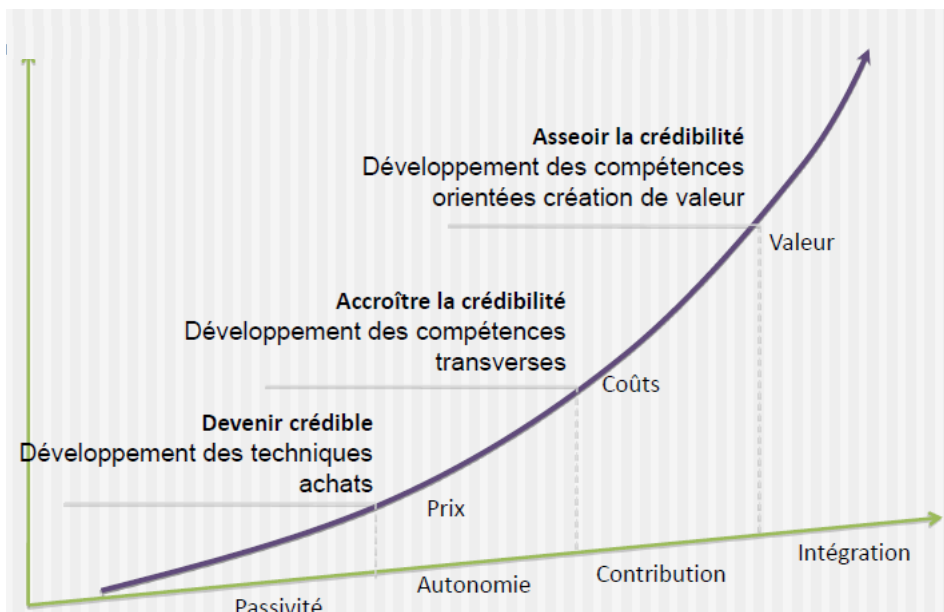


Figure 23 : Modèle de Maturité de Patrice Noireau (2015)

Le dernier stade peut être atteint, mais il faudra toujours penser à voir plus loin, à repousser les limites. Comme dit Jean Potage, il faut voir la maturité Achats comme un horizon, qui de fait ne peut être atteint. La fonction doit toujours évoluer si elle veut se maintenir dans un excellent niveau de maturité puisque, nous le rappelons, la maturité reste fugace.

- *La maturité Achats et le développement fournisseur*

Pour entreprendre un développement fournisseur, point n'est besoin d'une maturité Achats minimum. Dans le cas où la maturité est au stade 1, la Passivité, les Achats ne seront pas à l'initiative de la démarche, et ne prendront que très peu part au projet. Cela n'empêchera pas l'entreprise de développer son fournisseur si le besoin s'en fait ressentir, notamment dans le cadre d'une crise avec un fournisseur stratégique ou d'une externalisation. Néanmoins, ces situations sont rares : il est peu fréquent que l'entreprise décide de développer un fournisseur sans une poussée préalable de la fonction Achats.

Comme vu précédemment, les Achats sont souvent à l'initiative d'un développement fournisseur. Ils y jouent un rôle prépondérant : ils doivent piloter la démarche tout en convaincant toutes les parties prenantes de leur intérêt à y prendre part. De ce fait, un stade de maturité Achats comme celui de la Passivité n'est pas envisageable. Nous pensons qu'il faut une certaine maturité Achats, **minimum de niveau 3, pour entreprendre un bon développement fournisseur**. Les Achats sont ici impliqués dans l'entreprise, en fort lien avec les parties prenantes internes, et travaillent sur les coûts. Ils peuvent donc voir l'intérêt d'un développement fournisseur en fonction du TCO : il est plus avantageux financièrement de monter en compétences ce fournisseur plutôt que d'en changer.

Toutefois, **un développement fournisseur optimal nécessite une maturité Achats de niveau 4**. En contribuant à la stratégie de l'entreprise et en ayant pour objectif de créer de la valeur, la fonction Achats peut pleinement évaluer toutes les implications du développement d'un fournisseur. Elle peut plus facilement déterminer le fournisseur pour lequel la démarche est intéressante, les avantages pour lui comme pour l'entreprise en termes de création de valeur, et ainsi être plus convaincante auprès des parties prenantes tout en pilotant mieux la démarche. Cela conduit à l'optimisation du développement.

La fonction Achats de TED est aujourd'hui au stade de maturité 2. Elle réfléchit en termes de prix, et se situe plus dans la résolution de problèmes que dans la réflexion amont pour pouvoir les éviter. Une situation qui découle principalement du manque d'effectif. Toutefois, elle est de plus en plus intégrée à l'entreprise, et est souvent impliquée en amont des projets. Un positionnement à cheval entre le stade 2 et 3 qui lui permet d'initier des développements fournisseurs et d'y contribuer, comme vu dans la partie II.1. Ces développements restent néanmoins limités, et plus aisés en achats projets qu'en achats segments.

A RETENIR

QUEL NIVEAU DE MATURITE ACHATS ?

- Il existe plusieurs modèles représentant le niveau de maturité de la fonction Achats : Monczka, Jean Potage, etc.
- Nous avons défini notre propre modèle, composé de **quatre niveaux de maturité**.
- En théorie, un développement fournisseur peut être réalisé quel que soit le stade de maturité de la fonction Achats.
- En réalité, la démarche nécessite minimum une maturité Achats de **niveau 3** pour être bien réalisée. Son optimisation passe par une maturité Achats de niveau 4.

Maintenant que le sujet est clairement défini, que nous connaissons les raisons qui conduisent à un développement fournisseur, les risques qui en découlent et les fondements, nous pouvons nous intéresser aux outils de la démarche dans un contexte multi-unitaire.

PARTIE 3 :

LA CONSTRUCTION

III. LA CONSTRUCTION

Mettre en œuvre un développement fournisseur est une démarche loin d'être aisée. Elle requiert du temps, de l'énergie, et surtout de nombreuses ressources. Dans tous les cas, elle doit être maintenue dans le temps une fois l'intervention du client terminée (cf. *partie II.2.4*). Autrement dit, le développement fournisseur doit être positionné dans une démarche d'amélioration continue. Puisque la maturité est fugace, le niveau de développement satisfaisant que le fournisseur peut atteindre à un instant T ne sera jamais définitif et devra toujours être entretenu. L'objectif du client est donc de donner les clés à son fournisseur pour que celui-ci s'améliore en permanence, même lorsque le donneur d'ordres n'interviendra plus.

De nombreux outils sont présentés ci-après et permettent d'atteindre cet objectif de développement fournisseur. Principalement adaptés au contexte multi-unitaire ainsi qu'aux faibles ressources, certaines recommandations peuvent néanmoins être utilisées dans le cadre de développements fournisseurs standards.

III.1. LES FACTEURS CLES DE SUCCES

Partenariat, transparence, communication, motivation, sont autant de termes qui caractérisent le développement fournisseur (cf. *partie I.2*). Associés aux éléments déterminés dans la partie II.3, ils permettent de définir les facteurs clés de succès du développement fournisseur dans un contexte multi-unitaire.

III.1.1. Développer l'attractivité du donneur d'ordres

Comme indiqué dans la partie I.3.1, une entreprise qui agit dans un contexte multi-unitaire est peu attractive auprès de ses fournisseurs : ses volumes sont faibles tandis que son nombre de références est conséquent. Or, **l'attractivité de l'entreprise est une condition sine qua none pour entreprendre un développement fournisseur** (cf. *partie II.3.2*). Un donneur d'ordres positionné dans un contexte multi-unitaire doit donc augmenter son attractivité s'il veut effectuer le développement de ses fournisseurs dans les meilleures conditions possibles. Pour ce faire, plusieurs leviers peuvent être utilisés.

- *La relation de partenariat*

Clé essentielle de l'attractivité (Christiansen et Maltz, 2002), elle se base sur de la confiance et de la transparence afin d'aboutir à un partenariat. Les échanges sont nombreux, les visites régulières, la communication développée. Cette forte interaction, conduite dans un climat de collaboration, attire les fournisseurs : elle se différencie des relations où les donneurs d'ordres sont dans un bras de fer permanent avec leurs fournisseurs et cherchent à imposer leur volonté. Cette relation de partenariat est détaillée dans la partie III.1.2.

Elle fait partie intégrante du fonctionnement de TED, et est particulièrement mise en place par les acheteurs auprès de leurs fournisseurs stratégiques. Toutefois, l'entreprise pourrait communiquer plus à ce sujet, utiliser des témoignages pour le mettre en avant et ainsi attirer de nouveaux fournisseurs.

- *La rémunération*

La rémunération rend l'entreprise attractive du moment qu'elle est intéressante financièrement et qu'elle est différenciante des concurrents. Le marché concurrentiel obligeant l'entreprise à être compétitive, elle doit trouver d'autres solutions que le prix pour proposer une rémunération attractive. Une solution simple est de **respecter les délais de paiement**, ce qui n'est pas le cas dans toutes les entreprises, notamment chez les gros donneurs d'ordres. Une autre solution est de proposer des **modes de rémunération différenciants** (Dyer et Singh, 1998) :

- ✓ Contrat de partage de gain : les gains réalisés sont partagés entre le fournisseur et le donneur d'ordres. Le donneur d'ordres n'impose pas un pourcentage de gain, déterminé en fonction d'un volume de production par exemple. Aujourd'hui, 7% des entreprises au niveau mondial mettent en place ce type de contrat (Tréhan, 2016) : en instaurer un garantit à l'entreprise d'être différenciante, donc attractive.

Exemple : Essilor, groupe français d'optique, récompense ses fournisseurs en fonction des bénéfices dégagés par une innovation technologique lorsque celle-ci a été réalisée en collaboration avec son bureau de Recherche et Développement.

- ✓ Contrat de partage de chiffre d'affaires (revenue sharing) : une partie du chiffre d'affaires est reversée au fournisseur. Ce levier nécessite de prouver que le fournisseur a contribué à la croissance du chiffre d'affaires.

Exemple : Lays, à une époque, connaissait des problèmes avec ses chips : elles étaient écrasées dans l'emballage et avaient un goût rance malgré la date de péremption non dépassée. L'entreprise a choisi un nouveau fournisseur, l'a rémunéré normalement, et lui a proposé un pourcentage du chiffre d'affaires si ce dernier était augmenté suite à l'intervention du nouveau fournisseur. La méthode a parfaitement fonctionné puisque Lays est aujourd'hui vendeur numéro 1 de chips, avec des chips en parfait état de conservation.

- ✓ Pay as you grow : le fournisseur est rémunéré en fonction de la croissance qui est réalisée. Ce levier est complémentaire de la rémunération classique, et se retrouve principalement dans le développement de nouveaux marchés.

Exemple : Orange, pour faire concurrence à Apple, demande à ses fournisseurs de créer la meilleure application de téléphone possible. Elle s'assure de la motivation de ses fournisseurs à atteindre cet objectif en les rémunérant au nombre de clics sur la plateforme, et idéalement au nombre d'achats. Ce bonus est plafonné à dix milliards de clics.

Enfin, la rémunération différenciante peut consister à **partager le risque** : si le fournisseur prend des risques qui offrent ensuite à son client un avantage concurrentiel, il peut être intéressant de prendre en charge financièrement une partie de ces risques.

Aujourd'hui, TED est réputé pour payer ses fournisseurs dans les temps. En revanche, les autres leviers présentés ne sont pas utilisés, et pourraient être étudiés par l'entreprise.

- *Les opportunités auprès de nouveaux clients*

Offrir la possibilité à son fournisseur de trouver de nouveaux clients rend le donneur d'ordres plus attractif. Si l'entreprise est un groupe, elle pourra **référencer son fournisseur auprès des autres divisions**. Ainsi, elle pourra globaliser ses achats ce qui augmentera son volume achats, et donc son attractivité et son pouvoir de négociation. Le fournisseur quant à lui augmentera son chiffre d'affaires, et entamera de nouvelles relations. L'entreprise peut également **référencer le fournisseur de manière plus globale**, généralement sur son site. En mettant en avant son sous-traitant, elle augmente sa visibilité tant auprès des clients de l'entreprise que de ses concurrents ou même de ses fournisseurs.

Aujourd'hui, c'est souvent Thales Groupe qui référence les fournisseurs pour les divisions. Il arrive que ce soit l'inverse, et que les divisions proposent des fournisseurs au groupe et donc aux autres divisions, mais cela s'avère rare. De plus, les fournisseurs ne sont pas mis en avant sur les sites du groupe, ni celui dédié aux fournisseurs ni le « général » (TED n'a pas de site propre). Déployer cette démarche de référencement, autant en interne qu'en externe, pourrait accroître l'attractivité de TED.

- *L'organisation interne et la logistique*

Une des clés de l'attractivité de l'entreprise réside dans **l'efficacité de son organisation interne**. Autrement dit, savoir à qui s'adresser pour chaque sujet, faire face à

un nombre réduit d'interlocuteurs, avoir un traitement rapide des demandes, etc. Même si le nombre d'interlocuteurs est faible, le fournisseur doit pouvoir être indépendant, c'est-à-dire ne pas être obligé de passer par l'acheteur pour contacter la logistique ou la qualité. Et inversement, ces services peuvent joindre directement le fournisseur.

Ce dernier point est plutôt mis en œuvre chez TED. Les acheteurs essaient également de fournir à leurs fournisseurs la liste de leurs interlocuteurs. Toutefois, l'entreprise reste de taille conséquente, ce qui implique une certaine lenteur dans les processus, et l'apparition de bon nombre d'interlocuteurs. Un point sur lequel TED pourrait jouer pour devenir plus attractif.

En outre, une logique optimisée et notamment des plannings prévisionnels attirent le fournisseur. Les **prévisions détaillées** représentent pour lui un important levier d'attractivité, puisqu'il peut prévoir et organiser sa production au mieux. Envoyer les commandes au dernier moment est source de démotivation du fournisseur, et est donc à proscrire.

TED a commencé à instaurer ce système de prévisions détaillées avec la création du tableau logistique destiné à résoudre les problèmes de stocks de Dupond (*cf. partie II.1.1*). Déployer la démarche pourrait accroître l'attractivité de l'entreprise. Sans aller dans ce niveau de détails, TED met également en place des contrats d'appel et des accords-cadres avec ses fournisseurs stratégiques, qui indiquent les quantités pour chaque référence à commander dans telle période, et les tailles de lot. Si ces contrats ne donnent pas de dates précises, ils offrent néanmoins une certaine visibilité au fournisseur.

- *L'innovation*

Jouer sur l'innovation permet également d'attirer les fournisseurs (Dyer et Singh, 1998). Cela peut passer par différents aspects, tel que participer financièrement à l'innovation, **tester les nouveaux produits** du fournisseur, **proposer de nouvelles utilisations des produits** dans d'autres marchés que ceux pour lesquels ils ont été créés, etc. Cette démarche a été mise en œuvre par Grundfos Electronics afin d'attirer d'importants fournisseurs que sa simple taille ne permettait pas d'intéresser³⁵.



TED pourrait utiliser sa division Science (*cf. Avant-Propos*), centrée sur la recherche, pour mettre en place ce système.

³⁵ CHRISTIANSEN, Poul Erik. MALTZ, Arnold. Becoming an "Interesting" Customer : Procurement Strategies for buyers without leverage. 2002.

D'autres leviers peuvent aussi être utilisés pour accroître l'attractivité d'une entreprise :

- ✓ **L'image** : elle peut être la notoriété de l'entreprise, mais également sa propension à l'innovation, ses relations de partenariat, etc. Globalement, elle se réfère à tous les leviers précédemment développés. TED bénéficie aujourd'hui de l'image de Thales et de sa notoriété.
- ✓ **L'absence de sélection sur les prix** : l'entreprise ne regarde pas les prix mais d'autres critères pour choisir son fournisseur, ce qui permet à ce dernier d'accroître sa marge, mais également l'oblige à se différencier, à être innovant et à créer de la valeur (Christiansen et Maltz, 2002). Toutefois, de par les marchés concurrentiels, elle s'avère difficilement applicable : TED ne peut l'utiliser.
- ✓ **Les compétences techniques** : travailler pour le client fait appel à des compétences très techniques, spécifiques, qui permettent au fournisseur de s'améliorer et qui lui offrent un avantage compétitif. TED possède ce levier sur certains de ses marchés.
- ✓ **La connaissance du marché** (Dyer et Singh, 1998) : le client fait bénéficier son fournisseur de sa connaissance du marché, comme par exemple lui conseiller de nouveaux fournisseurs, voire de nouveaux clients.

La liste non exhaustive de ces leviers permet à l'entreprise d'augmenter son attractivité auprès de ses fournisseurs, améliorant ainsi les chances de succès de la mise en place d'une démarche de développement fournisseur. Or, cette dernière représente elle aussi un puissant facteur pour rendre l'entreprise plus attractive, puisque bon nombre de fournisseurs apprécient de pouvoir bénéficier d'une montée en compétences. Ainsi, **l'attractivité optimise le développement fournisseur, et le développement fournisseur améliore l'attractivité.**

Globalement, les leviers seront pertinents lorsqu'ils répondront aux attentes du fournisseur. Celles-ci peuvent être résumées comme suit : acquérir de nouvelles compétences et connaissances, pénétrer de nouveaux marchés, augmenter le chiffre d'affaires, réduire les stocks, utiliser et augmenter les capacités, etc. (Christiansen et Maltz, 2002).

A RETENIR

COMMENT DEVELOPPER L'ATTRACTIVITE DE L'ENTREPRISE ?

- Plusieurs leviers peuvent être utilisés, autres que celui des volumes.
- La relation de partenariat apparaît généralement comme le levier le plus important.
- L'attractivité et le développement fournisseur entretiennent une forte interaction.
- Les leviers d'attractivité sont plus efficaces lorsqu'ils répondent aux attentes du fournisseur.

III.1.2. Etablir une relation de partenariat

La **relation de partenariat** est une clé essentielle d'un développement fournisseur réussi. Elle implique de travailler sur du long terme, et surtout d'avoir **confiance** en son partenaire.

Pour obtenir cette confiance nécessaire à la relation de partenariat, il faut déjà prendre le temps. Lorsque le fournisseur que l'on développe fait partie du panel, la relation est déjà souvent tournée vers le partenariat. Elle a été obtenue suite à plusieurs années de travail conjoint, de collaboration, de relation, de problèmes à résoudre... Mais lorsque le fournisseur est un nouveau venu, la relation est inexistante et doit être créée, et ce dans une optique de partenariat, de démarche coopérative.



Pour ce faire, instaurer un **climat de collaboration** est essentiel. Cela implique de travailler ensemble, de mettre en place des objectifs SMART (cf. [partie III.1.3](#)), avec des « récompenses » lorsqu'ils sont atteints, et non pas de travailler avec des pénalités, des challenges prix, etc. Autrement dit, c'est fonctionner avec la carotte plutôt qu'avec le bâton. C'est travailler à livre ouvert, avec beaucoup de **transparence**. Il faut donner accès à beaucoup d'informations au fournisseur, tant au niveau technique que sur la stratégie de l'entreprise. Le partage d'informations doit être bien plus poussé que sur une relation classique. C'est aussi montrer au fournisseur que le donneur d'ordres ne cherche pas à profiter de lui, mais bien à l'améliorer pour pouvoir en bénéficier ensuite. L'une des solutions est de communiquer sur les impacts de ce développement. Enfin, créer de la confiance et développer une relation de partenariat implique de **ne pas imposer** au fournisseur son développement, tant au niveau des objectifs poursuivis que sur la manière de les atteindre.

- *Convaincre le fournisseur*

Les deux derniers points, montrer au fournisseur la bonne foi de son donneur d'ordres et ne rien lui imposer, passent principalement par un élément : **convaincre le fournisseur de l'intérêt de la démarche**.

Le développement fournisseur nécessite que le donneur d'ordres s'implique dans les affaires du fournisseur, qu'il fouille, afin de trouver ce qui peut être amélioré et comment. Il doit tout connaître ou presque de son partenaire. Une démarche qui engendre un retranchement du fournisseur derrière ses barrières, puisque « c'est chez lui, c'est son problème ». Retranchement souvent doublé d'un sentiment de suspicion : il s'attend à ce que le client s'approprie tous les bénéfices, et qu'en plus il utilise à son avantage sa

connaissance de son fournisseur pour obtenir de nombreux avantages dans le futur³⁶. Dans un premier temps, de par ces préjugés qui peuvent s'avérer vrais dans certains cas, le fournisseur est réfractaire à son développement par le donneur d'ordres : soit le développement est abandonné, soit il est effectué mais prend plus de temps et n'est pas optimisé. D'où la nécessité de convaincre le fournisseur pour pouvoir réaliser le développement dans les meilleures conditions.

Convaincre le fournisseur de l'intérêt de la démarche passe par plusieurs solutions :

- ✓ **Mettre en évidence les bienfaits, les avantages qu'il en retirera.** Ces avantages peuvent être à tous les niveaux : financier, compétences, création de valeur, etc. En voici quelques exemples :
 - L'amélioration de ses compétences peut lui permettre d'être plus compétitif. Il augmente ses marges auprès de ses clients existants, et peut en gagner de nouveaux puisqu'il sera plus compétitif que d'autres concurrents.
 - Il peut gagner en productivité, grâce à des process optimisés et de nouvelles compétences. Il peut revendre cette productivité au prix fort à ses autres clients.
 - Il peut gagner en réactivité, notamment via une meilleure logistique, mais aussi grâce à l'amélioration de ses services administratifs ou de ses process. Cette réactivité peut elle aussi être revendue à ses autres clients.
 - Développer une nouvelle compétence technique peut permettre d'amener du développement avec de nouveaux clients, d'être intégré en interne au lieu de faire appel à de la sous-traitance, et de bénéficier d'un savoir-faire plus enrichissant.
- ✓ **Démontrer la nécessité de le faire côté client**, c'est-à-dire les impacts que ce développement aura pour le client et donc pourquoi c'est indispensable. Par exemple, si la problématique est au niveau de la qualité, montrer que les non-conformités entraînent des contrôles plus fréquents chez le client, de nombreux retours chez le fournisseur, et des risques importants si le produit passe chez le client final (perte de crédibilité, risque de casse du produit, etc.). Autant d'éléments qui induisent des coûts augmentés et une perte de réactivité. L'entreprise est moins compétitive, moins réactive : elle peut ne pas être sélectionnée par de nouveaux clients, ou réduit sa marge avec ses clients existants si elle doit maintenir ses prix.
- ✓ **Montrer que la démarche profite au client sans pour autant que celui-ci ne s'en abroge tous les bénéfices.** Bien différencier les avantages pour les deux parties, montrer qu'un même développement peut entraîner des bénéfices différents pour le client et pour le fournisseur, et que le client n'a pas besoin de

³⁶ CAPRARO, Mario. BAGLIN, Gérard. L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs. Presses universitaires de Lyon. 2002, p. 32.

recupérer à son compte tous les avantages. Par exemple, l'amélioration de la qualité augmente sa compétitivité et sa réactivité comme indiqué ci-dessus, tandis qu'elle améliore la prestation du fournisseur, ce qui lui permettra de la revendre plus cher. Elle réduit également ses coûts puisqu'elle lui évite les retours clients pour produit non conforme.

- ✓ **Effectuer une démonstration de la démarche sur un petit élément qui fonctionne.** Ce mini développement prouve au fournisseur que la démarche est efficace : il en voit tous les intérêts, pour lui comme pour son client, et s'assure que ce dernier ne cherche pas à profiter de lui. Cette solution est de loin la plus efficace, mais est aussi la plus compliquée à mettre en œuvre puisqu'elle nécessite de trouver un élément facile et rapide à améliorer, qui ne pose aucun souci de confidentialité et qui de ce fait requiert peu d'énergie pour convaincre le fournisseur. Elle doit être vue comme une première étape de développement.

A travers ces solutions, faciles à mettre en œuvre dans un contexte multi-unitaire, c'est principalement la direction que le donneur d'ordres cherche à convaincre. Mais il ne doit pas oublier que **le fournisseur doit être convaincu à tous les niveaux**, de la direction aux opérateurs, sans quoi le développement ne sera pas optimal. En comprenant l'intérêt, il cherchera à maintenir ses nouvelles compétences, à en améliorer des nouvelles, etc. Il se positionnera dans une démarche d'**amélioration continue**.

Convaincre la direction du fournisseur puis s'assurer qu'elle convainc ses salariés, avec l'assistance du donneur d'ordres si besoin, est donc une étape primordiale dans la mise en place d'un développement fournisseur puisqu'elle débouche sur une relation de partenariat.

Exemple : Lorsque Tagada a entrepris le développement de son nouveau fournisseur indien (cf. Partie II.1.2), il lui a fallu quatre mois pour être accepté. Au début, le fournisseur n'appréciait pas que Tagada s'implique dans ses affaires car il pensait que son client n'était là que pour le juger : il cachait des informations, était très réticent. Ce n'est qu'après avoir compris que ce développement était aussi pour lui et que Tagada cherchait à l'aider, dans une relation de partenariat, que la situation s'est décaantée.

- *Convaincre en interne*

Mais la relation de partenariat passe également par la volonté et l'énergie que met le client dans le développement de son fournisseur, et surtout dans son envie à optimiser la démarche. **Il faut donc que toute l'équipe interne, de la direction aux opérateurs, soit**

convaincue de l'intérêt du développement, comme pour le fournisseur. Une démarche de persuasion qui revient généralement à l'acheteur.

Ce dernier doit aller trouver sa **direction** pour lui montrer les gains et les opportunités créés par le développement de ce fournisseur. Voici quelques exemples des gains / opportunités possibles :

- ✓ **La réduction des risques**, qui est souvent le moteur principal d'un développement fournisseur (*cf. partie II.1.5*). Améliorer les compétences du sous-traitant peut résoudre une crise, anticiper une future crise, anticiper un monosourcing, etc. (*cf. partie II.1*). De plus, en développant sa logistique par exemple, le client sécurise sa supply chain et réduit les risques de rupture. Les risques évités grâce au développement fournisseur sont nombreux, et doivent être cités en priorité pour convaincre la direction.
- ✓ **La compétitivité**, obtenue grâce à la réduction des risques, mais aussi via l'amélioration pure et simple des compétences. Par exemple, le fournisseur gagne en qualité : il y a moins de contrôles en internes donc moins de coûts engendrés, tandis que le fournisseur réduit ses frais dus aux nombreux retours (frais de renvoi, de retouches, etc.), et ainsi diminue ses prix. Le donneur d'ordres gagne en compétitivité à tous les niveaux, internes et externes.

Ces deux raisons sont les principales. Peuvent aussi être évoqués la réactivité, la création de valeur, l'apport d'innovations, etc. Toutes les raisons d'un développement fournisseur sont citées dans la partie II.1, et peuvent être utilisées comme moyen de persuasion auprès de la direction.

Les **opérateurs, qualitiens, logisticiens**, etc. sont à convaincre (*cf. partie II.1.3*) en jouant sur les avantages directs que le développement fournisseur leur apporterait. Par exemple, pour un logisticien, mettre en place un tableau logistique qui améliore les compétences logistiques du fournisseur lui assure des produits livrés dans les temps, au bon endroit et en bonne quantité. Lorsque le fournisseur est historique, deux cas se présentent : bonne relation ou mauvaise relation. Si la relation est détériorée, l'acheteur explique que l'amélioration des compétences du fournisseur va parfaire son service (qualité, logistique, etc.) : il sera plus performant, à l'écoute, les problèmes seront limités, ce qui de fait arrangera la relation. Lorsque celle-ci est excellente, les salariés sont touchés par le sort de leur fournisseur. L'acheteur doit donc leur montrer les avantages qu'apportera la démarche à ce fournisseur, et surtout ce qu'impliquerait le fait de ne pas la mettre en œuvre (faillite du fournisseur si c'est la crise, sortie du panel, etc.).

Dans tous les cas, convaincre les parties prenantes, internes comme externe, doit se faire en amont du processus de développement fournisseur.

A RETENIR

COMMENT OBTENIR UNE RELATION DE PARTENARIAT ?

- Confiance, climat de collaboration, transparence, ne pas imposer
- Surtout, il faut **convaincre** le fournisseur et le donneur d'ordres, en interne, à tous les niveaux (de la direction aux opérateurs). Se fait en amont.
- Tant que tout le monde n'est pas convaincu, l'idéal serait de ne pas enclencher la démarche.
- Convaincre le fournisseur : quels avantages, quels impacts côté client, détruire le climat de suspicion, effectuer un mini développement, etc. Une fois la direction convaincue, elle doit convaincre ses salariés, avec ou sans aide du client.
- Convaincre en interne. Direction : risques évités, compétitivité, création de valeur, innovation... Salariés : avantages pour chacun, impacts sur la relation, impacts sur le fournisseur...

III.1.3. Motiver le fournisseur

Un élément qui ressort dans le questionnaire ainsi que dans l'étude de la littérature est la **motivation du fournisseur**. Si le fournisseur est motivé à être développé, il va devenir proactif de la démarche, la porter, amener des idées, et surtout l'optimiser. Alors comment motiver le fournisseur ?

Le principal outil du développement de la motivation d'un fournisseur est le **modèle VIE** présenté par Tréhan (cf. partie II.3.3). Il faut jouer sur trois variables pour motiver un fournisseur. Si l'une des trois est égale à zéro, la motivation chute.



Figure 24 : Le Modèle VIE de Vroom, appliqué à la situation d'un fournisseur (Tréhan, 2011)

- *La Valence*

La Valence est le nerf de la guerre puisqu'elle représente l'intérêt du fournisseur à réaliser l'objectif, autrement dit, ses besoins. Pour pouvoir proposer le bon développement au fournisseur, il faut d'abord comprendre ses besoins, et donc comprendre sa Valence. Ce qui passe par plusieurs questions à se poser :

- ✓ **Qui est l'actionnariat ?** Quelles sont les ambitions des actionnaires ? Un groupe n'attendra pas la même chose qu'une entreprise familiale, n'aura ni les mêmes envies ni les mêmes besoins.
- ✓ **Quelles sont la Vision et la Mission du fournisseur ?** La vision représente les objectifs, le grand projet de l'entreprise à long terme, tandis que la mission répond à une interrogation : pourquoi l'entreprise existe-t-elle ?
- ✓ **Quelles sont la Vision et la Mission de notre entreprise, le client ?**
- ✓ **Quelle est la stratégie du fournisseur ?** Cette stratégie doit être évaluée au niveau entreprise, mais aussi au niveau des interlocuteurs (le dirigeant, le commercial...). Au niveau entreprise, elle découle de la vision, de la mission, des actionnaires, de l'environnement, des savoir-faire et du positionnement de l'entreprise (Tréhan, 2015).

Répondre à ces questions permet de **connaître les attentes du fournisseur**, mais également de déterminer si les stratégies sont alignées et si les organisations et les modes de fonctionnement sont compatibles. Si les deux derniers points ne sont pas en accord, le donneur d'ordres sait que le développement de ce fournisseur est difficilement envisageable. Il peut être réalisé dans certains cas, mais il faudra y consacrer plus de temps et plus d'énergie, notamment pour convaincre et motiver le fournisseur.

- *L'Instrumentalité*

C'est le niveau de rétribution du fournisseur, le gain obtenu en fonction de l'effort fourni. Il faut que son développement lui rapporte une **rétribution intéressante**, sans quoi il ne verra pas l'intérêt d'y consacrer ses efforts.

La rétribution est intéressante lorsqu'elle correspond aux attentes du fournisseur, donc à sa Valence. Elle équivaut aux bénéfices retirés par le fournisseur suite à son développement, comme vu dans la partie III.1.2 (compétitivité, productivité...). Des bénéfices qui devront être en accord avec ses besoins. Si par exemple le donneur d'ordres sait que son sous-traitant cherche à se développer à l'international, mais que cela est difficile du fait d'un manque de compétitivité, il pourra utiliser l'argument de l'amélioration de la compétitivité pour convaincre et motiver son fournisseur à participer au processus de développement.

La rétribution doit ainsi être en accord avec la Valence du fournisseur, c'est-à-dire avec ses besoins et sa stratégie. Pour une rétribution encore plus attractive, il faut qu'elle semble équitable au fournisseur, et qu'elle soit différenciante par rapport aux autres clients.

Mais avant toute chose, il faudra s'assurer que le système d'évaluation du développement sera en accord avec ce qui sera demandé au fournisseur. Ce point sera développé dans la partie III.1.6.

- *L'Expectation*

Elle représente le lien entre l'effort que le fournisseur aura à fournir et la performance atteinte : en est-il capable ? Jouer sur l'expectation dans le cadre d'un développement fournisseur revient à définir des **objectifs SMART**³⁷ (cf. Figure 25).

S	Simple - Spécifique	Un seul but. L'objectif doit être simple et clairement défini. Il ne doit pas changer en permanence.
M	Mesurable	Un indicateur. Des indicateurs précis et en accord avec l'objectif doivent être établis (cf. partie III.1.6)
A	Ambitieux	Des étapes. L'atteinte de l'objectif nécessite des étapes, il ne peut être réalisé en une fois, puisqu'il est ambitieux et donc difficile.
R	Réaliste	Des moyens. Toutefois, l'objectif doit rester réaliste, atteignable, ce qui permet de se donner les moyens de réussir.
T	Temporel	Une date. L'objectif doit être défini dans le temps. Ceci afin d'être plus dynamique, de dépenser moins d'énergie (cf. partie III.1.5)

Figure 25 : Définition d'un objectif SMART, complétée par Alice Grange

Le non-respect d'une de ces conditions entraîne une baisse de motivation. Par exemple, une exigence qui change en permanence nécessite plus de ressources sans que la rémunération ne soit forcément adaptée : le fournisseur est démotivé. Autre exemple, un objectif qui n'est pas réaliste peut être vu comme un rêve, une utopie qui ne peut exister. Il n'y a donc aucun intérêt à dépenser de l'énergie dedans.

L'étude du modèle VIE donne des outils au donneur d'ordre pour développer la motivation du fournisseur qu'il cherche à améliorer : d'abord connaître les intérêts du

³⁷ Cours IAE Grenoble 2016, TREHAN, Natacha. *Stratégie Achats Industriels*.

fournisseur, ensuite y répondre, enfin proposer des objectifs SMART pour pouvoir atteindre ces intérêts.

Le modèle de Herzberg (1959), qui définit la motivation comme la somme des facteurs moteurs et des facteurs d'hygiène, peut aussi être une solution pour développer la motivation du fournisseur. Les facteurs moteurs contribuent à générer de la satisfaction. Dans le cadre du développement fournisseur, ces facteurs peuvent correspondre à une certaine liberté du fournisseur dans son développement, donner son avis et être entendu, être accompagné plutôt qu'imposé, etc. Les facteurs d'hygiène cherchent quant à eux à réduire l'insatisfaction, et correspondent donc à des objectifs SMART, à un développement en accord avec la stratégie du fournisseur, à un développement qui lui apporte des avantages, etc. Plusieurs outils apparaissent ici, dont certains seront développés dans la partie III.2.

Il est important de noter qu'une forte attractivité de l'entreprise facilite la motivation du fournisseur à être développé (cf. partie II.3.2). Dans un contexte multi-unitaire où l'attractivité du donneur d'ordres est faible, il s'avère indispensable de trouver des solutions pour l'accroître. Or, l'une d'elle est de développer la motivation du fournisseur. Cela fonctionne dans les deux sens : **l'attractivité facilite la motivation du fournisseur, mais à l'inverse le développement de la motivation est une composante de l'attractivité.**

A RETENIR

COMMENT DEVELOPPER LA MOTIVATION DU FOURNISSEUR A ETRE DEVELOPPE ?

- D'abord **connaitre les attentes du fournisseur**, sa stratégie, et s'assurer que c'est en accord avec le développement prévu (Valence). Etre à l'écoute de ses besoins.
- Ensuite **présenter au fournisseur les bénéfices** que la démarche lui apporterait, ses intérêts à l'effectuer, qui doivent être en accord avec ses attentes et sa stratégie (Instrumentalité). --> *développe la motivation du fournisseur*
- Enfin, **définir des objectifs SMART** pour que le fournisseur puisse se développer dans les meilleures conditions, que la démarche ne le démotive pas, voire qu'elle le motive (Expectation). --> *évite la démotivation du fournisseur*

III.1.4. Rendre le fournisseur acteur de son développement

Comme indiqué précédemment, un développement optimisé passe par un fournisseur proactif et impliqué. Il faut donc chercher à rendre le fournisseur acteur de son développement plutôt que de le lui imposer (cf. parties II.1.2, III.1.2 et III.1.3, et Annexe 1).

En étant acteur de son développement, le fournisseur apprend mieux, même si cela prend plus de temps. Il n'est pas dans l'attente de solutions fournies par le client, mais réfléchit à la manière d'arriver à ces solutions et de les trouver lui-même. Il s'imprègne de la démarche, ce qui lui permettra de la poursuivre même après que le donneur d'ordres ait atteint ses objectifs, ou sur d'autres éléments. Rendre le fournisseur acteur de son développement permet d'entrer dans une **démarche d'amélioration continue**. Le but est qu'aujourd'hui, le client développe son fournisseur, mais que demain ce dernier conduise son développement de sa propre initiative. Il pourra être assisté, mais devra être force de proposition.

- *Etre dans l'obligation de résultat*

La première solution pour atteindre cet objectif est de mettre en place une obligation de résultat (*cf. Annexe 1*). Le donneur d'ordres doit regarder le résultat atteint et non pas la manière dont il est atteint, qui elle correspond à une obligation de moyens. Dans l'exemple présenté partie II.2.1, l'obligation de moyens consiste à indiquer au fournisseur qu'il doit passer trois fois de la peinture blanche sur une pièce, au lieu de lui dire que la pièce doit être peinte en blanc opaque. Malgré ces trois couches, la peinture peut rester transparente pour X raisons. Le résultat ne sera donc pas atteint, et de plus le fournisseur ne sera pas responsable puisqu'il aura suivi les instructions de son client. Le donneur d'ordres doit s'assurer que les objectifs définis pour le développement de son fournisseur répondent à cette obligation de résultat.

« Le donneur d'ordres doit veiller à être dans l'obligation de résultat et à ne pas tomber dans l'obligation de moyens. »

Un acheteur lors de l'étude menée sur le développement fournisseur, juillet 2016

De l'obligation de résultat découle ainsi plusieurs avantages :

- ✓ **Le fournisseur est responsabilisé**, il sait qu'il doit atteindre le résultat et que seuls des cas de force majeure peuvent être une excuse à la non-réalisation de ce résultat. Les cas de force majeure sont des événements qui réunissent trois caractères : imprévisibilité, irrésistibilité et extériorité (par exemple inondation, terrorisme...).
- ✓ **Le donneur d'ordres laisse de la liberté à son fournisseur**, puisque celui-ci choisit les moyens qu'il souhaite pour atteindre le résultat. Rien ne lui est imposé tant que l'objectif est atteint.
- ✓ **L'atteinte du résultat est garantie**, et donc le développement du fournisseur suit ses étapes de réalisation. Lorsque le résultat n'est pas atteint, le donneur

d'ordres peut être plus intrusif chez son fournisseur, et chercher à comprendre les raisons de cet échec. Il résoudra des problèmes, et améliorera d'autant plus le développement de son fournisseur.

- *Trouver la limite pour que le fournisseur fasse de lui-même*

Rendre le fournisseur acteur de son développement implique de le responsabiliser, autrement dit de ne pas intervenir au moindre problème. Il faut lui expliquer comment faire, ce qui passe par une démonstration, afin qu'ensuite le fournisseur effectue les tâches de lui-même. Il ne doit pas venir trouver le donneur d'ordres à chaque difficulté afin que celui-ci fasse à sa place. Sans quoi, le fournisseur sera attentiste, il n'évoluera jamais de lui-même mais attendra que son client intervienne.

Le client doit donc trouver la limite de son transfert de compétences vers son fournisseur. Il doit atteindre un équilibre qui s'avère compliqué à obtenir, mais indispensable. Pour ce faire, le donneur d'ordres doit définir des **objectifs SMART** (cf. [partie III.1.3](#)), **mettre à disposition du fournisseur des outils** pour atteindre ces objectifs (formation, Lean, AMDEC...), puis **instaurer des plans d'actions** avec les périodes souhaitées d'atteinte de ces objectifs. Ceci en restant dans l'obligation de résultat, comme indiqué précédemment.

- *Communiquer sur le donneur d'ordres*

Communiquer avec le fournisseur sur les besoins, la stratégie, ou encore les valeurs du donneur d'ordres est indispensable pour rendre le fournisseur acteur de son développement. En effet, comment peut-il le prendre en main et être force de proposition s'il ne connaît pas son client ? S'il ne sait pas comment l'aider ni quelles sont ses compétences, le fournisseur ne pourra pas être pleinement acteur de son développement. Il le sera en partie, mais ne proposera pas des évolutions qui inciteront son client à l'aider, et ne pourra donc optimiser son amélioration.

Dans un premier temps, il faudra **communiquer sur la stratégie** de l'entreprise, sa vision, sa mission, ses valeurs, etc. Cela pourra être réalisé par l'acheteur en utilisant comme support une présentation générique de son entreprise, établie par le marketing.

Ensuite, la **communication sur les besoins et les attentes** du donneur d'ordres s'avère indispensable. Elle peut être effectuée au cours de la même présentation que celle sur la stratégie, mais nécessite d'être rappelée régulièrement au fournisseur, afin d'être bien intégrée.

Enfin, **la fonction Achats doit se présenter au fournisseur** : son rôle, ses objectifs, ses attentes, sa manière de fonctionner, etc. Le principal outil de communication à

disposition des acheteurs à ce sujet est le modèle CPAF, Communication Promotionnelle des Achats vers les Fournisseurs (Tréhan, 2012). A travers ses étapes (cf. Figure 26), l'acheteur pourra et présenter son travail, et faire agir le fournisseur pour qu'il corresponde à ses attentes.



Figure 26 : Le Modèle CPAF (Tréhan 2012)

Ces trois actions permettent de rendre le fournisseur acteur de son développement. L'objectif étant de le faire grandir afin qu'il n'ait plus besoin du client, et qu'il continue son développement tant sur ce qui a été amélioré que ce qui ne l'a pas été. Aussi, **répéter régulièrement au fournisseur les attentes du client et ce qu'il gagne à les respecter** permet également d'aboutir à cet objectif. Le fournisseur s'en imprègne, il sait que le client attend des solutions de sa part, qu'il a été accompagné mais qu'aujourd'hui il doit être force de proposition, et que ceci lui ouvrira les portes du groupe par exemple.

A RETENIR

COMMENT RENDRE LE FOURNISSEUR ACTEUR DE SON DEVELOPPEMENT ?

- Etre dans l'**obligation de résultat** et non de moyen.
- **Donner la main** au fournisseur, et non pas prendre la main à sa place.
- **Communiquer** au fournisseur ses attentes, sa stratégie.
- Le but étant de rendre le fournisseur proactif dans la démarche, de le pousser à prendre en main son développement, à être force de proposition sur des améliorations bénéficiant autant à son donneur d'ordres qu'à lui-même.

III.1.5. Placer le développement fournisseur dans le temps

Comme indiqué précédemment, le développement fournisseur est une démarche qui prend du temps. D'après les témoignages des acheteurs et l'étude de la littérature, il apparaît qu'une telle démarche ne dure généralement pas moins d'un an, parfois deux ans. Toutefois, du fait des coûts et de l'énergie considérables qu'elle requiert, sa durée ne doit pas excéder deux à trois ans.

Un tel constat nécessite de rendre le développement fournisseur **dynamique**. Il doit y avoir un peu de pression afin qu'il ne s'étale pas dans le temps, qu'il avance. Sans quoi les risques pour l'entreprise, notamment financier, sont élevés (*cf. partie II.1.5*). Toutefois, il faut veiller à ne pas être trop rapide, à « ne pas passer de 0 à 100km/h en 2 secondes »³⁸. Sinon, le processus sera bâclé, car le fournisseur n'aura pas le temps de s'imprégner des changements et de s'appuyer sur ses connaissances fraîchement acquises pour en construire de nouvelles. Il faut trouver un juste milieu entre le rythme du client et celui du fournisseur, un **équilibre**, afin d'assurer le bon déroulement du développement dans le temps.

Pour ce faire, rien de mieux qu'un **plan d'actions**. Celui-ci a pour mission de réaliser les objectifs du développement fournisseur en suivant plusieurs **étapes de validation**. Comme dans une organisation de projets, ces jalons doivent permettre de prendre des décisions sur la poursuite de la démarche : go ou no go. Ils assurent également aux parties prenantes que de nouveaux éléments ne seront pas entamés tant que les précédents n'auront pas été acquis, ce qui évite de construire sur des bases peu solides au risque d'échouer.

Ce système prudent protège le client comme le fournisseur : il offre une vision globale de la démarche et des étapes nécessaires pour atteindre les objectifs, ce qui permet d'entreprendre le processus en toute confiance. Le client est prévenu que son fournisseur nécessite tel compétence avant de pouvoir intégrer telle autre, et le fournisseur s'assure de ne pas dépenser trop d'énergie au risque de faillir. Les parties prenantes s'investissent par étape, et non en une seule fois.

Lorsqu'une étape n'est pas atteinte, un processus se déclenche : le client et le fournisseur regardent le problème, en cherchant les causes ensemble, et réfléchissent à des solutions. Le processus de validation permet donc d'éliminer et de corriger les problèmes cachés au fur et à mesure de la démarche, et non pas à la fin. De plus, il peut être modifié en cours de route si les parties prenantes s'aperçoivent que sa définition n'est pas parfaite. C'est un cercle vertueux.

Ce plan d'action doit donc être suffisamment précis pour définir des étapes de validation importantes, à effectuer dans une période donnée, mais il ne doit pas être trop détaillé ni trop daté. Sans quoi, il imposerait un rythme et des actions qui pourraient ne pas être en accord avec les besoins, notamment le temps d'apprentissage, ce qui risquerait de faire échouer le développement du fournisseur.

³⁸ Un acheteur lors de l'étude menée sur le développement fournisseur, 2016

A RETENIR

QUELS EST LE PLANNING D'UN DEVELOPPEMENT FOURNISSEUR ?

- **Minimum 1 an**, pas plus de 2-3 ans
- Démarche **dynamique** mais pas de rythme imposé
- **Plan d'action** avec des étapes de validation et des statuts associés « **go / no go** »

III.1.6. Suivre le développement fournisseur au travers d'indicateurs

Développer les compétences d'un fournisseur passe nécessairement par le suivi et la mesure de ce développement. Autrement dit, par la mise en place d'indicateurs, qui devront respecter plusieurs conditions pour optimiser au mieux la démarche, notamment en augmentant la motivation du fournisseur, ou en évitant sa démotivation. Ces indicateurs sont une composante d'un objectif SMART (*cf. partie III.1.3*). En plus de permettre un suivi, ils conduisent également le développement fournisseur dans une démarche de progrès continu (Capraro et Baglin, 2002).

- *Partage des indicateurs*

Avant même de définir les indicateurs, il faut s'assurer qu'ils seront partagés entre le client et le fournisseur. Souvent, le client établit les indicateurs et en est le seul utilisateur. Il laisse à son fournisseur le soin de définir ses propres indicateurs, ou d'attendre les retours du client sur sa performance. Une telle situation ne permet pas au fournisseur d'évaluer son développement en temps réel, et d'entreprendre des actions correctives en cas d'indicateur non respecté.

Pour que le fournisseur s'imprègne complètement des indicateurs qui évalueront son développement, la meilleure des solutions est de **les définir conjointement** avec son client. De plus, il pourra donner son avis et se sentira écouté ce qui augmentera sa motivation.

« Idéalement, la mesure de performance doit être é co-construite avec le fournisseur. »

Natacha Tréhan, cours DESMA 2016

Dans un contexte multi-unitaire, et notamment dans le cadre d'une entreprise avec peu de ressources, **laisser le fournisseur proposer les indicateurs** de son développement semble judicieux. Il. Ces KPI seront ensuite étudiés par le client et retravaillés conjointement si besoin. Dans l'idéal, le fournisseur s'autoévaluera régulièrement et partagera ses mesures

avec le client, qui seront juste revérifiées en partie. Ainsi, le fournisseur s'implique dans la démarche, construit des indicateurs qui lui paraissent pertinents et qu'il comprend, prend en main l'évaluation de la performance de son développement, et ainsi accroît sa motivation et s'améliore. En parallèle, l'entreprise cliente gagne du temps.

- *Des indicateurs positifs*

Une condition sine qua none d'un bon indicateur de développement fournisseur est l'**absence de jugement**. Ils ne sont pas là pour juger du résultat, autrement dit dire « c'est bien / ce n'est pas bien », mais pour être témoin de l'évolution du fournisseur. C'est leur évolution qui doit être observée afin d'interpréter la montée en compétences, et non leur niveau. Il faut toujours veiller à ce que le suivi résulte sur un **message positif**, sans quoi cela peut conduire à la démotivation du fournisseur. Ces indicateurs doivent répondre à un axe de progrès, non pas à un axe de sanction.

- *Les indicateurs développés*

Des indicateurs pertinents passent par une **adéquation avec les objectifs** préalablement définis. Si par exemple, le développement du fournisseur consiste à réduire ses stocks, les indicateurs peuvent être le niveau de stock, la quantité de stock mort, etc. De manière plus générale, les entreprises demandent de plus en plus aux fournisseurs d'apporter de l'innovation, mais continuent de les évaluer sur le triptyque Coût-Qualité-Délai : l'instrumentalité des fournisseurs diminue puisqu'ils ne sont pas mesurés sur ce qui leur est demandé.

Ainsi, il est indispensable de connaître exactement au départ les objectifs à atteindre, ce que le client va chercher : prix, délai... Ensuite, il faut savoir sur quels indicateurs l'entreprise va pouvoir détecter les améliorations, sans quoi personne n'adhèrera à la démarche puisque les parties prenantes n'en verront pas les résultats. Cette tâche s'avère ardue puisque certains objectifs sont difficilement mesurables, comme la motivation.

Du moment que les indicateurs sont pertinents, ils n'ont pas besoin d'être développés spécifiquement pour la démarche. Généralement, la montée en compétences du fournisseur est évaluée sur les **indicateurs existants**, comme le taux de conformité (qualité) ou le taux de service (logistique). Ils sont juste observés de plus près, plus régulièrement et plus en détail. Par exemple, le taux de service peut être détaillé par produit : celui-ci doit être tout le temps à l'heure, celui-ci peut être livré à J+1, etc. Des **indicateurs précis** permettent de trouver plus facilement la source du problème en cas de difficulté. Lorsque les indicateurs classiques ne correspondent pas aux objectifs, il est possible d'en instaurer des spécifiques, mais cela reste rare.

A RETENIR

QUELS INDICATEURS ?

- Indicateurs **partagés**
- Indicateurs définis **conjointement**
- Indicateurs **positifs** qui constatent l'évolution du fournisseur, pas de jugement ni de remarques sur le niveau atteint
- Indicateurs **en accord avec les objectifs**
- Indicateurs détaillés, **précis**
- Indicateurs **existants** plutôt que spécifiques

III.2. LES OUTILS OPERATIONNELS

Les facteurs clés de succès représentent les éléments indispensables à mettre en place pour réussir haut la main un développement fournisseur. Nous allons définir désormais la boîte à outils du donneur d'ordres pour développer son fournisseur dans un contexte multi-unitaire. Tous ces outils ne sont pas à utiliser à chaque démarche, mais doivent être sélectionnés en fonction de la situation.

III.2.1. Les outils pour initier un développement fournisseur

Les acheteurs, et de manière plus générale le donneur d'ordres, peuvent inciter leurs fournisseurs à se développer. Suite à la poussée insufflée, soit le fournisseur se développe sans aide, soit il prévoit un développement mais demande un soutien à son client. En initiant une démarche de développement chez ses fournisseurs, le donneur d'ordres les améliore en dépensant peu d'énergie, détecte des potentiels cachés, et gagne du temps lors de sa recherche de fournisseurs à améliorer.

Les outils proposés ci-dessous permettent d'initier cette démarche auprès de fournisseurs stratégiques existants dans le panel. En revanche, la seule solution pour détecter des potentiels chez les nouveaux entrants est le sourcing, la connaissance du marché fournisseur via des recherches, des contacts, etc.

- *Effectuer des revues de performance*

Une première étape simple passe par les revues de performance. Les clients transmettent à leurs fournisseurs leur évaluation sur différents indicateurs, généralement la qualité et les délais, ainsi que les retours des équipes internes (cf. *Annexe 3*). Les mauvaises notes sont étudiées conjointement, et le fournisseur met en œuvre des plans d’actions pour s’améliorer. Sans quoi, il sait que ses prix pourront être revus à la baisse, ou que le client risque de privilégier un concurrent.

Les revues de performance (cf. *Figure 27*) forment **l’un des outils principalement utilisés par les donneurs d’ordres pour améliorer les performances de leurs fournisseurs, sans entreprendre une réelle démarche de développement**. Elles sont effectuées une à deux fois par an, tandis que les mesures de performance (uniquement les indicateurs) sont transmises mensuellement.



Figure 27 : Extrait d’une revue de performance TED

Côté TED : Aujourd’hui, TED commence à développer cet outil, de manière annuelle avec ses fournisseurs stratégiques. Auparavant, les fournisseurs recevaient leurs indicateurs mensuellement. Ils pouvaient en voir l’évolution mais n’avaient pas un récapitulatif de leur performance annuelle de l’année écoulée et des précédentes, et ne profitaient pas de retours des équipes. Ces revues sont faites au travers de présentations PowerPoint, et donnent lieu à des réunions entre le fournisseur, l’acheteur et les clients internes si cela s’avère nécessaire.

- *Transmettre une liste de compétences*

Dans le même principe, il est possible de transmettre au fournisseur la liste des compétences clés de l’entreprise. Tous les domaines doivent être cités : technique, logistique, stocks, achats, management de la qualité, ressources humaines, gestion administrative... La liste doit être claire, détaillée, et surtout compréhensible. Il faut que les fournisseurs puissent la lire aisément, et qu’ils en aient envie : elle doit donc être visuelle.

Cette communication simple permet de donner des idées au fournisseur. Il connaît les domaines de compétences clés de son client : soit il découvre des domaines qu’il ne connaissait pas et dont il entreprend le développement, soit il contacte son client pour que celui-ci l’aide à optimiser des domaines que le fournisseur ne maîtrise pas ou peu. Le

fournisseur **prend l'initiative**, il **se développe**, et si besoin, il **peut demander à son client de l'assister** dans sa démarche.

Cette liste de compétences doit être accompagnée d'une bonne communication pour fonctionner. Le donneur d'ordres montre que ses compétences peuvent être mises à disposition de ses partenaires si le besoin s'en fait ressortir. Il laisse son fournisseur être à l'initiative de son développement, mais il reste **à l'écoute** de ses attentes et **prêt à l'assister**. Le client exprime l'importance que revêt pour lui le développement de ses fournisseurs.

- *Etablir des groupes de travail sur des problématiques données*

Le donneur d'ordres peut demander à son fournisseur de travailler sur une problématique donnée, comme par exemple des solutions pour réduire les coûts. Les propositions qui en résultent conduisent à l'amélioration du fournisseur sur cette problématique. Celle-ci doit d'ailleurs **concerner les deux entités**, client et fournisseur, et sa résolution apporter un intérêt à chacun. Un groupe de travail est formé et dédié à ce sujet. La démarche est généralement à l'initiative du client.

Cet outil peut être utilisé sur différents niveaux :

- ✓ **Le groupe de travail est constitué uniquement de membres du fournisseur :** le donneur d'ordres trouve la problématique et initie la démarche, puis laisse réfléchir son fournisseur. Celui-ci fait des propositions qui sont étudiées ensemble, d'abord entre le fournisseur et l'acheteur, puis en intégrant tous les clients internes. La faisabilité est regardée, les propositions optimisées, avant de donner l'accord et de les mettre en œuvre.

Côté TED : Aujourd'hui, TED met en place cette démarche avec certains de ses fournisseurs. Par exemple, l'entreprise a demandé à Dupond, en situation financière compliquée, de réfléchir à des solutions de réduction de coûts. Dupond a fait des propositions d'optimisations sur les principales références, déployées sur un planning. Après discussions avec l'interne, la majeure partie de ces optimisations ont été mises en œuvre.

- ✓ **Le groupe de travail est mixte :** des membres du fournisseur et du donneur d'ordres le constituent. Cette solution demande plus d'énergie au client mais permet de faire des propositions qui correspondent mieux aux deux parties prenantes, en prenant en considération les problématiques et les intérêts de chacun. leur mise en œuvre est souvent plus rapide, et les propositions peuvent être plus efficaces.

- ✓ **Le groupe de travail est constitué de plusieurs fournisseurs** : c'est le principe des *Jishuken*, développé par Toyota. Les fournisseurs, aux méthodes et process quasi similaires, réfléchissent ensemble à différentes problématiques, orientées productivité, compétitivité, qualité, etc. Ils doivent respecter trois critères : la proximité géographique, l'absence de concurrence (il ne doit pas y avoir de concurrents directs dans le même groupe), et les années d'expérience avec le client (au moins un fournisseur historique est dans le groupe, afin de proposer des solutions en accord avec le client). Cette démarche est d'autant plus facile dans un contexte multi-unitaire que le nombre de fournisseurs est conséquent.



- *Demander au fournisseur ses axes de développement potentiels*

Un autre outil pour initier le développement des fournisseurs serait de leur demander leurs axes de progrès potentiels. Autrement dit, le client demanderait à son fournisseur de lui faire une présentation qui récapitule :

- ✓ Ses faiblesses, ou du moins les points sur lesquels il souhaite progresser ;
- ✓ Les avantages que ces progrès apporteraient à son client ;
- ✓ La manière dont son client pourrait l'aider à les mettre en œuvre.

Plus simplement : « où voulez-vous progresser ? », « qu'est-ce que ça m'apporte ? », « comment vous aider ? ».

Cet outil permet d'initier le développement d'un fournisseur comme moyen de prévention, et non pas uniquement à la suite d'un fait marquant. Il peut **répondre à un futur besoin** ou **en créer un nouveau**, dans le cas où le fournisseur acquière de nouvelles compétences techniques. Il peut aussi simplement **améliorer les compétences existantes**, et de ce fait la productivité, la compétitivité, et la réduction de risques. De plus, il **augmente la motivation** du fournisseur puisque le client lui demande son avis, et que le fournisseur propose des développements qui correspondent à ses attentes et à sa stratégie, et donc à sa Valence (cf. [partie III.1.3](#)). Toutefois, il ne doit être utilisé qu'auprès de clients stratégiques, avec lesquels on entrevoit une relation à long terme, puisqu'il conduit à une démarche de développement fournisseur, donc longue et coûteuse.

- *Instaurer des Trophées du Meilleur Développement Fournisseur*

Enfin, le donneur d'ordres peut récompenser ses fournisseurs qui se développent via un prix : le *Trophée du Meilleur Développement Fournisseur*. Ce trophée est attribué chaque

année au fournisseur qui s'est le plus développé, le plus amélioré. Son objectif est d'**accroître la motivation des fournisseurs à se développer**.

Pour ce faire, plusieurs conditions doivent être respectées :

- ✓ Les développements doivent être à l'origine du fournisseur, et non du client, ceci afin de pousser les fournisseurs à en prendre l'initiative.
- ✓ Le trophée privilégie légèrement les fournisseurs qui se sont développés seuls, sans soutien de leur client.
- ✓ Le trophée doit apporter au fournisseur de la fierté, de la reconnaissance, mais surtout de la visibilité. Il doit y avoir une plateforme qui référence tous les fournisseurs détenteurs de ce trophée, et beaucoup de communication doit être effectuée sur ce sujet. Le trophée doit être connu et reconnu pour devenir très attractif, puisque la récompense n'est pas financière.
- ✓ Des critères précis doivent être définis afin de déterminer aisément le gagnant, et ceci sans contestation possible (qualité, innovation, délai...).

En favorisant légèrement les fournisseurs dont le développement n'a pas été soutenu par le client, ce dernier les incite à entreprendre la démarche seuls. Ainsi, le donneur d'ordres voit ses fournisseurs se développer sans qu'il n'ait à dépenser du temps, de l'énergie ou de l'argent. Toutefois, l'avantage doit être léger : les fournisseurs doivent sentir qu'ils peuvent venir trouver le client si besoin, que celui-ci est à l'écoute et est prêt à les aider, à condition qu'il en bénéficie. Ceci les incite d'autant plus à se développer, puisqu'ils sentent un réel intérêt de la part de leur client.

III.2.2. La boîte à outils du développement fournisseur

Une fois que le développement fournisseur est initié, il faut utiliser des outils pour le mettre en œuvre. Cette partie récapitule une bonne partie des outils à disposition du donneur d'ordres pour développer son fournisseur. La liste n'est pas exhaustive, et peut être complétée.

Tous ces outils ne sont pas à utiliser automatiquement à chaque nouvelle démarche. Ils doivent être choisis à bon escient, et correspondre aux objectifs fixés.

- *Etudier l'existant*

Avant d'utiliser les outils de développement fournisseur, une étape s'avère indispensable : étudier l'existant. Le donneur d'ordres doit auditer son fournisseur sur les compétences, les processus, ou encore les méthodologies, qu'il possède sur la partie qui va être développée. Par exemple, a-t-il un outil de gestion ? Comment l'utilise-t-il ? Comment

traite-t-il les besoins du client ? Etc. Cela permet de **faire remonter les problèmes et les faiblesses** du fournisseur, et de **cibler encore plus précisément son développement**. Cela permet également de construire un point de départ qui servira de référentiel tout au long de la démarche afin de constater l'amélioration du sous-traitant.

Dans les grandes entreprises, notamment celles de l'industrie automobile, cela passe par des audits poussés et très détaillés. Des outils qui s'avèrent difficiles à mettre en place dans le cadre d'un contexte multi-unitaire : les références sont multiples ce qui complique l'analyse, et souvent les ressources humaines sont limitées. Le donneur d'ordre doit alors comprendre comment son fournisseur est organisé à travers d'autres solutions.

Dans le cadre d'une relation de partenariat historique et enrichie, ces informations peuvent être obtenues directement du fournisseur lui-même. Le client pose des questions, et le fournisseur y répond de la manière la plus honnête et la plus détaillée possible. Cette présentation peut s'accompagner de photos, de schémas, etc.

La compréhension de l'organisation du fournisseur reste toutefois difficile sans une **visite**. Il est donc conseillé de se rendre chez lui afin d'étudier ses machines, ses outils, son fonctionnement, etc. Cette visite peut être rapide, une demi-journée ou quelques heures (dans le cadre d'une PME), et servir uniquement de support à la présentation du fournisseur.

La visite s'avère plus poussée lorsque la relation avec le fournisseur est moins développée. Dans ce cas, le donneur d'ordres se rend chez son fournisseur au travers de son acheteur, accompagné des experts des services concernés par le développement. Par exemple, si la logistique est le point à améliorer, la visite est effectuée par un expert logisticien en plus de l'acheteur. Cette visite s'étend souvent sur une journée (dans le cadre d'une PME). Tout ce qui concerne le développement est observé, analysé, et de nombreuses questions sont posées, ceci afin de comprendre les tenants et aboutissants de chaque action.

Pour faciliter cette visite, du moins pour l'approfondir, il est également possible de mettre en place un **questionnaire d'audit simplifié**. Sans être autant détaillé que ceux des grands spécialistes du développement fournisseur, ce questionnaire offre une trame d'analyse plus poussée qu'une simple visite. Il fournit des résultats précis, avec une note finale, qui appuient le point de départ du développement et facilite l'analyse de son évolution. En effet, ce questionnaire peut être réutilisé en cours de développement, par exemple chaque année, afin de comparer ces nouveaux résultats avec les précédents. En plus d'être un outil d'analyse de l'existant, il se positionne comme un indicateur spécifique du développement fournisseur. Il assure également au donneur d'ordres de ne rien oublier.



- *Développer la communication*

Comme indiqué précédemment, la communication est une composante essentielle du développement fournisseur. Elle consiste à communiquer sur l'entreprise (*cf. Partie III.1.4*), mais surtout à discuter régulièrement avec les parties prenantes (le fournisseur et en interne) afin de partager les avancées, les problèmes, les solutions, autrement dit toutes les informations relatives à la démarche de développement. Ce partage d'informations doit être entrepris en toute transparence (*cf. partie III.1.2*).

Cette communication peut se faire par mail ou par téléphone, mais aussi au travers de réunions dématérialisées (conf call et visioconférence) et de visites. Nous pouvons classer ces quatre éléments comme suit :

1. **Mail** : l'utilisation peut être quotidienne. Il permet de contacter plusieurs personnes en même temps, et prend peu de temps à écrire. Toutefois, le temps de traitement peut être élevé, et la compréhension difficile.
2. **Téléphone** : moins impersonnel que le mail et plus facilement compréhensible, l'appel reste pour autant moins employé que le mail. Ceci du fait que les personnes ne sont pas toujours joignables, et que l'imaginaire collectif pense qu'il est plus lent que le mail, ce qui s'avère souvent faux du fait du temps de traitement de ce dernier. Son utilisation reste toutefois fréquente : cela peut être une fois tous les deux jours.
3. **Réunion dématérialisée** : ces réunions peuvent être menées une fois par semaine, ou une fois toutes les deux semaines. Elles permettent de réunir plusieurs interlocuteurs pour échanger sur les sujets en cours.
4. **Visite** : elle permet de rencontrer les personnes, mais surtout de voir et d'étudier ce que fait l'autre partie. Néanmoins, du fait de la distance et du temps qu'elle requiert, elle est moins employée que les autres méthodes. Dans l'idéal, le fournisseur doit venir chez le client au moins une fois afin de visiter son usine et de s'inspirer de ses process et de ses méthodes. Le client doit également visiter son fournisseur au moins une fois en cours de développement, donc sans compter la première visite d'audit, pour analyser les évolutions et les méthodes nouvellement déployées.

Ci-dessous un focus sur quelques outils de la communication.

- ✓ *Spécifier précisément le besoin*

Le besoin du donneur d'ordres concernant le développement de son fournisseur doit être expliqué de manière précise et détaillée, ceci afin de s'assurer de le rendre très compréhensible. En effet, si le besoin n'est pas défini clairement, le fournisseur risque de ne

pas y répondre, ou seulement en partie. Une communication régulière doit être effectuée dessus afin que le fournisseur s'imprègne totalement des attentes de son client.

✓ *Effectuer des retours au fournisseur sur chaque particularité*

Le partage d'informations peut se traduire également par des retours du donneur d'ordres vers son fournisseur sur des points particuliers, tels que des retards (ou des avances parfois), des problèmes de communication, des erreurs sur les commandes, ou encore des non-conformités. Etudions ce dernier point plus en détail : à chaque fois qu'un produit ne respecte pas les exigences de qualité, un expert en qualité en explique les raisons. Il en profite pour donner des pistes d'amélioration au fournisseur, des solutions pour que celui-ci puisse réussir la fois d'après. Ainsi, le fournisseur améliore ses compétences techniques ce qui accroît sa qualité. Ces retours se font au travers de points réguliers, par exemple une fois par mois, qui reprennent toutes les non-conformités de la période écoulée.

✓ *Transmettre des livrables*

Pour favoriser la communication en interne, notamment auprès de la direction, une des solutions est de transmettre des livrables. Ce sont des documents qui récapitulent les actions mises en place afin de les mettre en visibilité du management et d'en conserver une trace écrite. Cela peut être des plans d'actions, des justificatifs de passage de commande, etc. Ces livrables doivent être réguliers et rigoureux. Plusieurs acteurs sont nécessaires pour les rédiger, tels que les acheteurs et les experts. Avant d'être transmis à la direction, ces documents sont revus en commun avec le fournisseur pour s'assurer qu'ils lui conviennent et qu'il n'y a pas d'erreurs.

Ce processus est fastidieux, mais il offre une bonne visibilité du développement du fournisseur, notamment de son évolution réalisée et prévue.

▪ *Transférer les compétences*

Le transfert de compétences est la base même du développement fournisseur : le donneur d'ordres transmet à son partenaire les compétences manquantes sur les points à améliorer. Il veille à ne pas faire à la place du fournisseur, mais bien à lui apprendre pour ensuite lui donner la main, ce qui passe par plusieurs outils :

✓ *Effectuer des formations*

L'un des éléments clés du transfert de compétences est la formation. Les experts sur les domaines du fournisseur qui vont être développés, comme par exemple un logisticien

chevronné pour la logistique, forment les employés du fournisseur. Ils expliquent comment réaliser telle action, en s'appuyant sur des démonstrations lorsque c'est possible afin que ce soit plus parlant. Le but étant d'expliquer et de montrer, puis de laisser le fournisseur essayer et de le corriger si besoin. Ainsi, il apprend, s'en imprègne et peut le réaliser seul.

Dans le cas où certaines faiblesses du fournisseur sont relatives à des compétences mal maîtrisées par le donneur d'ordres, ce dernier peut faire appel à des intervenants extérieurs pour former son fournisseur. Il contribue souvent financièrement à cette formation.

✓ *Partager les bonnes pratiques*

Cet outil s'effectue au travers de réunions regroupant fournisseur et donneur d'ordres. Ce dernier partage les bonnes pratiques qu'il a identifiées, et transmet ses conseils. Les bonnes pratiques sur les risques Achats par exemple peuvent se traduire par : cartographier ses risques, sécuriser sa Supply Chain, déterminer les risques environnementaux, sociaux, et éthiques, etc. (Décisions Achats, 2015). Ce n'est pas de la formation mais bien du conseil, qui conduit à améliorer les compétences du fournisseur.

Ce partage de bonnes pratiques est effectué entre le fournisseur et son client, mais également entre les fournisseurs entre eux. Cette dernière possibilité est plus rare, mais elle existe. Elle reprend le principe des *Kyohokai* de Toyota, des associations de fournisseurs cherchant à promouvoir l'échange d'informations entre Toyota et ses fournisseurs et avec les fournisseurs entre eux. Cette méthode passe par des retours terrains, des partages de problèmes rencontrés et de solutions trouvées, et surtout des échanges de bonnes pratiques. L'échange entre les fournisseurs donne lieu au développement des fournisseurs sans nécessiter d'intervention directe du donneur d'ordres. De plus, elle accroît la motivation des fournisseurs puisqu'elle leur permet de se connaître, d'échanger, de partager. Toutefois, une règle essentielle doit être respectée : **les participants ne doivent pas être en concurrence directe.**



✓ *Déployer des outils*

Comme indiqué au début de la partie III, le développement fournisseur doit se positionner dans une démarche d'amélioration continue, ce qui passe par la transmission de clés au fournisseur. En plus des formations et des bonnes pratiques, des outils de méthodologie constituent ces clés. Le principal outil est le **Kaizen**, qui est justement un processus d'amélioration continue.

Cette méthode de gestion de la qualité consiste autant en un état d'esprit qu'en une utilisation d'outils simples et peu onéreux. L'objectif étant de s'améliorer au travers de petites

actions quotidiennes, dont tout un chacun peut être à l'initiative. « Mieux qu'hier, moins bien que demain » résume parfaitement cette philosophie.

Le donneur d'ordres doit faire comprendre la démarche et sa philosophie à son fournisseur, puis lui expliquer les outils qui la composent (la liste n'est pas exhaustive) :

- ✓ **Lean management** : gestion de production centrée sur la production au plus juste, sans gaspillage. Elle s'inspire du système de production de Toyota.
- ✓ **5S** : méthode constituée de tâches à réaliser pour améliorer l'entreprise de manière continue (Supprimer l'inutile, situer les choses, (faire) scintiller, standardiser les règles, suivre et progresser).
- ✓ **Six Sigma** : méthode utilisée principalement dans les processus industriels et visant à en réduire la variabilité.
- ✓ **QQOQCCP** : Cette succession de questions, « Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ? », consiste à faire le tour d'un sujet.
- ✓ **PDCA (Plan Do Check Act)** (cf. Figure 28) : aussi appelé Roue de Deming, il représente de manière simple les étapes à suivre pour améliorer la qualité. C'est un cercle vertueux.

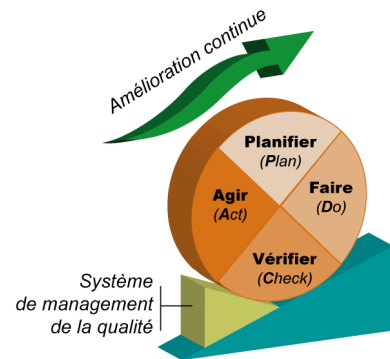


Figure 28 : Schématisation du PDCA (<http://www.kaizen-skills.ma/pdca-la-roue-de-deming/>)

D'autres outils, hors Kaizen, peuvent être présentés au fournisseur (la liste n'est pas exhaustive) :

- ✓ **AMDEC** : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité, méthode qui détecte les points faibles d'un système en analysant ses causes possibles de défaillance, les effets de cette défaillance, et sa criticité. Cette dernière est déterminée par trois critères : gravité des effets, fréquence d'apparition et capacité de détection. Les défaillances ne peuvent pas être complètement éliminées, il faut relever leur criticité et jouer dessus, en diminuant un ou plusieurs critères.
- ✓ **Outils Achats** : comme par exemple des processus de sélection de fournisseurs, des catalogues de prix, des méthodes de suivi de performance, etc.

La maîtrise de tous ces outils par le fournisseur lui permettra d'entrer dans une démarche d'amélioration continue qu'il conduira et ne sera pas menée par le donneur d'ordres. Le fournisseur deviendra acteur de son évolution permanente.

- *Inclure une participation financière originale*

De manière générale, le donneur d'ordres participe financièrement au développement de son fournisseur, que ce soit en lui mettant à disposition des ressources humaines, en lui consacrant du temps ou en finançant de nouvelles machines par exemple. Mais cette participation financière peut sortir du cadre habituel.

- ✓ *Soutenir le plan de croissance du fournisseur*

Lorsque le fournisseur possède un plan de croissance, c'est-à-dire qu'il a déjà un objectif de développement dont il est à l'initiative, le donneur d'ordres peut participer à ce développement en soutenant ce plan de croissance.

L'une des manières les plus simples est de **passer des commandes** au fournisseur. Ce peut être des commandes de production classiques, qui permettent uniquement d'augmenter le chiffre d'affaires et la marge et donc de financer le plan de croissance. Mais ce peut également être des commandes d'études, de co-développement, qui participent aux frais de développement comme l'agrandissement de l'usine, l'acquisition d'une nouvelle machine ou la formation des employés.

Côté TED : TED effectue ce système de passage de commandes comme soutien du plan de croissance avec notamment le fournisseur M. (cf. Partie II.1.2).

Une autre solution est de recommander des **consultants** au fournisseur pouvant l'assister dans son plan d'actions, et d'en financer une partie.

Exemple : Un groupe international dans l'industrie des pompes a soutenu son fournisseur financièrement lors du passage de celui-ci à l'ISO 9001. De plus, il lui a conseillé des consultants, et a participé à leur rémunération à hauteur de 25%.

- ✓ *Inclure une partie variable dans la rémunération*

Accroître la motivation du fournisseur à être développé est indispensable (cf. [partie III.1.3](#)). Souvent, cela passe par des actions de communication, et notamment d'établir une démarche qui corresponde à ses attentes. Il est rare qu'une rétribution financière entre en jeu, mais c'est possible.

Cette motivation pécuniaire peut être d'inclure une partie variable dans la rémunération. Autrement dit, **convenir avec le fournisseur d'un paiement qui ne sera versé que si un objectif donné est atteint durant une période donnée.**

Par exemple, le donneur d'ordres veut piloter la qualité de son fournisseur. Pendant l'année, il paye le produit 100 euros, et fixe un objectif de conformité des produits à 99%. Si à la fin de l'année, cet objectif est atteint, le client reverse 1% du prix d'achats au

fournisseur. Autrement dit, s'il a commandé 100 produits, il lui reverse 100 euros (100€ x 100 produits x 1%), ce qui revient à une augmentation du prix de vente.

Cette solution permet d'**accroître la motivation du fournisseur** à atteindre les objectifs fixés. Encore une fois, pour que ce système fonctionne, les objectifs doivent être SMART (*cf. partie III.1.3*), et surtout être ambitieux mais atteignables si suffisamment d'efforts y sont consacrés.

- *Suivre et mesurer l'évolution du développement*

Pour s'assurer que le développement du fournisseur évolue comme attendu, il faut mettre en place différents outils. Ces derniers doivent être accompagnés d'échanges réguliers, notamment de réunions, afin de communiquer sur l'avancée de la démarche et d'instaurer des actions correctives si besoin. Lorsque des audits sont effectués, leur trame d'analyse peut consister un support de suivi du développement (*cf. « Etudier l'existant », partie III.2.2*). Certains de ces outils sont définis ci-dessous.

- ✓ *Instaurer un plan d'actions*

Le premier outil permettant d'évaluer l'avancée du développement est la mise en place d'un plan d'actions. Il définit les objectifs à atteindre, les moyens pour y arriver et les délais approximatifs de réalisation. De plus, il est réalisé au travers d'étapes de validation, ce qui permet de prendre des décisions sur l'évolution future de la démarche. Il doit donc être défini en priorité.

Cet outil a été détaillé précédemment dans la partie III.1.5.

- ✓ *Définir des indicateurs*

Autre élément essentiel du suivi du développement fournisseur : les indicateurs. Définis dans l'idéal conjointement par les parties prenantes, ils doivent être partagés entre elles et en accord avec les objectifs. Leur précision permettra de détecter rapidement les causes d'un problème. Leur objectif n'est pas de mesurer le développement, mais de constater une évolution : ils doivent toujours être conclus par un message positif. Ils peuvent être réunis au sein d'un tableau de bord (*cf. Annexe 4*).

Pour faire gagner du temps au donneur d'ordres et impliquer le fournisseur, l'une des solutions est de laisser ce dernier définir les indicateurs. Après une revue conjointe, ce sera également le fournisseur qui s'autoévaluera ; le client vérifiera uniquement l'exactitude des données.

Cet outil a été détaillé précédemment dans la partie III.1.6.

✓ *Etablir un outil SI pour suivre la performance*

Dans certaines entreprises, il existe des outils SI³⁹ qui assistent la fonction Achats au quotidien. L'exemple le plus emblématique est celui des **outils SRM**. Le supplier Relationship Management, en français gestion de la relation fournisseur, consiste en un « ensemble de logiciels destinés à faciliter les échanges entre une entreprise et ses fournisseurs »⁴⁰. Les fonctions remplies par ces logiciels sont multiples, telles que la gestion des approvisionnements, le transfert d'informations ou encore la recherche de nouveaux fournisseurs. Il existe également une fonction centrée sur le suivi de la performance des fournisseurs. Utiliser cette dernière dans le cadre du suivi du développement fournisseur s'avère adéquat, notamment lorsque les mesures de performance correspondent aux objectifs à atteindre. Les indicateurs sont souvent très détaillés, et faciles d'accès pour le donneur d'ordres. Toutefois, il faut s'assurer qu'ils soient bien partagés avec le fournisseur, voire que ce dernier les mesure également de son côté afin de s'en imprégner.

III.3. LES OUTILS STRATEGIQUES

Les outils préalablement développés, que ce soit les facteurs clés de succès ou la boîte à outils du donneur d'ordres, réunissent tous les éléments à utiliser pour optimiser le développement fournisseur. Il convient désormais de les appliquer dans les bonnes situations, et de déterminer leur ordre de mise en œuvre. C'est l'objectif des modèles suivants.

III.3.1. Processus de développement fournisseur

Dans un premier temps, il s'avère intéressant de définir un processus de déploiement d'une démarche de développement fournisseur. Son objectif est de faciliter la mise en place de la démarche en proposant des étapes compréhensibles pouvant être mises à exécution au travers d'outils préalablement définis.

A ce jour, il existe un processus de développement fournisseur défini par Monckza, Handfield, Giunipero et Patterson⁴¹ (*cf. Figure 29*) :

³⁹ SI : Système d'Informations

⁴⁰

http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/290/51/20/gestion_de_la_relation_fournisseur.shtml

⁴¹ MONCZKA, Robert. HANDFIELD, Robert. GIUNIPERO, Larry. PATTERSON, James. Purchasing And Supply Chain Management. *South Western*. 2009, 4th Edition, p. 324-342.

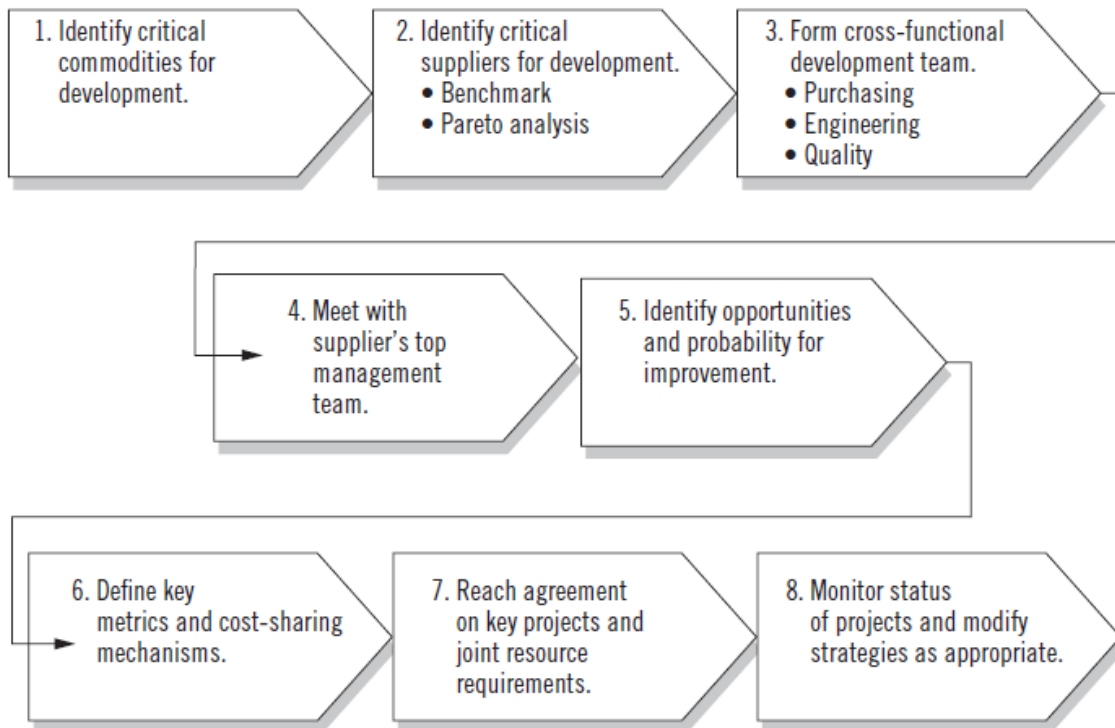


Figure 29 : Processus de développement fournisseur de Monczka, Handfield, Giunipero et Patterson (2009)

D’après ces auteurs, les quatre premières étapes sont parfaitement déployées par les entreprises effectuant des développements fournisseurs. En revanche, il leur est plus difficile de respecter les quatre étapes suivantes.

En nous inspirant de ce modèle et de l’étude du développement fournisseur appliquée au contexte multi-unitaire réalisée au travers de ce mémoire, nous avons développé le **processus de développement fournisseur adapté au contexte multi-unitaire** présenté dans la figure 30. Ce processus implique une bonne maturité Achats, de préférence de niveau 3 (cf. *Partie II.3.6*), une excellente relation de partenariat, qui passe par de la confiance et de la transparence (cf. *Partie III.1.2*), et surtout, une attractivité développée du donneur d’ordres (cf. *Partie III.1.1*). Chaque étape du processus fait appel à différents outils, dont la majeure partie a été développée dans les parties III.1 et III.2.

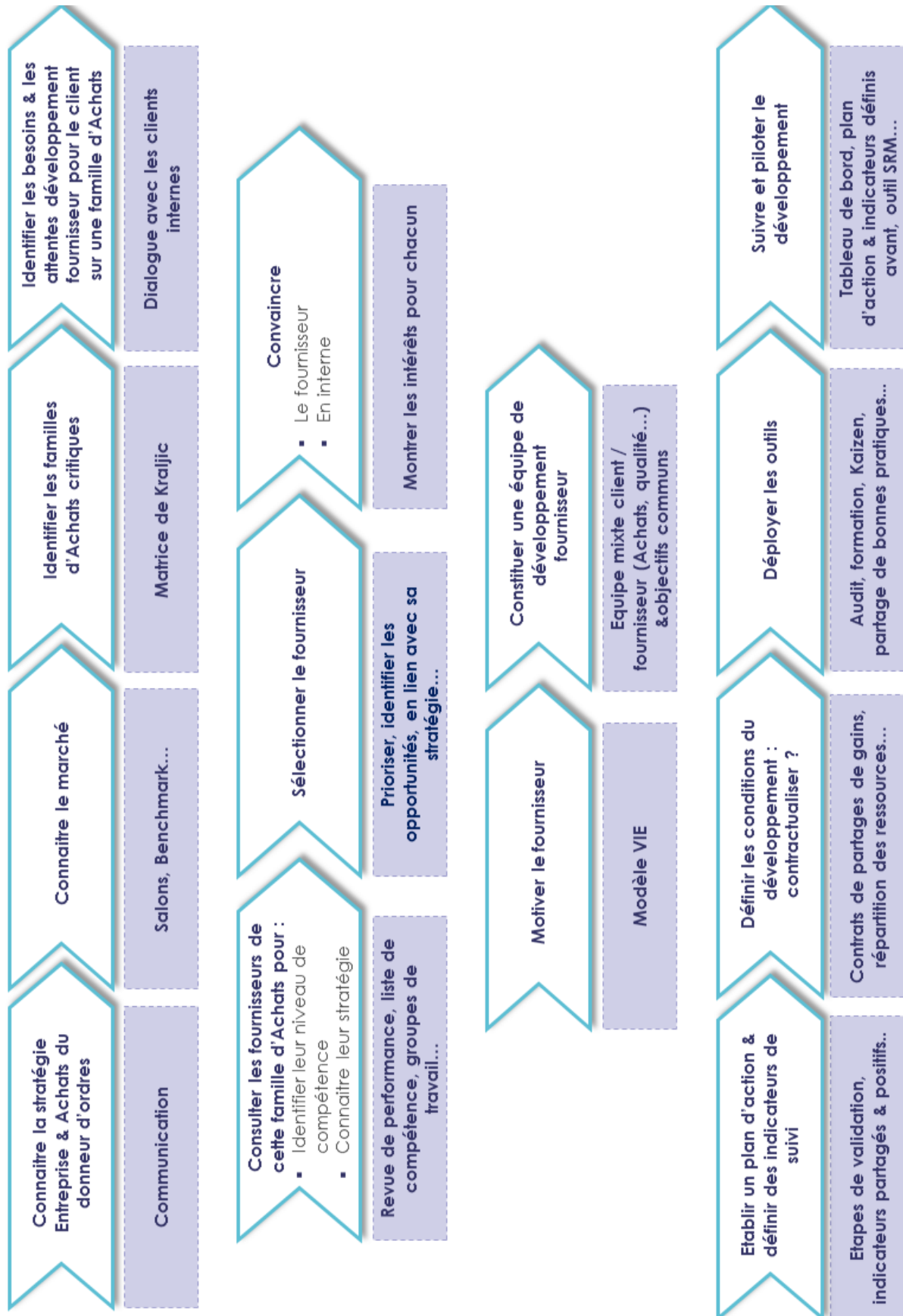


Figure 30 : Processus de développement fournisseur dans un contexte multi-unitaire (A. Grange)

La sélection du fournisseur est l'étape la plus importante. Si nous y appliquons le modèle de Pareto, nous pouvons dire que ce sont les 20% du processus qui représentent 80% du résultat. En effet, si le fournisseur à développer en possède déjà l'envie, il n'y aura besoin ni de le convaincre, ni de le motiver. Les deux étapes les plus énergivores et les plus risquées seront ainsi retirées, même si « convaincre en interne » sera toujours d'actualité. Le fournisseur s'impliquera automatiquement dans son développement, il sera force de proposition et en deviendra ainsi le principal moteur.

Bien sélectionner son fournisseur implique de connaître sa stratégie, ses capacités, ses opportunités de développement, mais aussi d'avoir développé en amont l'attractivité du donneur d'ordres et les relations de partenariat entre les deux parties prenantes. Si le fournisseur est un nouvel entrant, il faut lui démontrer dès le début que le partenariat sera la base du développement.

Ce processus est spécifique au développement multi-unitaire de par ses étapes « convaincre » et « motiver » et ses outils simples à mettre en œuvre. Des éléments qui ne sont que peu intéressants pour un donneur d'ordres de l'industrie automobile par exemple, puisque sa puissance d'achats et ses moyens considérables lui permettent facilement d'intéresser le fournisseur et d'instaurer des outils complexes. De plus, les nombreux outils de ce processus pour pousser le fournisseur à être à l'initiative de son développement (*cf. partie III.2.1*) diminuent la recherche du bon partenaire tout en étant gages de sa motivation. L'énergie, le temps et les ressources dépensées pour ces étapes sont considérablement réduites, octroyant ainsi la possibilité aux entreprises en contexte multi-unitaire et faibles ressources de développer plus facilement des fournisseurs.

III.3.2. Pertinence du développement fournisseur

Comme indiqué ci-dessus, la sélection du fournisseur est l'étape la plus importante du processus. Elle s'appuie sur plusieurs éléments, l'un d'entre eux étant de déterminer la situation dans laquelle l'entreprise se situe par rapport au développement de ce fournisseur.

Deux facteurs sont à prendre en considération :

- ✓ Le nombre de références
- ✓ L'importance stratégique du fournisseur

La matrice ci-dessous présente la pertinence du développement d'un fournisseur en fonction des deux facteurs cités, et les outils à utiliser dans chaque situation :

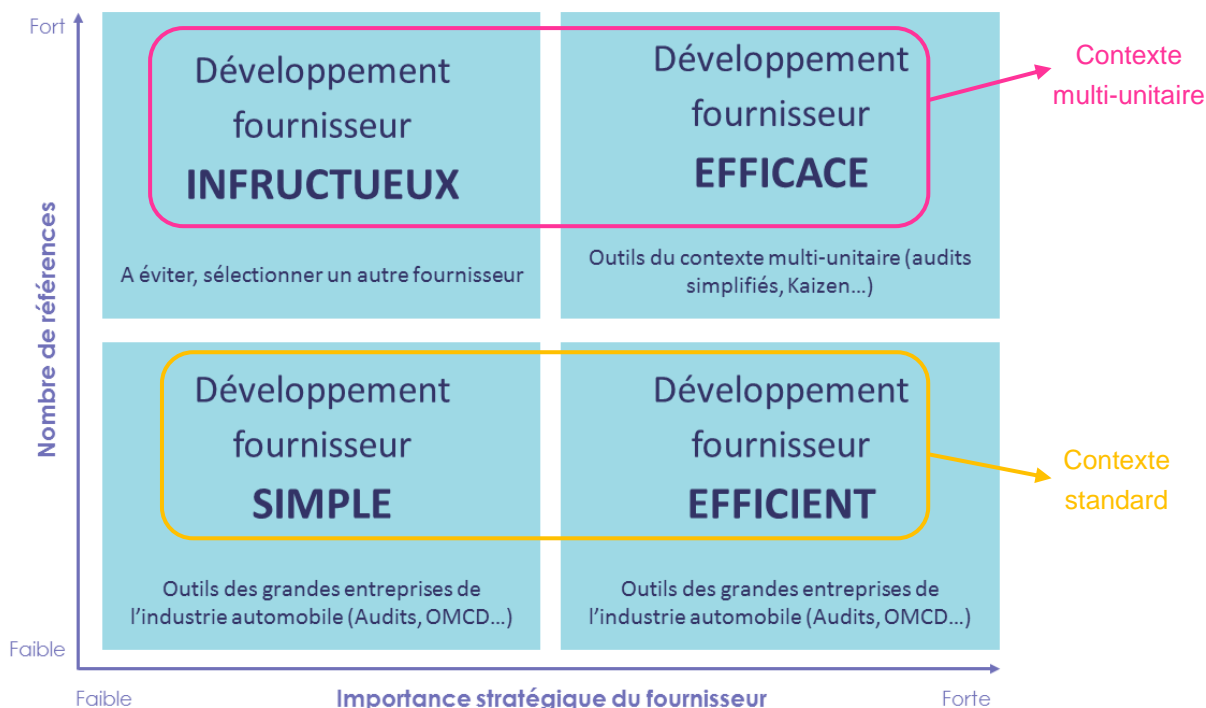


Figure 31 : Matrice de pertinence du développement fournisseur (A. Grange)

La matrice montre bien qu'une entreprise en contexte multi-unitaire doit privilégier une démarche de développement sur des fournisseurs stratégiques. Même si le développement ne sera pas efficace car son nombre de références est conséquent, il n'en restera pas moins efficace. En revanche, le développement d'un fournisseur non stratégique représente une consommation d'énergie, de temps et de ressources bien trop importantes par rapport au bénéfice retiré : il n'est pas rentable et doit donc être évité.

III.3.3. Evaluation du niveau de risque du développement fournisseur

La sélection du fournisseur s'appuie également sur le niveau de risque du développement de ce fournisseur. Dans la partie II.2, nous avons défini les risques potentiels du développement fournisseur, au nombre de neuf. Tous interviennent à la suite de la démarche, excepté l'ingérence qui apparaît au cours du processus.

Ces risques étant conséquents, il nous est paru judicieux d'établir un **modèle permettant d'évaluer le niveau de risque du développement fournisseur**. Il est à mettre en œuvre lors de la sélection du fournisseur. En fonction du résultat, il convient de poursuivre la démarche ou de l'abandonner.

Ce modèle consiste à donner une note de 1 à 4 à chacun des risques, 4 étant le niveau le plus élevé. Ces notes sont ensuite pondérées par rapport à une pondération

définie préalablement. La somme des notes pondérées forme le niveau de risque du développement.

Le modèle est présenté dans la figure 32. Les colonnes en bleu clair, la Note et la Note pondérée, sont un exemple. En temps normal, elles sont vides et doivent être remplies par le donneur d'ordres. La pondération a été définie sur 100. Les quatre premiers risques (l'ingérence, la dépendance de l'une des parties prenantes, et le transfert de compétences clés) sont les plus importants : leur pondération est de 15 chacun. Les trois suivants restent importants, mais moins que les précédents : leur pondération est de 10. Enfin, les derniers sont peu importants : leur pondération est de 5.

Risque potentiel	Pondération	Note	Note pondérée
Ingérence	15	2	30
Dépendance du client (vis-à-vis de son fournisseur)	15	2	30
Dépendance du fournisseur (vis-à-vis de son client)	15	4	60
Transfert de compétences clés	15	2	30
Echec du développement	10	1	10
Financier	10	2	20
Développement fugace	10	3	30
Pérennité de la relation	5	1	5
Le concurrent en bénéficiaire	5	2	10
	100	TOTAL	225

Figure 32 : Modèle d'évaluation du niveau de risque du développement fournisseur (A. Grange)

Avec cette pondération et les notes de 1 à 4, la note du niveau de risque peut varier de 100 à 400. Ci-dessous un tableau qui évalue le niveau de risque en fonction de la note obtenue, ainsi que la décision à prendre :

Note obtenue	Niveau de risque	Décision
Entre 100 et 200	Faible	Poursuivre le développement du fournisseur
Entre 200 et 300	Moyen	Continuer le développement mais veiller sur chaque risque
Entre 300 et 400	Fort	Abandonner le développement du fournisseur

Figure 33 : Tableau d'évaluation du niveau de risque du développement fournisseur (A. Grange)

Dans l'exemple de la figure 33, la note obtenue est 225 : le niveau de risque du développement de ce fournisseur est moyen. Le donneur d'ordres peut choisir de poursuivre la démarche, mais devra veiller avec attention sur chaque risque. Autrement dit, il devra chercher à réduire les risques les plus importants, ceux ayant eu une note de 3 ou de 4 : la dépendance du fournisseur et le développement fugace.

III.3.4. Evaluation du type de développement fournisseur

Comme indiqué dans la partie I.2.3, il existe plusieurs types de développement fournisseur. Cela peut être en fonction de l'antériorité de la relation, de la partie prenante qui en est à l'initiative, ou encore du type de compétences développées.

Toutefois, nous avons vu également que les types de développement fournisseur pouvaient être définis en fonction des compétences possédées par le donneur d'ordres et celles possédées par le fournisseur, sur les domaines visant à être améliorés. Il est possible qu'aucun ne soit compétent tout comme les deux peuvent l'être. Ces types de développement, et les actions à effectuer en fonction du type, sont présentés dans la matrice ci-dessous :



Figure 34 : Modèle d'évaluation du type de développement fournisseur (A. Grange)

Il apparaît que lorsque le donneur d'ordres ne possède pas les compétences, il fait généralement appel à un intervenant extérieur pour développer son fournisseur. Il peut également motiver ce dernier pour que celui-ci s'améliore seul, en prenant des initiatives, en testant ou encore en embauchant un expert.

Lorsque les deux parties prenantes possèdent les compétences, et qu'elles doivent uniquement être améliorées, favoriser la communication est la clé : chacun échange sur ses connaissances, en discutent, découvrent et s'améliorent ensemble.

Le développement fournisseur Actif représente la démarche classique de développement, c'est-à-dire lorsque le donneur d'ordres possède les compétences et pas son fournisseur. Dans ce cas, il va mettre en place les outils préalablement présentés : formation, audit simplifié, etc.

Ce modèle est à utiliser lors de la sélection du fournisseur.

III.3.5. Evaluation de la démarche de développement fournisseur menée par une entreprise

Les outils présentés précédemment peuvent être classés de différentes manières. La première d'entre elles est un **modèle à étage qui détermine les outils à utiliser en fonction de la maturité de la démarche de développement fournisseur au sein de l'entreprise**. Pour chaque niveau, deux types d'outils sont présentés, classés en fonction de leur facilité de mise en œuvre pour le donneur d'ordres :

- ✓ Les outils pour que le fournisseur prenne l'initiative de son développement ;
- ✓ Les outils pour effectuer le développement du fournisseur.

Nous avons établi trois niveaux de développement fournisseur :

1. **Coordination** : La démarche de développement est peu présente chez le donneur d'ordres, les fournisseurs sont développés de manière simple, avec des outils faciles à mettre en œuvre.
2. **Coopération** : Le donneur d'ordres commence à maîtriser la démarche et à la développer. Il utilise des outils plus complexes, qui nécessitent plus de ressources et d'investissement.
3. **Collaboration** : La démarche est maîtrisée et développée, le donneur d'ordres y investit de l'énergie, des ressources et du temps. Ces outils sont représentatifs de cet investissement.

Passer d'un niveau à un autre requiert la capacité à utiliser tous les outils du niveau précédent. Par exemple, une entreprise de niveau 2 est capable de mettre en œuvre tous les outils du niveau 1 ainsi qu'une partie de ceux du niveau 2. Il n'est pas nécessaire de tous les utiliser lors du développement du fournisseur, uniquement d'être capable de les utiliser.

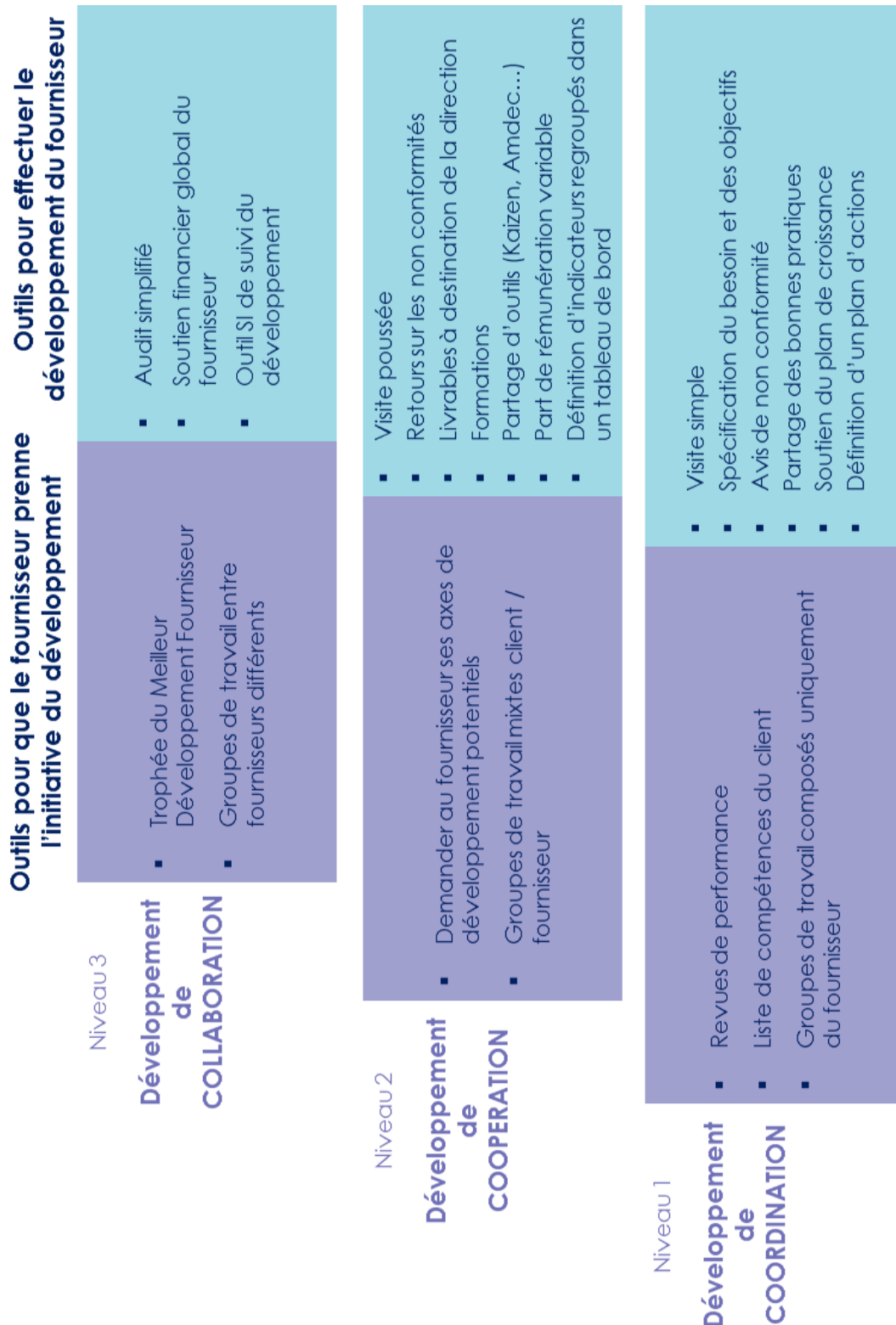


Figure 35 : Modèle de maturité de la démarche de développement fournisseur au sein de l'entreprise (A. Grange)

Synthèse :

Dans un contexte multi-unitaire, la priorité pour le donneur d'ordres est de se rendre attractif. Ensuite, il doit convaincre les parties prenantes internes et externes de l'intérêt du développement du fournisseur, et surtout il doit motiver ce dernier. Une relation de partenariat, où confiance et transparence sont de mise, en découle. Une fois ces étapes préliminaires essentielles réalisées, la démarche s'enchaîne plus aisément.

Pour la faciliter encore plus et diminuer l'utilisation de ses ressources, le donneur d'ordres doit pousser le fournisseur à travailler de lui-même : c'est lui qui prend l'initiative du développement, lui qui en présente les intérêts, qui convainc son client, lui encore qui le met en place en se faisant légèrement assisté, lui toujours qui définit les indicateurs et les mesure, etc. Autrement dit, c'est le fournisseur qui devient l'acteur principal de son développement.

Toutefois, le développement fournisseur n'est pleinement utile au donneur d'ordres que s'il est ensuite déployé sur d'autres interlocuteurs. Par exemple, un outil défini en interne pour assister le fournisseur, comme un tableau logistique (*cf. partie II.1.1*), n'est pas spécifique à ce fournisseur. Il peut donc être mis en place auprès des autres fournisseurs, notamment stratégiques, ce qui améliorerait leurs performances tout en optimisant la relation.

Enfin, toujours dans la démarche d'amélioration continue dans laquelle doit se placer le développement fournisseur, il apparaît comme intéressant d'instaurer une évaluation inversée du développement : le fournisseur en fait un retour à son client. En posant des questions comme « Qu'est-ce qui a été bien fait ? », « Qu'est-ce que le développement vous a apporté ? », « Qu'est-ce qu'il vous a manqué ? », le donneur d'ordres évalue la démarche qu'il a effectuée et l'améliore. Cette évaluation inversée peut se faire en milieu de développement et/ou en fin.

CONCLUSION

Source de productivité, de compétitivité, ou encore de protection, le développement fournisseur apparaît aujourd'hui comme un outil clé de la gestion des fournisseurs. Pour autant, il reste principalement employé par les grandes entreprises de l'industrie automobile, qui possèdent, et la puissance d'achats, et les moyens pour le mettre en place. Parce que rappelons-le, le développement fournisseur est une démarche couteuse, longue à mettre en œuvre et demandant beaucoup d'énergie.

Pourtant, une puissance d'achats ou des moyens plus faibles n'empêchent pas les entreprises d'entreprendre un développement fournisseur. Fortes d'outils adaptés à leur contexte et de facteurs clés de succès, elles peuvent elles aussi devenir des expertes de la démarche.

Dans le cadre du contexte multi-unitaire, plusieurs éléments apparaissent comme des incontournables de la montée en compétences d'un fournisseur :

- ✓ **Développer l'attractivité du donneur d'ordres** : de par son contexte de faibles volumes achats pour de multiples références, l'entreprise s'avère souvent peu attractive pour ses fournisseurs. Augmenter son attractivité revient à accroître leur motivation à travailler pour elle, mais aussi à mieux percevoir et accepter la démarche de développement fournisseur.
- ✓ **Etablir une relation de partenariat** : confiance, transparence et communication deviennent ainsi les maîtres-mots de la démarche. De plus, la vision à long terme assure les parties prenantes que l'investissement ne sera pas vain.
- ✓ **Convaincre le fournisseur, mais aussi les parties prenantes internes**. Chacun doit trouver son intérêt dans la démarche pour que celle-ci fonctionne et soit pleinement opérationnelle.
- ✓ **Motiver le fournisseur** : obtenue en partie par l'attractivité de son client, sa motivation à être montée en compétences est décuplée lorsque la démarche répond à ses attentes, que les avantages qu'il en retire sont intéressants, et que les objectifs sont SMART.
- ✓ **Développer des outils simples à mettre en œuvre** qui faciliteront le développement fournisseur pour le donneur d'ordres. Ils ont pour objectif d'intégrer le fournisseur à la démarche, de l'en **rendre acteur**, ce qui optimisera le développement tout en diminuant l'investissement en temps, en énergie et en ressources du client. Ces outils se portent autant sur la manière de donner l'initiative de la démarche au fournisseur (liste de compétences, trophées...) que sur les conditions sine qua non à sa réussite (indicateurs, plans d'actions...) ou encore sur le développement en lui-même (formation, communication, audit simplifié...).

Un développement fournisseur ne peut toutefois pas être pleinement un succès tant que deux éléments n'ont pas été réalisés :

- ✓ **Déployer les résultats**, lorsque cela est possible, auprès d'autres fournisseurs, voire en interne. Ainsi, la démarche aura apporté à l'entreprise sur plusieurs fronts, et lui évitera d'entreprendre un développement d'un nouvel interlocuteur dans les années à venir.
- ✓ **Améliorer continuellement les compétences**, même une fois que le client n'intervient plus chez son fournisseur. Ce dernier doit être en mesure de poursuivre son développement, sans quoi il en perdrait les bénéfices puisque le marché est en constante évolution. Un phénomène qui implique de donner les clés au fournisseur pour qu'il maîtrise son développement, et non d'intervenir chez lui sans lui apprendre les outils.

De ce dernier point découle le risque majeur du développement fournisseur : **l'ingérence**. Ne pas laisser la main à son fournisseur nuit à l'amélioration continue, mais surtout conduit le fournisseur à devenir un simple exécutant, attentiste des solutions de son client. De plus, il se sent obligé, imposé, non libre de ses mouvements : sa motivation chute, son implication également, et les relations se dégradent. A tel point que dans certains cas, le développement du fournisseur ne fonctionne pas, c'est un échec.

Etre à l'écoute de son fournisseur et le rendre acteur de son développement conduit ce dernier à un franc succès. L'optimiser d'autant plus revient à sensibiliser le fournisseur, mais également les parties prenantes internes, à l'intérêt de la démarche. Une **sensibilisation** qui conduit les parties prenantes à **anticiper le développement fournisseur en amont du besoin**. Aujourd'hui, cette anticipation reste rare, puisque souvent la démarche intervient à la suite d'un fait marquant, comme une crise, une situation de monosourcing, ou un nouveau projet.

Comme nous avons pu le voir au cours de ce mémoire, tous les clients d'un fournisseur profite de son développement, même s'ils n'y ont pas participé. Or, une majeure partie d'entre eux est souvent des concurrents du donneur d'ordres : indirectement, ce dernier participe à l'amélioration de ses confrères. Mais la réciprocité est vraie également : le donneur d'ordres profite des développements que ses concurrents mettent en œuvre sur leurs fournisseurs communs.

Dans cette situation, plutôt que d'œuvrer indépendamment les uns des autres, ne serait-il pas judicieux que les donneurs d'ordres se regroupent pour développer ensemble leurs fournisseurs communs ?

Ce travail conjoint diminuerait les investissements de chacun, leur permettant ainsi de développer un plus grand nombre de fournisseurs.

ANNEXES

Annexe 1 : Synthèse des conseils donnés par les participants au questionnaire précédent.....	138
Annexe 2 : Guide d'entretien.....	139
Annexe 3 : Exemple de revue de performance.....	142
Annexe 4 : Exemple de tableau de bord.....	144

ANNEXE 1 : SYNTHÈSE DES CONSEILS DONNÉS PAR LES PARTICIPANTS AU QUESTIONNAIRE PRÉCÉDENT

L'ensemble des réponses au questionnaire n'est pas présenté pour des raisons de confidentialité. Il peut être obtenu sur demande. Le guide d'entretien du questionnaire est visible en annexe 2.

Cette synthèse reprend sous forme de prise de notes l'ensemble des conseils donnés par les acheteurs, répartis sous différentes catégories.

La synthèse a été retirée pour des raisons de confidentialité.

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN

- *Présentation de l'entreprise*

Présentez votre entreprise en quelques mots :

- Informations clés : nom, salariés, CA, implantation, classement (n°1 par ex)...
- Contexte de l'entreprise dans laquelle vous travaillez :
 - Votre marché : nature du marché, marché concurrentiel ou pas, BtoB ou BtoC, business de volume ou pas...
 - Votre panel fournisseur : panel concurrentiel ou pas, panel de niche ou pas ...
 - Votre entreprise sur ce panel : puissance à l'achat, attractivité de l'entreprise, achats de volume ou pas, achats multi ref ou pas
- Votre poste actuel : acheteur + ce que vous achetez + depuis combien de temps

- *Définition*

Avez-vous déjà entendu parler du "développement fournisseur", c'est-à-dire accompagner la montée en compétence d'un fournisseur ?

Pour vous, qu'est-ce que le "développement fournisseur" ?

Pouvez-vous me donner 3 mots qui caractérisent le développement fournisseur pour vous ?

- *Expérience vécue*

Est-ce que vous avez déjà vu votre entreprise (l'actuelle ou une précédente) développer les compétences d'un fournisseur ?

Si oui, sélectionnez un exemple :

- Qui en a pris l'initiative ? La direction, la direction achats, un acheteur...? Etiez-vous impliqué directement ?
- Pourquoi cette montée en compétence a-t-elle été décidée ? Quel était l'objectif ?
- Quel a été l'élément déclencheur (crise, changement de direction...) et/ou quel événement marquant a eu lieu avant cette décision de monter le fournisseur en compétence ?
- Quel fournisseur avez-vous fait monter en compétences (taille, localisation (locale, éloignée...), stratégique ou pas...) ?
- A quel moment de la relation était-ce ? (au début, milieu, après avoir passé une certaine étape...) (relation de collaboration ou pas ?)

- Qu'est-ce qui a été mis en place ? Comment votre entreprise a-t-elle développé les compétences du fournisseur ?
- Des outils ont-ils été mis en place pour évaluer cette montée en compétences, pour s'assurer qu'elle évoluait correctement, et finalement pour regarder ses résultats (KPI, réunions mensuelles, hebdo, quotidiennes...) ? De manière générale, quel était le suivi des actions mises en place et du développement du fournisseur ?
- Quel a été le résultat de cette montée en compétences ? Qu'est-ce ça a rapporté à votre entreprise ?
- Si c'était suite à une crise, est-ce que l'entreprise a capitalisé cette montée en compétences ou a-t-elle uniquement résolu la crise ?
- Pour vous, c'est un succès ou un échec ?

Si non :

- Pourquoi ?
- Pensez-vous que certains fournisseurs auraient pu être montés en compétences ? Lesquels (taille, stratégique...) ? Pourquoi ? Qu'est-ce que ça aurait apporté ?
- Y'a-t-il des événements marquants actuellement (crise, changement de direction...) ?
- Pensez-vous que certains fournisseurs peuvent être amenés à être développés dans le futur, ou sont en cours de début de développement ?

Avez-vous déjà vécu la montée en compétence de votre entreprise par l'un de vos clients ?

Racontez votre expérience :

- Quel était votre client (pas forcément le nom, mais la taille, la localisation, stratégique ou pas, client n°1 pour vous ou pas, vous étiez un fournisseur stratégique pour lui ou pas...) ?
- A quel moment de la relation était-ce ? (au début, milieu, après avoir passé une certaine étape...) (relation de collaboration ou pas ?)
- Qu'est-ce que le client a fait, sur quoi est-il intervenu ?
- Savez-vous pourquoi il a décidé de faire monter votre entreprise en compétence ? Y'a-t-il eu un élément déclencheur / événement marquant ?
- Savez-vous s'il a mis en place des outils pour évaluer l'évolution de votre montée en compétence (KPI, réunions mensuelles, hebdo, quotidiennes...) ? De manière générale, savez-vous si votre développement était suivi ?
- Qu'est-ce que ça a apporté à votre entreprise ? De manière générale, vis-à-vis de votre client, vis-à-vis de vos autres clients (productivité...) ?
- Si c'était suite à une crise, votre client a-t-il capitalisé cette montée en compétences ou a-t-il uniquement résolu la crise ?
- Pour vous, c'est un succès ou un échec ?

- *Avis personnel*

D'après vous, qui doit être à l'initiative de la montée en compétence d'un fournisseur (acheteur, direction) ?

D'après vous, quel type de fournisseur doit-on faire monter en compétence ?

D'après vous, quel type d'entreprise doit / peut développer ses fournisseurs ?

D'après vous, à quel moment de la relation doit / peut-on faire monter un fournisseur en compétence ?

D'après vous, pourquoi peut-on décider de développer les compétences d'un fournisseur ? Quels sont les avantages pour vous ?

D'après vous, comment peut-on faire monter en compétence un fournisseur ?

D'après vous, comment suivre l'avancée de la démarche et en mesurer la réussite ? Quels outils mettre en place ?

De manière générale, pour vous :

- Quels sont les principaux écueils / risques du développement fournisseur ?
- Quels sont les incontournables, passages obligés du développement fournisseur ?

Globalement, quel est votre avis sur le développement des fournisseurs ? Bonne / mauvaise chose ? Pourquoi ?

Quelles autres solutions pourriez-vous proposer (similaires, différentes mais avec la même finalité...) ?

ANNEXE 3 : EXEMPLE DE REVUE DE PERFORMANCE

THALES

Revue de performance 2015

Entreprise 1

Panel Fabrice Meynet

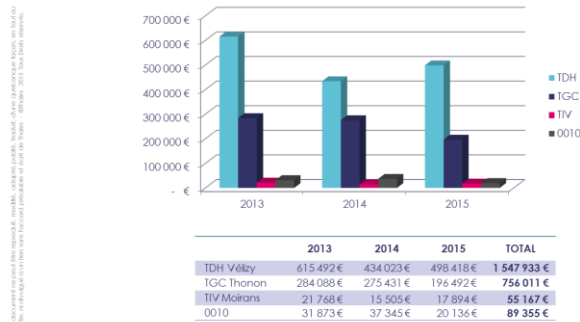
31 mai 2016
Alice Grange

www.thalesgroup.com/mis

Moirans
Thonon
Vélizy
Ulm

THALES GROUP CONFIDENTIAL

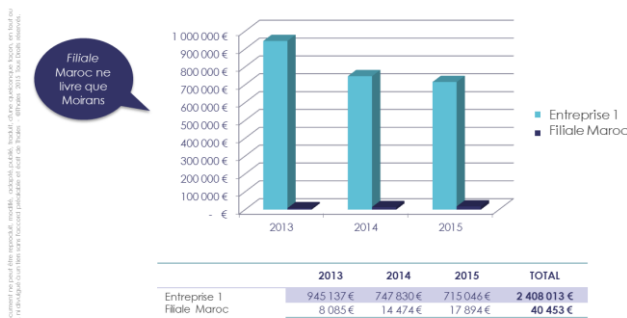
Evolution du marché par site Thales



MS-TR-0415-000-FR-003 - Mars 2015
Mirovoire & Imaging Sub-Systems Presentation Module

THALES

Evolution du marché par société KEP



MS-TR-0415-000-FR-003 - Mars 2015
Mirovoire & Imaging Sub-Systems Presentation Module

THALES

Bilan qualité

	2012	2013	2014	2015
Moirans	- %	- %	100 %	80 %
Thonon	97 %	98,3 %	99,5 %	96,8 %
Vélizy	98 %	97 %	97,8 %	95,5 %
Ulm	69 %	88,5 %	82 %	90 %

MS-TR-0415-000-FR-003 - Mars 2015
Mirovoire & Imaging Sub-Systems Presentation Module

THALES

Remarques sur le bilan qualité

Thonon – 115 lignes 96,8%

➤ Fournisseur **fiable et réactif**

Entreprise1

Vélizy – 319 lignes 95,5%

➤ RAS

Ulm 90%

➤ 2 lots livrés mélangés

5 MS-TR-0415-000-PR-003 - Mars 2015
Microwave & Imaging-Sub-Systeme Présentation Mobile

THALES GROUP CONFIDENTIAL

THALES

Bilan logistique

Filliale	2012	2013	2014	2015
Moirans	- %	- %	20 %	71,4 %
Thonon	82 %	96 %	89 %	95,7 %
Vélizy	91 %	94,4 %	94,3 %	90,9 %
Ulm	63 %	- %	79 %	100 %

16 lignes (2014)
14 lignes (2015)
23 lignes (Ulm 2014)

6 MS-TR-0415-000-PR-003 - Mars 2015
Microwave & Imaging-Sub-Systeme Présentation Mobile

THALES GROUP CONFIDENTIAL

THALES

Remarques sur le bilan logistique

Moirans – 14 lignes 71,4%

Filliale

- En **2016 : 37,5% pour 8 lignes**
- Les délais de livraison ne sont pas tenus
- Les AR sont à retourner dans les 72h
- Les quantités livrées sont souvent inférieures aux quantités demandées
- **Ressenti des équipes : fournisseur très peu fiable**

Thonon – 115 lignes 95,7%

Entreprise1

➤ Fournisseur **flexible et fiable**

7 MS-TR-0415-000-PR-003 - Mars 2015
Microwave & Imaging-Sub-Systeme Présentation Mobile

THALES GROUP CONFIDENTIAL

THALES

Synthèse des mesures qualité & logistique 2015

Filliale	OCD Taux de conformité	OTD Taux de service
Moirans	80 %	71,4 %
Thonon	96,8 %	95,7 %
Vélizy	95,5 %	90,9 %
Ulm	90 %	100 %

14 lignes (Moirans)

8 MS-TR-0415-000-PR-003 - Mars 2015
Microwave & Imaging-Sub-Systeme Présentation Mobile

THALES GROUP CONFIDENTIAL

THALES

ANNEXE 4 : EXEMPLE DE TABLEAU DE BORD

Ce tableau de bord n'est pas établi pour un développement fournisseur mais pour piloter la fonction Achats. Néanmoins, il permet d'en donner un aperçu.

TABLEAU DE BORD type resp HA														
indicateurs de résultat	objectif	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Commentaires
indice de prix	95	101	99	99			98							
respect delai	90%	85%	83%	82%			85%							
% non qualité	1%	1,0%	0,9%	1,1%			1,0%							
indicateurs action														
% achat en LCC	15%	3%	3%	4%			6%							
montant HA avec A.V	2M€	0,1	0,1				0,5							
%four avec charte logistique	30%	10%	10%	10%			12%							
indicateurs ressources														
effectif	5	4	4	4			4							
coût fonction HA mensuelle	27k€	19	20	19			20							
acheteurs autonomes en anglais	5	2	2	2			3							
indicateurs d'activité														
CAA mens. Réceptionné (M€)	3,0	2,5	2,9	3,2										
nbre de cde /mois	650	531	620	700										
%de factures BAP	95%	88%	90%	90%										
indicateurs de marché														
Cours du CU (€/kg)	7 €/kg (budget)	7,9	7,8	7,5										
parité €/€	1,35 (budget)	1,32	1,38	1,37			1,2							
indicateurs stratégiques														
Nombre de mono sources	10	21	20	20			17							
Nombre de contrats de partenariat	2	0	0	0			1							

BIBLIOGRAPHIE

- BATOUX, Gaëlle. *Marketing Achats*. Grenoble : IAE, Cours, 2016.
- CAPRARO, Mario. BAGLIN, Gérard. L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs. *Presses universitaires de Lyon*. 2002.
- CHRISTIANSEN, Poul Erik. MALTZ, Arnold. Becoming an "Interesting" Customer : Procurement Strategies for buyers without leverage. 2002.
- CROMBRUGGHE, André. LE COQ, Grégory. Guide pour le développement de fournisseurs. *Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel*. 2002.
- DYER, Jeffrey, CHU, W. The economic value of trust in supplier-buyer relations. *IMVP conference*. 1997.
- DYER, Jeffrey, SINGH, Harbir. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*. Octobre 1998, Vol. 23, N°4.
- ELLEGAARD, Chris. RITTER, Thomas. Attractiveness in business markets. *23rd IMP (Industrial Marketing and Purchasing) conference in Manchester, UK*. 2007
- EMERSON, Richard. Power-Dependance Relations. *American Sociological Review*. Février 2002, Vol. 27, N°1.
- FORSTER, Frédéric. *Droit des Achats*. Grenoble : IAE, Cours, 2016.
- GIBERT, P. Le contrôle de gestion dans les organisations publiques Paris. *Editions d'Organisation*. 1980.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B. SNYDERMAN, B.B. The Motivation to Work. 1959.
- JUVIGNY, Acheteur4. *Management de la qualité pour les Achats*. Grenoble : IAE, Cours, 2016.
- LE BOTERF, Guy. De la compétence : essai sur un attracteur étrange. *Editions d'organisation*. 1994.
- MARZANO, Michela. Qu'est-ce que la confiance ? *Études 2010* (Tome 412), p. 53-63.
- MICHEL, Serge. LEDRU, Michel. Capital competence dans l'entreprise. *Broché*. 1991.
- MOHR, Jakki. SPEKMAN, Robert. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*. Février 1994, vol. 15, n° 2.
- MONCZKA, Robert. HANDFIELD, Robert. GIUNIPERO, Larry. PATTERSON, James. Purchasing And Supply Chain Management. *South Western*. 2009, 4th Edition, p. 324-342.

- N'GOALA, Gilles. Vers une nouvelle génération de CRM. *Décisions Marketing*. Janvier-Mars 2007, n°45.
- NOIREAU, Patrick. *Fonction Achats*. Grenoble : IAE, Cours, 2016.
- POTAGE, Jean. Un modèle de maturité achat intégré : PIMM (Purchasing Integrated Maturity Model). *Profession Achat*. Septembre 2010, n° 40.
- POTAGE, Jean. Les achats à THOMSON-CSF, vers un nécessaire Modèle de Maturité. *Revue Internationale de l'Achat*. 1998, Vol. 18, n° 2, p. 11-18.
- PESQUEUX, Yvon. Un modèle organisationnel en « confiance-coopération ». *Management & Avenir*. 2009, n° 21, p. 261-272.
- ROMAINVILLE, Marc. LANGOUCHE, A. PHILIPPE, M. RIFON, J. Une compétence de base : la mémorisation. *Le point sur la recherche en éducation*. Mars 1997, n°2.
- SAKO M. The Role of 'Trust'in Japanese Buyer-Supplier Relationships. *Recherche économique*, XLV, 2-3. 1991.
- TARDIF, Jacques. L'évaluation des compétences - Documenter le parcours de développement. *Chenelière Éducation*. 2006.
- TREHAN, Natacha. *Stratégie Achats Industriels*. Grenoble : IAE, Cours, 2016.
- Les 10 tendances Achats 2016. *Profession Achats*. Mars 2016, n°61, p21-26.
- Le Petit Robert, 2000.
- Larousse Commercial, 1930.
- Littré, 1889.

WEBOGRAPHIE

- <http://ww2.ac-poitiers.fr/competences/spip.php?article126>
- http://infoqualite.accordance.fr/dossiers/dossiers.php?id_dossier=133&PHPSESSID=eb239ecacf17219ebf9f749def7ed76d
- <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Performance.htm>
- <http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/pages/bts-cgo-1ere-annee/cgo1-management/chapitre-3-definition-et-evaluation-de-la-performance.html>
- http://bruyeres-lyc.spip.ac-rouen.fr/IMG/pdf/Synthese_Chap_3.pdf
- <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>
- <http://www.cnrtl.fr/>
- <https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/supplier-development-a-survey-of-risks-and-benefits>
- <http://www.decision-achats.fr/Thematique/process-outils-1037/breves/gestion-fournisseurs-best-practices-achats-257893.htm>
- http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/290/51/20/gestion_de_la_relation_fournisseur.shtml
- <http://www.faq-logistique.com/GCL-Logiguide-Vol07Num04-Developper-Portefeuille-Fournisseurs.htm>
- www.12manage.com
- <https://www.interaction-design.org/literature/article/the-pareto-principle-and-your-user-experience-work>
- <http://www.usinenouvelle.com/article/reperer-ses-fournisseurs-les-plus-strategiques.N63801>