



L'intérêt de la rationalisation du panel fournisseur

Josselin Blanc

► To cite this version:

Josselin Blanc. L'intérêt de la rationalisation du panel fournisseur. Gestion et management. 2018. dumas-02281347

HAL Id: dumas-02281347

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02281347>

Submitted on 22 Oct 2019

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 2018

L'intérêt de la rationalisation du panel fournisseur

Présenté par : BLANC Josselin

**Entreprise d'accueil : E iffage E nergie S ystème,
10 bd marcel dassault,
69330 Jonage FRANCE**

Date de stage : du 06/04/2018 au 14/08/2018

**Tuteur entreprise : BIOLLAY Cathy
Tuteur universitaire : GLEIZES Patrice**



Master 1 Formation Initiale
Master GPLA
Parcours Achats
Année universitaire 2017 - 2018



EIFFAGE

ÉNERGIE SYSTÈMES

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.

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements aux personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, je tiens à remercier mon tuteur universitaire Monsieur GLEIZES, professeur à l'IAE de Grenoble, en sa qualité de directeur de mémoire qui m'a guidé pour le cœur ainsi que la base de mon travail et m'a aidé à trouver des solutions.

Je remercie Madame BIOLLAY, responsable Achats Génie Electrique, pour son aide et le temps qu'elle m'a consacré ainsi que pour sa collaboration en me fournissant toutes les données nécessaires à la rédaction de ce mémoire.

Je n'oublie pas de saluer toute l'équipe d'acheteurs et d'approvisionneurs qui ont accepté de répondre à mes questions, ainsi que toutes les personnes et institutions qui m'ont apporté un avis critique sur mon mémoire, de précieux conseils et consignes claires quant à la réussite de cet exercice.

RESUME

Dans la gestion de leurs relations fournisseurs, les entreprises sont à la recherche d'efficience. L'intérêt de la rationalisation du panel fournisseur se fonde sur la compétition et la coopération : la compétition vise à une mise en concurrence de fournisseurs cibles pour l'entreprise et la coopération répond de la capacité des parties prenantes du projet à accepter un changement du process achat.

L'objectif de ce présent mémoire est d'évaluer la pertinence d'une politique de rationalisation d'un panel fournisseur, quelles méthodologies appliquer, quels en sont les freins et résistances possibles. Par conséquent, ce travail s'articulera autour de la problématique suivante : « Dans quelle mesure la rationalisation du panel fournisseur permet-elle un gain d'efficacité ?

Pour répondre à la problématique, une revue de la littérature est effectuée en première partie, explicitant les termes, détaillant les processus de rationalisation d'un panel fournisseur, les outils associés, énonçant les avantages et les éventuels freins du projet notamment avec la notion de résistance au changement. La deuxième partie s'axera autour d'une expérience terrain incluant la mise en place d'une politique de rationalisation d'un panel fournisseur, appliquée sur deux entités appartenant à une des branches du groupe Eiffage. En étant au cœur du projet, nous explicitons la manière dont celui-ci s'organise ainsi que les freins rencontrés. Il s'agit d'optimiser le panel fournisseurs en groupant les achats tout en sélectionnant des fournisseurs en adéquation avec les besoins de l'entreprise. C'est ainsi que naissent les principaux gains d'efficacité en termes de mutualisation des achats.

A partir de la confrontation entre la théorie et la pratique, nous pouvons conclure et faire des préconisations sur la question des gains d'efficacité suite à l'application d'une rationalisation du panel fournisseur, tout en ouvrant la parenthèse de la gestion du changement.

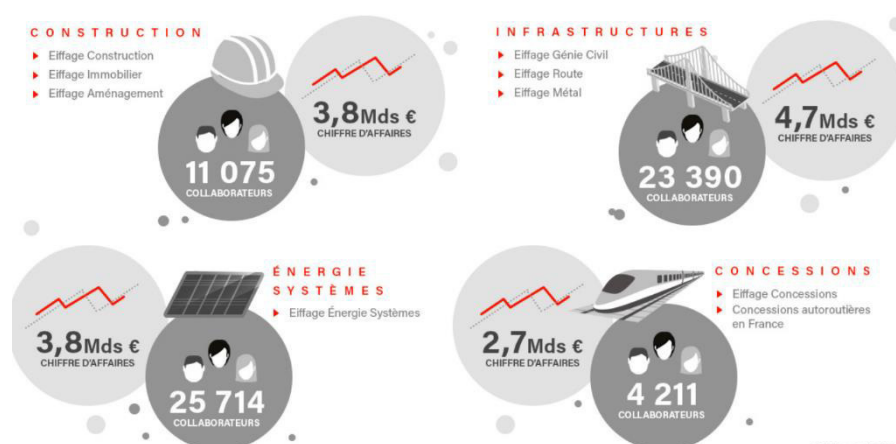
Mots clés : Rationalisation, Fournisseur, Panel, Résistance aux changements, Performance achats, Achats.

Sommaire

AVANT-PROPOS	7
INTRODUCTION	8
PARTIE 1 : - RAISONS, OUTILS ET DIFFICULTES DE LA RATIONALISATION DU PANEL FOURNISSEUR EXPLICITE DANS LA LITTERATURE	10
CHAPITRE 1 – QU’EST-CE QUE LA RATIONALISATION FOURNISSEUR ?	11
I. La gestion du panel fournisseur	11
II. La rationalisation du panel fournisseur	13
CHAPITRE 2 – QUELS SONT LES IMPACTS DE RATIONALISATION DE PANELS FOURNISSEURS	16
I. Des bénéfices multiples pour l’entreprise et le fournisseur référencé.....	16
II. ... Malgré quelques risques et inconvénients	19
CHAPITRE 3 – COMMENT PROCEDER POUR RATIONALISER UN PANEL FOURNISSEUR ?	21
I. Méthodologie et outils du processus de rationalisation	21
II. Rationalisation et gestion du changement : le cas de la relation acheteur et clients internes ..	25
PARTIE 2 - CAS PRATIQUE : RATIONALISATION DU PANEL FOURNISSEUR PROPOSE CHEZ EIFFAGE ENERGIE SYSTEMES	27
CHAPITRE 4 – CONTEXTE ET EVOLUTIONS SOUHAITEES FACE A UNE RESISTANCE AUX CHANGEMENTS	28
I. Situation actuelle et objectifs d’Eiffage énergie systèmes	28
II. Une résistance aux changements à la suite d’une politique de croissance externe ?	30
CHAPITRE 5 – LA MISE EN PLACE D’UNE RATIONALISATION DU PANEL FOURNISSEUR CHEZ EIFFAGE ENERGIE SYSTEMES	31
I. Analyse des panels fournisseurs et produits : identification de synergies et propositions d’améliorations	31
II. Actions menées sur les liens contractuels : mise en place de contrats cadres.....	33
CHAPITRE 6 – ANALYSE DES RESULTATS ET PROPOSITIONS CRITIQUES	35
I. L’après rationalisation	35
II. Les méthodes mises en œuvre face aux résistances aux changements entre achats et clients internes	36
CONCLUSION.....	40
BILAN DU STAGE	42

AVANT-PROPOS

Depuis ses origines, milieu du XIXème siècle, Eiffage construit sa croissance et sa notoriété via ses métiers de construction, infrastructures, énergie systèmes et concessions. En 2017, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 15 milliards d'euros avec plus de 64 000 collaborateurs. Le groupe se scinde en quatre branches comme illustré ci-dessous.



Au sein de la branche Energie Systèmes du groupe, j'effectue mon stage de fin d'année de mon Master 1 GPLA. Le secteur de l'énergie est en plein développement et connaît une forte mutation. Avec près de 25 000 collaborateurs, Eiffage Energie Systèmes en est un acteur majeur.

Etant directement rattaché à la Responsable Achats Génie Electrique, Madame Cathy BIOLLAY, et au sein d'une équipe composée de deux acheteurs et de 6 approvisionneurs, je suis en charge de :

- Analyse des panels produits / fournisseurs des différentes entités (croissance externe de l'entreprise).
- Identification des éventuelles synergies et proposition d'axes d'amélioration (mutualisation des achats).
- Mise en place de contrats cadres / élargissement des contrats cadres existants. Participation active à la mise en place des conditions nécessaires pour contractualiser durablement et efficacement avec nos partenaires.
- Participation à l'élaboration du catalogue Produits / Fournisseurs dans le cadre de la mise en place de l'outil d'e-procurement.
- Missions ponctuelles d'acheteur : sourcing / consultation / négociation/contractualisation.

INTRODUCTION

« *The world is flat and competition is now 24/7, anywhere and anytime* ». Friedman 2005. Evoluant dans un environnement avec une concurrence accrue, les entreprises ont de plus en plus de mal à remporter les affaires et à satisfaire les clients selon leurs exigences. Elles ont donc développé toutes sortes de stratégies dans le but d'optimiser leurs produits et process. Au travers de cette course à l'optimisation, le panel fournisseur a vocation à être évalué et géré dans le but de déceler sa pertinence et performance. La performance des achats et du portefeuille achat est un sujet vaste, et il serait présomptueux de le traiter dans ce mémoire de Master 1 Gestion Production Logistique et Achat. C'est pourquoi je vais traiter ce sujet sous l'angle de la gestion du panel fournisseur et plus spécifiquement des actions de rationalisation à mener pour percevoir des gains d'efficacité.

Eiffage Energie systèmes, dans un contexte actuel d'une politique de croissance externe, se doit de maîtriser et d'optimiser ses référentiels achat. Les nouvelles entités intégrées au groupe doivent effectuer une réduction stratégique du panel fournisseur par famille d'achat dans le but de massifier les achats, ratifier des contrats cadres pour réaliser des gains.

La gestion d'un panel fournisseurs consiste à suivre l'évolution des besoins internes de l'entreprise (changements de process, d'organisation ...) les évolutions du marché (technologiques, normatives, réglementaires, fournisseurs...) afin d'en tirer les conséquences en termes de gestion contractuelle et procédurale. Rationaliser le panel fournisseur consiste à substituer une multitude de fournisseurs à un fournisseur unique. Cette démarche a pour but de réduire les coûts de gestion et le nombre de commandes émises. C'est dans le cadre de mon stage que je vais soutenir l'évolution de l'entreprise, en contribuant à ce projet de rationalisation.

Pour mener à bien cette rationalisation, l'entreprise se doit de sélectionner ses fournisseurs les plus performants. La plupart des entreprises basent leurs critères sur le triptyque Prix Délais et Qualité, mais certaines ont tendance à rajouter un autre pilier comme la RSE par exemple dans un souci de maîtrise des risques. Rationaliser un panel s'inscrit dans un objectif de pérennité, vise une massification des achats dans le but d'en tirer des bénéfices. Les cycles de rationalisation s'appuient sur une méthodologie commune et universelle, avec peu de variantes dans le process de rationalisation quel que soit le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise.

Des outils peuvent épauler le programme de rationalisation. La performance de la rationalisation peut aussi s'évaluer avec des outils simples comme le taux de couverture.

Nous pouvons alors nous demander « Dans quelle mesure la rationalisation du panel fournisseur permet-elle un gain d'efficacité ? » Cette problématique peut être épaulée et éclairée par d'autres questions sous-jacentes comme par exemple « En quoi la stratégie de rationalisation est-elle profitable à l'entreprise ? » ou encore « Comment mettre en place cette stratégie ? ».

Dans un premier temps, nous commencerons donc par analyser les raisons, les outils et difficultés de la rationalisation du panel fournisseur expliqués dans la littérature. Nous nous attarderons donc sur l'explication des termes, la mise en place, les bénéfices et inconvénients d'une rationalisation d'un panel fournisseur. Nous aborderons brièvement la difficulté de la gestion du changement, sous l'angle de la relation entre la fonction achats et les clients internes, ce sujet pouvant faire l'objet d'un mémoire à lui seul.

Dans un second et dernier temps, nous nous pencherons sur le cas d'Eiffage Energie Systèmes, en analysant la gestion et la rationalisation d'un de leurs panels fournisseur. Nous expliciterons leur méthodologie, les actions menées, les méthodes mises en œuvre et celles à venir avant de procéder à une analyse et aux propositions critiques.

PARTIE 1 :

-

RAISONS, OUTILS ET DIFFICULTES DE LA RATIONALISATION DU PANEL
FOURNISSEUR EXPLICITE DANS LA LITTERATURE

CHAPITRE 1 – QU’EST-CE QUE LA RATIONALISATION FOURNISSEUR ?

I. LA GESTION DU PANEL FOURNISSEUR

Gérer un panel fournisseur relève d’actions complexes qui dépassent un simple classement des fournisseurs ou une démarche segmentation du panel. La gestion d’un panel fournisseur est un vrai enjeu stratégique pour la fonction achat. Elle doit être en mesure de créer, optimiser et faire évoluer son panel fournisseur.

Naturellement, il est plus aisé de gérer un faible nombre de fournisseur qu’un grand. En effet, une base fournisseur génère proportionnellement à sa taille des coûts directs. A titre d’exemple, plus une société a un grand panel fournisseur, plus les frais de déplacements et d’audits seront importants. Inversement, il est moins coûteux d’avoir moins de fournisseurs à gérer car l’implantation de la stratégie achat est plus simple, moins de ressources internes sont mobilisées, les frais d’approvisionnement sont amoindris par la réduction du nombre de commandes... C’est donc judicieusement que les entreprises réduisent et limitent leur nombre de fournisseurs. Cette stratégie de réduction du panel fournisseur, appelée rationalisation, permet d’augmenter le volume de commandes par fournisseur mais aussi d’augmenter la performance globale des fournisseurs.

Nous allons nous intéresser et nous focaliser sur les aspects portefeuille et performances d’achats. La performance globale d’un fournisseur s’évalue généralement selon le tryptique « coût, qualité, délais ». Mais on peut trouver d’autres indicateurs comme le service, le développement durable, la flexibilité ou encore l’innovation. Il n’y a pas de bons indicateurs intrinsèques qui définissent de manière générale si un fournisseur est performant ou non, mais un bon fournisseur possède une qualité particulière, une maîtrise des leviers de compétitivité de son marché. Autrement dit, il possède un avantage concurrentiel. Il est commun de dire qu’il n’existe pas de mauvais fournisseurs, seulement de mauvais acheteurs. En effet, les fournisseurs sont des ressources de l’entité, là où les acheteurs sont responsables des ressources internes et externes.

Le panel fournisseur est à définir par segment d’achat. Il doit permettre une globalisation des besoins et une mise en concurrence efficace. Un panel doit vivre, car les besoins de l’entreprise évoluent. Le panel fournisseur n’est jamais figé : il est dynamique. De nouveaux fournisseurs peuvent y être intégrés, d’autres peuvent en sortir. Un fournisseur partenaire, peut devenir à travers le temps, un fournisseur à risque.

Le panel fournisseur est le fruit d'un long process qui résulte, sur un classement, de tous les fournisseurs potentiels. Afin d'avoir une vue globale sur ce processus voici (rapidement) les 5 grandes étapes.¹ L'entreprise élabore dans un premier lieu son sourcing, sa stratégie d'achat générale déclinée par segment (multi ou mono sources, proximité, typologie de fournisseurs : intégrateur, exécutant, spécialiste...). Ensuite, elle identifie les fournisseurs potentiels grâce à des revues, salon, internet... A partir de ce point, elle repère et cible des fournisseurs. Ces fournisseurs cibles ont été sélectionnés selon des critères simples et fondamentaux pour l'entreprise. La quatrième étape se nomme la pré-sélection, ayant pour objectif de faire un tri plus sélectif parmi les fournisseurs objets du ciblage en intégrant des exigences précises. Lors de cette étape, l'outil le plus utilisé est une RFI (Request for Information), un questionnaire envoyé au fournisseur pour percevoir si le fournisseur se révèle bien être l'idéal. Les critères de la RFI sont élaborés avec les clients internes et évalués par des indicateurs. Ces indicateurs sont eux-mêmes pondérés afin d'obtenir une note. Les critères généraux d'une RFI sont généralement le savoir-faire technique et industriel, la qualité, la compétitivité, la logistique et la santé financière. La cinquième étape est une étape de contrôle, matérialisée par des audits.

La préférence fournisseur se choisit en fonction du plan de développement de l'entreprise, de la stratégie à mettre en place, et du poids de l'entreprise chez le fournisseur. La position idéale est d'être un client cible chez un fournisseur cible, sinon l'entreprise risque de se retrouver dans une position d'exploitée si elle ne représente pas assez de poids chez le fournisseur, en termes de chiffre d'affaire. Il faut donc bien connaître et mesurer son attractivité chez le fournisseur. L'analyse et la matrice de Krajlic (Annexe 1) a cette vertu de poser la question de l'enjeu et de la criticité des achats pour l'entreprise. La matrice « Attrait – Atout » de Mc Kinsey (Annexe 2) permet de définir si les intérêts sont convergents entre le fournisseur et l'entreprise, si le fournisseur serait intéressé par l'entreprise et son marché. Elle détermine qui du client ou du fournisseur est dominant et si la relation est épisodique. Une stratégie s'effectue à deux, le choix du fournisseur et de la relation est donc primordial. Elle préconise surtout les actions à mener prochainement pour l'entreprise. De ce point, en fonction de la capacité des fournisseurs à répondre aux critères de l'entreprise, cette dernière va gérer ses fournisseurs en les classant dans des catégories, comme par exemple :

¹ NOIREAU Patrice, *Pratiques d'achats*, Chapitre 1, Processus Achat et Approvisionnement, IAE Grenoble 2018

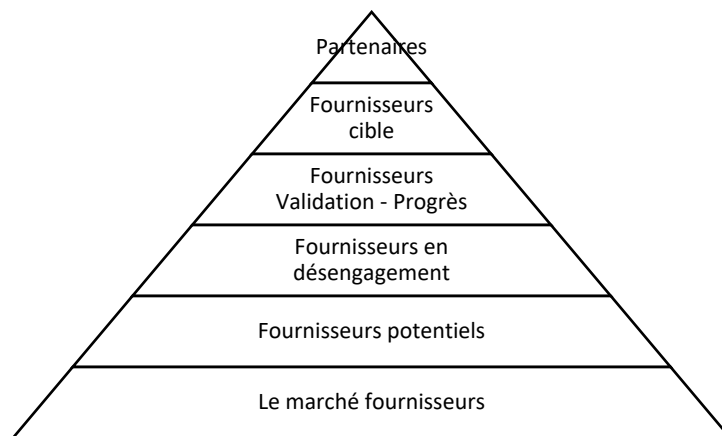


Figure 1 : Classement des fournisseurs²

Les fournisseurs partenaires connaissent parfaitement la stratégie de l'entreprise et proposent des produits et services adéquats aux besoins de l'entreprise. Se positionner dans une relation de partenariat avec ses fournisseurs permet à l'entreprise de créer de la valeur et de se différencier. Cette relation peut permettre une alliance, un sourcing collaboratif, du co-développement, un accès à l'innovation en priorité... La Supply Chain en est donc plus performante, et l'entreprise obtient une maîtrise des obsolescences : le fournisseur peut proposer des solutions de repli en ayant une capacité de re-design, par exemple.

Insérer des clauses de sanction et de pénalité dans les contrats, en cas de non-respect des engagements permet une anticipation et une réduction des risques, ainsi qu'une gestion efficace du panel fournisseur.

Enfin, gérer un panel fournisseur signifie également évaluer les fournisseurs. On évalue ces derniers dans le but de mesurer leurs performances, de les faire progresser, avec des outils telle que la note globale ou le radar de performance. (Annexe3). En évaluant les fournisseurs, on évalue la performance du panel. Si celle-ci n'est pas satisfaisante, une démarche de rationalisation du panel fournisseur peut améliorer cette dernière.

II. LA RATIONALISATION DU PANEL FOURNISSEUR

De nos jours, on remarque l'intérêt pour une entreprise de posséder une fonction achat performante, capable de répondre aux défis qu'impose la concurrence et que la globalisation du marché implique. Un service achat performant se doit donc de gérer efficacement son panel fournisseur afin d'optimiser son rendement et d'entretenir de bonnes relations avec ses fournisseurs.

² NOIREAU Patrice, *Pratiques d'achats*, Chapitre 1, Processus Achat et Approvisionnement, IAE Grenoble 2018

On décèle quatre types de relation fournisseurs. La relation dépend de la stratégie, des segments et des types d'achat. Les progrès et les leviers d'action dépendront de la nature de la relation fournisseurs. La mise en concurrence traditionnelle est le premier type de relation, et s'apparente à la rationalisation que nous allons détailler dans un autre temps. Le deuxième type de relation est l'optimisation à moyen terme de la relation, se nommant l'amélioration par la mesure. Elle vise un suivi de la performance et une amélioration continue grâce à des prévisions partagées, une charte logistique commune, une transmission d'objectifs... Ensuite vient la relation partenariale. Cette relation se développe sur des segments stratégiques où les deux entreprises ont pris conscience de la limite du système de mise en concurrence. Des contrats sont alors négociés, une certaine transparence est présente, les plans de progrès sont partagés et on cherche l'optimisation d'un coût global. Pour finir, le dernier type de relation est celle dite stratégique. Un partenariat approfondi est alors mis en place, à la recherche perpétuelle de la création de valeur. On rentre ici dans une logique de co-développement, d'échange de données, de sourcing collaboratif, à la recherche prioritaire d'un accès aux innovations... Une vraie alliance.

Une façon de gérer le panel fournisseur est donc d'appliquer une stratégie de rationalisation. Rationaliser les achats, c'est réduire le nombre de fournisseurs en ne conservant que les plus performants selon les critères définis par l'entreprise. C'est également mettre ces fournisseurs en concurrence de manière systématique et d'installer une politique d'achat globale et centrale. L'exemple le plus connu est la politique de rationalisation de C. Gohsn qui s'est caractérisée par la réunification des achats de Renault et Nissan.

Réduire le nombre de fournisseurs facilite en effet la gestion des achats et permet de les mutualiser. La rationalisation du panel fournisseur est un levier de réduction des coûts. En concentrant les commandes chez un fournisseur, en affectant les volumes d'affaires sur un faible nombre de fournisseurs, les entreprises ont pour but d'effectuer des économies d'échelles et de gestion.

La rationalisation ne signifie pas un lien intertemporel et acquis à vie avec un fournisseur. Certes, le groupement des achats s'effectue souvent chez un fournisseur partenaire, mais la rationalisation met fin à la tradition des fournisseurs partenaires qui auront une relation historique avec l'entreprise.

Le groupement des achats s'effectue auprès des fournisseurs les plus performants, proposant la meilleure offre technico-économique, avec le meilleur rapport qualité-prix ou en fonction des consignes d'achat. La stratégie de rationalisation se base sur des critères pré-définis, qui visent souvent à proposer un prix plus bas que le concurrent afin de remporter l'affaire ou le marché.

Pour proposer une offre plus attrayante pour les clients, il faut être capable de proposer un prix bas, et donc en parallèle être capable de réduire son coût de production (et donc aussi d'achat) afin d'assurer sa marge. De ce fait, on peut se poser la question suivante ; en quoi exactement une stratégie de rationalisation est-elle profitable à l'entreprise ?

CHAPITRE 2 – QUELS SONT LES IMPACTS DE RATIONALISATION DE PANELS FOURNISSEURS

I. DES BENEFICES MULTIPLES POUR L'ENTREPRISE ET LE FOURNISSEUR REFERENCE...

« Reverdy (2009) décrit le discours et les efforts de standardisation et de rationalisation des acheteurs pour « réduire la singularité de l'expression des besoins » de manière à accroître la comparabilité et l'interchangeabilité des offres des fournisseurs, « dénouer » les agencements sociotechniques spécifiques à la relation et faciliter la mise en concurrence des fournisseurs. » H. Sebti, 2015³. L'optimisation de la base fournisseurs peut apporter de nombreux avantages tant du point de vue financier que des processus d'affaire.

La rationalisation permet d'améliorer la façon d'acheter. Le premier symptôme d'une base fournisseurs non maîtrisée est le fait que le panel soit fragmenté. Un panel fragmenté signifie que l'entreprise possède une multitude de fournisseurs pour un même produit. Ceci a une incidence directe sur le pouvoir de négociation que l'organisation entretient avec les fournisseurs. Par exemple, lorsqu'une société se procure des luminaires - si les dépenses annuelles sont réparties entre 20 fournisseurs, le pouvoir de négociation avec chaque fournisseur est d'environ 20 fois inférieur que si elles étaient combinées. Il y a donc moins de conditions favorables pour négocier auprès du ou des fournisseurs choisis. Il en est de même lorsqu'un organisme croît, le nombre de fournisseurs tend à augmenter. Ce nombre peut devenir de plus en plus complexe à gérer, car il signifie un rendement faible du pouvoir d'achat, dû à son utilisation fragmentée.

La rationalisation permet d'améliorer les processus internes dans l'entreprise, de réduire les déchets présents dans les processus. En ce sens, on peut parler de démarche Lean (Womack & Jones), et de recherche d'efficience⁴. Ayant une grande base de fournisseurs, certaines entreprises ont du mal à les gérer et des inefficacités apparaissent dans les divers processus. Certains fournisseurs exigent une gestion et une attention particulière et demandent à être présents dans les systèmes informatiques. Lorsque ces tâches doivent être accomplies pour plusieurs

³ Hicham Sebti. DEFINITION, MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE CLIENT FOURNISSEUR: DES FREINS AU " PARTENARIAT INTERNE " ENTRE ACHETEURS ET OPERATIONNELS?. Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible, May 2015, Toulouse, France. pp.cd-rom, 2015, 36ème congrès de l'AFC

⁴ P. Womack, T. Jones, G. Beauvall (2012) *Système lean, Penser l'entreprise au plus juste*, Coll. Management en action, Ed Pearson, 2^{ème} édition

fournisseurs, de la main-d'œuvre et un coût sont engagés. Sur le plan financier de la gestion, la rationalisation du panel induit donc moins de frais de gestion.

Une base de fournisseurs optimale est susceptible d'avoir moins de fournisseurs exigeants, ce qui débouche sur moins de frais généraux de gestion - il est également probable que les besoins d'approvisionnement seront réduits. Par exemple, pour les traitements de commandes ou de demandes d'achat, les process seront désormais plus automatisés si le panel fournisseur est rationalisé. Les références seront déjà pré remplies, les contrats cadres s'appliquant seront alors générés et sollicités en fonction... grâce aux PGI (Pro logiciels de gestion intégrés) et EDI (échanges de données informatisées). La rationalisation permet donc aussi de rentabiliser les investissements effectués pour les logiciels de gestion. La rationalisation du panel fournisseur apporte donc une meilleure gestion des fournisseurs, ce qui amène un changement dans la relation avec ces derniers. Comme dit précédemment, avec l'amélioration des processus, les approvisionneurs et acheteurs peuvent par exemple passer plus de temps à développer des relations avec les fournisseurs, cela prend souvent la forme d'indicateurs clés de performance ou programmes de partenariat afin d'améliorer la relation fournisseur/client. Cela ajoute donc souvent une valeur en dehors du plan financier, une valeur relationnelle, morale. On peut supposer une amélioration de la compréhension des besoins par exemple. La rationalisation du panel fournisseur permet directement de simplifier la gestion des achats dans une entreprise. Un faible nombre de fournisseurs à gérer permet d'éviter la gestion d'un grand nombre de prestataires quotidiennement. La rationalisation fournisseur, via son process, permet de sélectionner les fournisseurs les plus performants pour l'entreprise selon ses critères. De ce fait, l'entreprise élimine les fournisseurs qui n'apportent pas de plus-value ou de valeur ajoutée. Au contraire, la rationalisation du panel peut permettre de faire progresser l'entreprise en la faisant travailler dans une relation longue et profonde avec un fournisseur compétent. L'échange de bons procédés sera facilité et la supply chain n'en sera que plus performante.

La rationalisation est aussi synonyme de gain de temps. L'entreprise possède désormais une base de données qualifiée et fiable. Les phases de consultation et de sélection du fournisseur sont considérablement réduites. Les rounds de négociations sont moins nombreux, voire inexistants si un contrat cadre est ratifié. Tout ce temps gagné va permettre à l'entreprise de se consacrer à d'autres tâches, à l'innovation ou à de nouvelles sources d'approvisionnement plus rentables, plus flexibles... de nouvelles sources d'approvisionnements qui correspondent aux besoins de l'entreprise.

La rationalisation du panel fournisseur permet un gain financier. Du fait de l'effet volume, les gains potentiels d'une rationalisation des achats sont conséquents. Cette technique consiste basiquement à augmenter les volumes d'achats pour réduire les coûts en obtenant des tarifs préférentiels sur les produits ou services du fait d'importantes commandes. De plus, la rationalisation du panel facilite la mise en place de contrats cadres et de listes de prix net annuels. La coopération des fournisseurs sélectionnés est augmentée du fait d'un plus grand volume d'achat confié aux fournisseurs. Cette collaboration permettra d'améliorer la qualité et aidera à obtenir de meilleures conditions d'achat. Travailler avec un petit nombre de fournisseurs est propice au développement de partenariats sur le long terme et est donc bénéficiaire pour l'entreprise, comme explicité précédemment.

La rationalisation du panel fournisseur permet de travailler avec des fournisseurs qui répondent parfaitement aux besoins et attentes de l'entreprise. En effet, lors de la phase de sélection des fournisseurs (RFQ ou RFI), l'entreprise veille et vise à connaître les capacités de son futur interlocuteur, se projette quant à la satisfaction de ses futures exigences. En d'autres termes, l'entreprise s'assure via un processus de rationalisation, que les fournisseurs avec qui elle traitera seront en phase avec les besoins actuels et futurs de l'entreprise. La société peut donc avoir une vision à plus long terme et peut réfléchir en fonction de besoins de stockage par exemple ou type d'approvisionnement.

Dans l'idée d'une gestion moins lourde, plus organisée et personnalisée des fournisseurs, l'entreprise améliore sa visibilité. Cette gestion allégée des fournisseurs permet de définir de nouvelles consignes d'achat grâce aux informations qui ont pu être découvertes suite à l'analyse de données (moins nombreuses qu'auparavant). Les postes de dépenses deviennent donc plus apparents, l'entreprise améliore la gestion de ses fonds. Cette visibilité va permettre d'améliorer la rationalisation des achats, en décelant encore plus précisément la capacité des fournisseurs par rapport à un produit ou une famille de produits grâce à ces mêmes informations obtenues.

Les bénéfices d'une rationalisation sont aussi d'actualité pour les fournisseurs présents dans le panel après une stratégie de rationalisation. Si le fournisseur est présent dans ce panel, il est forcément référencé. Il devient alors un réel partenaire pour l'entreprise. Cette position lui offre un réel avantage. Il remportera plus d'affaires, sera plus consulté qu'auparavant et pourra même participer à des réunions d'information ou à des formations. Il sera ainsi « mis dans la boucle » de plus en plus en amont, et pourra même discuter de l'élaboration du besoin et du cahier des

charges. Le fournisseur se garantit ainsi un chiffre d'affaires, obtient une meilleure visibilité à long terme du marché et planifie donc mieux ses investissements futurs.

Enfin, avec la rationalisation, qui implique une remise en question globale des besoins de l'entreprise, la possibilité de trouver des produits de substitution ou d'en varier certains, apparaît. Le panel est donc plus dynamique, fiable et performant.

II. ... MALGRE QUELQUES RISQUES ET INCONVENIENTS

La rationalisation du panel fournisseur offre donc de multiples avantages. La tentation de réduire encore et encore le panel fournisseur en est donc d'autant plus grande. Pour autant, la réduction du nombre de fournisseurs est-elle un levier durable ? Nous pouvons alors nous demander quels sont les risques de cette diminution du nombre de fournisseurs ?

La rationalisation du panel fournisseur peut effectivement faire émerger certains dangers. Tout d'abord, l'entreprise perd plus de possibilités de faire marcher la concurrence. Les vendeurs peuvent imposer leurs tarifs et conditions plus facilement du fait d'un manque de concurrence. De plus, « *des efforts de rationalisation du nombre de fournisseurs sont de nature à renforcer la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ces derniers* » (Jean Nollet et André Tchokogué, 2010)⁵. Un risque de dépendance peut donc réellement naître, et lors de négociations par exemple, l'entreprise se retrouve dans une position de faiblesse dans le rapport de force. L'entreprise, en termes de sécurité des approvisionnements, se retrouve dans une position plus critique. En effet, en cas de défaillance d'un prestataire (délais, qualité, capacité de production) une solution bis est plus compliquée à trouver. Dépendre d'un fournisseur unique entraîne une certaine routine. Le fournisseur devient, au fur et à mesure du temps, un simple exécutant. Il perd sa force de proposition et d'innovation de par la convenance de la relation et le chiffre d'affaires récurrent. Travailler avec un fournisseur qui n'est pas assez innovant fait perdre à l'entreprise le suivi de l'évolution du marché. L'entreprise devient moins réactive, moins innovante, moins à jour des pratiques actuelles. Elle peut donc laisser d'autres sociétés se créer un avantage concurrentiel et la dépasser. Rationaliser le panel peut donc être un obstacle à l'innovation, car l'entreprise n'est plus en veille sur les autres fournisseurs et perd donc des sources d'innovation.

⁵ J. Nollet et A. Tchokologué HEC Montréal, Québec, Canada (2010) : Gestion des achats Aller au-delà des tendances et paradigmes, *Revue française de gestion* (n° 205) Éditeur : Lavoisier, Pages 173 – 186

Les fonctions achats des grands groupes ayant une dimension européenne ou mondiale, dans un souci de fiabilité, ont tendance à effectuer des groupements et des mutualisations d'achat auprès de leurs fournisseurs stratégiques et ainsi délaissent le tissu TPE et PME. Effectivement, la plupart des partenaires et fournisseurs des grands groupes ne sont pas des TPE et PME, et si ces grands groupes rationalisent leur panel, il y a peu de chances pour que l'entreprise sélectionnée soit une TPE ou PME, car elle possèdera une faible capacité de production, à l'inverse de fabricants internationaux. L'objectif de rationalisation du panel fournisseur et donc de réduction du nombre de fournisseurs, ne fait donc pas bon ménage avec les TPE et PME. Pour aller plus loin, en se plaçant sur une autre échelle, on peut trouver des risques d'uniformisation de l'offre, d'effet podium (Benghozi et Paris, 2005), et de normalisation de la culture et de la consommation finale. (L. CABY-GUILLET, 2007)⁶.

Enfin, la rationalisation se heurte à un cadre juridique. La loi française prévoit de sanctionner l'entreprise si cette dernière s'engage trop ou se désengage trop rapidement envers l'un de ses fournisseurs, spécifiquement si elle représente une part importante de son chiffre d'affaires. Avant de se désengager, l'entreprise doit donc prévenir le fournisseur concerné dans un délai raisonnable selon la jurisprudence, (avoisinant les 18 mois). Ce phénomène se nomme « relation de dépendance économique ». Une entreprise est dépendante économiquement d'une autre quand elle ne peut substituer son donneur d'ordre habituel qui lui permet de faire fonctionner ses activités (dans des conditions techniques et économiques comparables) à un ou plusieurs autres donneurs d'ordres. Le fait qu'un grand groupe rationalise son panel et sélectionne comme partenaire une entreprise bien moins importante, peut déclencher ce phénomène de dépendance économique. Avec celui-ci, beaucoup de responsabilités incombent aux grands groupes selon la loi. Le code du commerce stipule que :« *Est en outre prohibée, dès lors qu'elle est susceptible d'affecter le fonctionnement ou la structure de la concurrence, l'exploitation abusive par une entreprise ou un groupe d'entreprises de l'état de dépendance économique dans lequel se trouve à son égard une entreprise cliente ou fournisseur ...*» - article L.420-2. Malgré tous ces inconvénients et risques, la plupart des entreprises travaillent leur panel fournisseur en le rationalisant, tout en gardant un œil avisé sur ces risques potentiels. Nous nous demandons alors comment mettre en place cette stratégie ?

⁶ L. Caby-guillet, C. Clergeau, F. De corbière, C. Dominguez, F. Rowe, (2007) Entre achats et approvisionnements La valeur perçue des outils des places de marché électroniques, Revue française de gestion (n° 173), Éditeur : Lavoisier, Pages 171 – 181

CHAPITRE 3 – COMMENT PROCEDER POUR RATIONALISER UN PANEL FOURNISSEUR ?

I. METHODOLOGIE ET OUTILS DU PROCESSUS DE RATIONALISATION

Un cycle de rationalisation suit une méthodologie. Cette méthodologie varie quelque peu selon les entreprises, mais garde la même base. Cette base, plus ou moins malléable se structure comme ceci :

- Cartographie des typologies d'achat par familles ou segments
- Classification des fournisseurs en fonction des typologies d'achats
- Analyse du panel fournisseur par typologie d'achat via la méthode Pareto
- Identification, vérification, objectif du taux de couverture par des contrats
- Choix des critères d'évaluation du fournisseur
- Respect des consignes achats

Les analyses effectuées peuvent être plus au moins poussées, ce qui influe sur la qualité de la rationalisation. Evidemment, chaque entreprise, dans sa démarche de rationalisation, n'a pas besoin du même niveau d'analyse en fonction du nombre de fournisseurs. Enfin, chaque rationalisation est unique ; les critères (et pondération de ceux-ci) rationalisant le panel étant propres à chaque entreprise. Nous allons maintenant décrire un processus généralisé et applicable à toutes les entreprises, qui complète et explicite la base citée ci-dessus. Ce process, cette méthodologie à suivre, se découpe en trois grandes étapes.

La première étape est de cartographier les dépenses et de classer les achats. Le but est de cartographier les typologies d'achats en segments, familles, commodités. Elle a pour but d'analyser et d'évaluer la situation. Pour cette étape, il y a deux procédés possibles.

Le premier procédé est de confondre toutes les dépenses effectuées par l'entreprise, de les cartographier en typologie d'achats sans tenir compte des fournisseurs. De cette façon, l'entreprise pourra connaître ce qu'elle achète le plus. Est-ce de la matière première ? de l'emballage ? des produits finis ou semi finis ? etc. Par exemple, si la majorité des achats sont des matières premières, l'entreprise sait qu'elle doit travailler en priorité sur ces typologies. Une fois la hiérarchie des typologies faite et l'ordre des priorités défini, on classe les fournisseurs selon les typologies d'achats qu'ils fournissent. Par la suite, on calcule donc par typologie les Paretos (en

chiffre d'affaires) des fournisseurs, ce qui va permettre de les classer par ordre d'importance et d'impact sur l'entreprise.⁷

Le second procédé est d'appliquer directement un Pareto des fournisseurs sur le montant total des achats effectués par l'entreprise. On obtient donc un classement des fournisseurs par ordre d'importance et d'impact sur l'entreprise en termes de chiffre d'affaires. En d'autres mots, on obtient un classement fournisseurs uniquement selon leur chiffre d'affaires, et non selon les typologies d'achats. Ce calcul n'est autre que le taux d'implication du fournisseur dans l'entreprise.

La seconde étape, que l'entreprise ait choisi le premier ou le second procédé, est de segmenter et détailler les achats plus précisément. On spécifie les différents types de produits ou services à l'intérieur même des familles d'achats en ce qui concerne le premier procédé. Pour le second, on va rechercher les détails des produits commandés par le fournisseur. On tente de créer des sous-catégories. Par exemple, si une typologie d'achats se nomme « courant faible » on va alors sous-catégoriser cette typologie avec une classification telle que : pré-câblage VDI, domotique, moniteurs, câbles... Pour aller plus loin, les entreprises peuvent même observer et spécifier les marques et références achetées, les dimensions choisies, les prix pratiqués, la consommation utilisée... Dans un même temps, on regarde si les fournisseurs analysés sont déjà sous contrat cadre ou pas : on fait d'ores et déjà attention aux taux de couverture des contrats pour la troisième étape.

La troisième étape est une phase de sélection. L'entreprise garde dans son panel les fournisseurs les plus performants selon ses critères. La rationalisation s'opère, s'active et se matérialise via cette phase. A partir de ce moment et du respect des consignes achats, l'entreprise pourra tirer de la rationalisation tous les bénéfices cités en dessous en mutualisant les achats. Si des fournisseurs ne sont pas satisfaisants, ou ne répondent pas aux critères de l'entreprise mais que les achats effectués chez eux sont critiques pour l'entreprise, il faut alors procéder une nouvelle fois à une stratégie de sourcing, comme nous avons pu l'expliquer précédemment.

En termes de bonnes pratiques, il faut veiller au respect des consignes achats, primordiales pour pérenniser la mise en place d'une politique de rationalisation achats. Il est donc recommandé d'impliquer au maximum les acteurs, pour éviter au maximum la résistance au changement des personnes concernées.

⁷ Richard Koch (2007), *Le principe 80/20, faire plus avec moins*, Ed. les éditions de l'homme

Il est primordial de bien identifier les familles d'achats pour lesquelles des réductions du panel sont nécessaires. Il ne faut donc pas négliger la première étape d'analyse pour bien évaluer la situation et travailler efficacement sur des questions d'approvisionnement critique pour l'entreprise.

Il est aussi recommandé de bien maîtriser le référencement et de le mettre sous contrôle. Il ne faut pas avoir peur d'être exigeant, et donc de respecter ses critères de sélection. Le but final étant un gain de temps et d'argent, le fournisseur référencé se doit d'être à la hauteur des attentes de l'entreprise. Dans ce système, il n'y pas de place pour les relations historiques ou le copinage. Avec les fournisseurs présents dans le panel, il est judicieux de faire des contrôles et audits réguliers, de les challenger afin de pousser le partenaire vers une amélioration continue, le but étant d'éviter une sorte d'endormissement du fournisseur.

Pour vérifier le bien-fondé et la réussite de la rationalisation, il faut que les principaux fournisseurs venant à être sélectionnés soient sous contrats. Un objectif de taux de couverture des achats doit donc être fixé en amont. Il est primordial de pérenniser cette démarche de rationalisation du panel, en mettant en place des outils de mesure de la performance, des tableaux de bord et des audits de contrôle interne qui permettront de mettre en évidence, de prouver et d'apprécier les résultats du projet de rationalisation du panel fournisseur.

Ces outils de mesure de la performance ont pour mission de continuer le travail de rationalisation du panel fournisseur. Une fois qu'un fournisseur partenaire a été sélectionné, qu'un contrat cadre est en place, il faut pérenniser la relation et la faciliter en standardisant les échanges, avec un EDI par exemple ou un SIIO (Système d'Informations Inter-Organisationnel), tout ceci dans une logique de réduction des coûts⁸. Il faut aussi mesurer sa performance selon nos critères, afin que le panel fournisseur et les relations en place soient efficaces.

Comme dit précédemment, la rationalisation du panel fournisseurs vise à optimiser les coûts, en procédant à une mise en concurrence systématique des fournisseurs et en appliquant une politique d'achats centrale. Les places de marché peuvent aussi être considérées comme des outils adéquats pour procéder à une rationalisation du panel fournisseurs. Effectivement, les places de marché se définissent par ces mêmes principes : mise en concurrence des fournisseurs et mise en place de politiques achats globales.

⁸ FOULADKAR Ali, Introduction aux Systèmes d'Information et gestion de l'information, Séance 5 Les Progiciels de Gestion Intégrés (PGI), IAE 2018

Les PDM (places de marchés) ou PDME (places de marchés électroniques) peuvent se définir comme « *des organisations jouant un rôle d'intermédiaires entre vendeurs et acheteurs, en proposant à la fois une offre technologique et des services associés pour améliorer la performance du processus d'échange interentreprise.* » (L. CABY-GUILLET, 2007). Ces plateformes sur le web, mettent donc en relation des entreprises et des fournisseurs. Les entreprises, via les places de marché, émettent des appels d'offres, comparent, analysent et sélectionnent la meilleure proposition selon leurs critères. La mise en concurrence des fournisseurs procure une baisse des coûts d'achats, la gestion de l'approvisionnement est facilitée et raccourcie. Les coûts de transactions diminuent (prix), mais on note aussi des gains liés aux transactions informationnelles, grâce à la standardisation du processus d'échange (Joffre, 1998) Kaplan et Sawhney (2000) distinguent deux principaux bénéfices issus des places de marchés: l'agrégation et le courtage. L'agrégation consiste à réunir plusieurs vendeurs et acheteurs dans une place commune, dans le but de rendre encore plus visible les offres. Le courtage consiste pour le donneur d'ordre à trouver le fournisseur le plus approprié pour répondre à ses besoins ou à sa demande en tant qu'acheteur, puis à les mettre en relation⁹.

Il y a plusieurs types de places de marché. Les « horizontales » pour les approvisionnements généraux de l'entreprise (consommables, bureautique); les « verticales » pour des approvisionnements en rapport avec la production de l'entreprise, secteurs d'activités spécifiques. Pour finir, il existe des PDM privées, places accessibles seulement par certains fournisseurs sélectionnés.

« *Si elles ont longtemps été perçues comme des bourses d'échange en ligne, force est de constater que les fonctionnalités des PDME et les services offerts en font plus aujourd'hui des systèmes d'information inter organisationnels permettant de coordonner des processus d'échange interentreprises* » (Dominguez, 2002). Les PDME facilitent donc la coopération entre acheteurs et vendeurs. En tant qu'outil, elles s'intègrent donc bien dans le processus de rationalisation du panel fournisseur. En effet, un panel performant ne se limite pas à la juste sélection des fournisseurs clés pour l'entreprise, mais en une bonne relation et communication entre les deux entreprises. Le but recherché étant d'être dans une relation partenariale (voir figure 1).

⁹ L. Caby-guillet, C. Clergeau, F. De corbière, C. Dominguez, F. Rowe, (2007) Entre achats et approvisionnements La valeur perçue des outils des places de marché électroniques, *Revue française de gestion* (n° 173), Éditeur : Lavoisier, Pages 171 – 181

Ces outils accompagnent, supportent et font partie à part entière des politiques de rationalisation des achats. Ces outils sont donc moteurs du changement insufflé par un projet de rationalisation du panel fournisseur. Mais qu'en est-il des freins ? Y a-t-il des cas de résistance à ce changement possible ?

II. RATIONALISATION ET GESTION DU CHANGEMENT : LE CAS DE LA RELATION ACHETEUR ET CLIENTS INTERNES

Implanter une rationalisation du panel fournisseur, inclut de toucher aux « habitus » de toutes les personnes travaillant au sein de l'entreprise. Changer les habitudes, les façons de procéder et les manières d'agir n'est pas chose aisée et se heurte bien souvent à des résistances en interne.

En sciences humaines, on parle de résistances aux changements « *Lorsqu'il est question d'influence, la résistance à un ordre signifie le refus d'obéir, la désobéissance, l'opposition, la rébellion, le regimbement. Elle signifie l'action par laquelle on essaie de rendre sans effet une action dirigée contre soi* » Céline BAREIL, 2004¹⁰.

Dans le cadre d'une politique de rationalisation, les clients internes et acheteurs peuvent avoir des opinions divergentes. Chacune des deux parties a ses propres objectifs, son propre agenda, ses propres délais et tient à préserver sa « zone d'incertitude » (Crozier, Friedberg, 1977), c'est-à-dire, ses sources informelles de pouvoir¹¹. Les acheteurs ont pour objectif de massifier les achats et les relations fournisseurs, à l'inverse des clients internes qui eux sont à la recherche de solutions opérationnelles, de relations directes et dynamiques (Portier et al., 2010). On note également une opposition entre acheteurs et clients internes sur le thème de la légitimité du pouvoir d'acheter. Les clients internes ont donc plus de mal à accepter des directives et des consignes d'achat issues de la fonction achat. Effectivement, selon Portier et al. (2010), les acheteurs n'achètent pas pour eux-mêmes, mais pour satisfaire les demandes des clients internes (Bruehl, 2007 ; Van Weele, 2010)¹².

¹⁰ Céline BAREIL, professeure agrégée, service de l'enseignement du management, HEC Montréal, Cahier no 04-10 –2004, *La résistance au changement : synthèse et critique des écrits*.

¹¹ Thomas Reverdy, (2009) Mettre en concurrence ses fournisseurs-partenaires Comment les acheteurs reconfigurent les échanges interindustriels Éditeur : Editions Technip & Ophrys (Vol. 50) Pages 775 - 815

¹² Hicham Sebti. DEFINITION, MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE CLIENTFOURNISSEUR: DES FREINS AU " PARTENARIAT INTERNE " ENTRE ACHETEURS ET OPERATIONNELS?. Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible, May 2015, Toulouse, France. pp.cd-rom, 2015, 36ème congrès de l'AFC.

Les acheteurs doivent, par exemple, répondre selon une qualité, des quantités, des montants et délais demandés par les clients internes qui « fondent leur légitimité sur leurs savoirs spécifiques, leur expertise du produit et de l'offre de l'entreprise et considèrent qu'ils sont seuls aptes à définir les attentes et à juger la réponse des fournisseurs ». (H. SEBTI, 2015). Les acheteurs fondent leur légitimité sur leurs gains économiques, sur le contrôle du processus achat. Ce conflit de légitimité entraîne donc une résistance aux changements lorsque la fonction achats suggère ou impose une restructuration du panel fournisseur, comme une politique de rationalisation.

La résistance aux changements peut aussi naître car les acheteurs et clients internes n'ont généralement pas la même définition « d'achats performants », ni les mêmes objectifs, ou les mêmes leviers pour les atteindre. Dans une politique de la rationalisation, les acheteurs pensent aux économies possibles grâce à la rationalisation du panel fournisseur (mise en concurrence et massification des achats) alors que les clients internes sont plus axés sur les spécifications techniques des produits ou solutions proposées. Les acheteurs tentent de mettre en avant les gains potentiels réalisables si l'instauration de leur stratégie se matérialisait. Dans notre cas de rationalisation, ils tenteraient de démontrer l'inefficacité du maintien de certains fournisseurs hors du marché, malgré leurs spécifications techniques.¹³

Dans la dernière sous-partie de ce mémoire, nous analyserons les possibles méthodes à mettre en œuvre face aux résistances au changement dans le cadre de la relation acheteurs et clients internes chez Eiffage Energie Systèmes.

¹³ Hicham Sebti. DEFINITION, MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE CLIENT FOURNISSEUR: DES FREINS AU " PARTENARIAT INTERNE " ENTRE ACHETEURS ET OPERATIONNELS?. Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible, May 2015, Toulouse, France. pp.cd-rom, 2015, 36ème congrès de l'AFC

PARTIE 2

-

CAS PRATIQUE : RATIONALISATION DU PANEL FOURNISSEUR PROPOSE
CHEZ EIFFAGE ENERGIE SYSTEMES

CHAPITRE 4 – CONTEXTE ET EVOLUTIONS SOUHAITEES FACE A UNE RESISTANCE AUX CHANGEMENTS

I. SITUATION ACTUELLE ET OBJECTIFS D'EIFFAGE ENERGIE SYSTEMES

La situation, la politique et la stratégie achat est propre à chaque entreprise. L'implantation d'une action de rationalisation du panel fournisseurs s'effectue donc d'une manière différente pour chaque entreprise. Les objectifs et le mode opératoire peuvent varier.

Dans notre cas, Eiffage Energies Systèmes suivant la politique du groupe Eiffage, se trouve dans une logique de croissance externe. Cette politique vise donc à acquérir diverses entreprises, groupes ou entités, dans le but d'augmenter le savoir-faire de l'entreprise, de diversifier ses activités et de croître en augmentant son chiffre d'affaires. L'intégration de ses entités ne se limite pas à un bilan consolidé. Les entreprises appartenant désormais au groupe Eiffage doivent se plier aux nouveaux process et exigences, afin de bénéficier au maximum des opportunités en s'inscrivant dans une logique de groupe. Le panel fournisseurs se doit donc d'être retravaillé et adapté. Ceci signifie, par exemple, privilégier des fournisseurs sous contrats cadres avec Eiffage, afin de bénéficier des BFA en fin d'exercice.

La gestion du panel fournisseurs et son utilisation est peut-être moins performante dans les entreprises récemment rachetées. Il faut donc apprendre aux entités rachetées à tirer un maximum de profit d'une gestion rigoureuse du panel fournisseurs. Lors de l'intégration d'une nouvelle société au groupe, un travail à effectuer sur le panel fournisseurs de celle-ci est donc nécessaire. Lors de mon stage, j'ai eu l'opportunité de travailler sur le panel fournisseurs de deux entreprises, rachetées par le groupe Eiffage depuis environ un an. Artesis et Avenir Elec sont toutes deux des PME d'environ 10 salariés travaillant dans le secteur de l'audiovisuel.

« Évaluer la performance du fournisseur consiste à comparer les résultats obtenus à ceux planifiés et à apprécier dans quelle mesure les objectifs préétablis ont été atteints. » J-Louis Le Moigne. Eiffage Energie Systèmes, à juste titre, estime qu'Artesis et Avenir Elec ne tirent pas assez profit de leurs panels fournisseurs, et soupçonne un manque à gagner dû au non travail effectué sur ces panels. Après une rapide analyse, on aperçoit la possibilité d'une massification des achats et une mise en concurrence accrue des fournisseurs possibles. En effet, aucune classification des fournisseurs n'est en place et les deux entreprises ne tirent pour l'instant pas profit des accords ou contrats en place avec des fournisseurs qui pourraient subvenir à leurs besoins d'achats.

Ainsi, l'un des objectifs pour ces entités est de rationaliser leur panel fournisseurs, et d'identifier d'éventuelles synergies avec des fournisseurs déjà référencés. Évoluant toutes les deux dans le secteur de l'audiovisuel, l'ultime objectif est de dresser des consignes achats communes aux deux entités, pour mutualiser et donc rationaliser les achats. De plus, certaines consignes achats et les classifications qui seront établies ne serviront pas qu'aux deux nouvelles entités. Elles seront applicables à l'ensemble d'Eiffage Energie Systèmes, et les acheteurs pourront s'en servir pour d'autres chantiers. A titre d'exemple, beaucoup de clients ont besoin de pré-câblage VDI, interphonie, domotique... ou encore de simple câble. Certaines consignes peuvent donc dépasser le secteur de l'audiovisuel et peuvent donc s'appliquer à d'autres chantiers et à d'autres projets. (Annexe 4) Eiffage Energie Systèmes aspire à partager au maximum les bonnes pratiques achats, c'est pour cela que ce travail est communiqué au sein du groupe. Cette démarche nourrit la même ambition que les consignes achats nationales, gérées par les acheteurs France : les « commodities managers » qui eux travaillent sur des familles de produits, et non par projets comme les acheteurs des BU.

Dans le cadre de ma mission, j'ai dû donc analyser la possibilité d'un panel commun aux deux entreprises, toujours dans le but d'augmenter les volumes pour ainsi minimiser les coûts. Réduire le panel fournisseurs est donc le levier choisi, la stratégie optée pour réduire les coûts en augmentant les volumes d'achats. En effet, les deux entreprises fraîchement intégrées au groupe disposent aujourd'hui chacune d'un panel d'une centaine de fournisseurs, mais seule une vingtaine de fournisseurs sont réellement consultés régulièrement. Les achats sont par conséquent dispersés et effectués d'une manière peu organisée. Le travail à réaliser sur ces panels fournisseurs dépasse la simple action de segmenter les achats et de les classer. Il s'agit d'opérer un changement stratégique de la politique achat et de modifier les process qui en découlent. Il est aussi sujet à faire découvrir une logique applicable, de réaliser qui sont les meilleurs fournisseurs et comprendre quels sont les leviers de compétitivité. Une entreprise et un service achat se doivent effectivement de connaître les processus pour optimiser le panel fournisseurs, diminuer les coûts de gestion, baisser les prix et diminuer le temps de sourcing. Or, il demeure aujourd'hui toujours des différences entre les entreprises, alors que celles-ci évoluent dans le même groupe et le même secteur d'activité. Elles ne possèdent pas les mêmes fournisseurs, obtiennent des prix et services différents. Certes, chaque entreprise a sa spécification propre, mais une évolution et des objectifs de changements peuvent être fixés.

Comme dans toute entreprise, les changements ne sont jamais chose aisée à mettre en place. Le service achat d'Eiffage Energie Systèmes n'échappe pas à cette loi des sciences sociales.

II. UNE RESISTANCE AUX CHANGEMENTS A LA SUITE D'UNE POLITIQUE DE CROISSANCE EXTERNE ?

Cette politique de rationalisation bouscule donc les modes opératoires des deux organisations. Elle vise à changer les habitudes d'achats ainsi que les raisonnements. Mentionner une résistance active serait disproportionnée dans ce cas, mais nous pouvons tout de même signaler des freins à l'instauration de cette démarche de rationalisation du panel fournisseur.

Toute l'organisation interne et le rôle de la fonction achat se doivent d'être clairement définis, les bien-fondés d'un service achats et les missions des acheteurs clairement énoncées et reconnues de tous. Malheureusement, ceci n'est pas toujours le cas. Quelquefois, les chargés d'affaires ou plus généralement les clients internes du service achats ont tendance à passer outre le service achat, à procéder sans lui et passer commande eux-mêmes. Ainsi, toute la valeur ajoutée du service achats s'évapore. Nous pouvons expliquer cela par des habitudes de fonctionnement ou par une non-compréhension de la valeur ajoutée du service achat (assimilée à de la résistance au changement). Parfois, les achats s'effectuent même avec les cartes bancaires personnelles des dirigeants, dans des GMS (grands magasins spécialisés), avec donc les tarifs pratiqués pour les particuliers. Cependant, la cause du bafouement de la fonction achats peut prendre ses origines dans les demandes et spécifications clients. Persuadé ou contraint à livrer une seule et unique solution, le client interne ne voit pas l'intérêt à poster les acheteurs dans le processus achat, à les mettre dans la boucle dès l'élaboration du besoin client. Il est courant que le client final demande de telles spécifications, il pense et décide donc qu'un seul et unique produit conviendrait, ne laissant aucune possibilité de varier ce dernier. Par moment, le client spécifie clairement la marque ou le fournisseur avec lequel il veut travailler sur les chantiers ou percevoir son bien. C'est le cas des fournisseurs imposés. Cette situation contribue à masquer les bénéfices d'une fonction achats et par voie de conséquence, rend propice une plus grande résistance aux changements lorsque les modes opératoires achats présents visent à être substitués. L'instauration d'une politique de rationalisation du panel fournisseurs et ses conséquences rentrent parfaitement dans ce schéma.

On peut se poser la question de la véracité de l'appellation « résistance aux changements » et son aspect globalisateur car aucune réelle protestation n'a été clairement affichée. De plus, de nombreuses personnes ont aidé à cette restructuration, tout au long de la mise en place de la politique de rationalisation. Nous allons maintenant découvrir comment Eiffage a instauré une politique de rationalisation des panels fournisseurs des entreprises Artesis et Avenir Elec.

CHAPITRE 5 – LA MISE EN PLACE D’UNE RATIONALISATION DU PANEL FOURNISSEUR CHEZ EIFFAGE ENERGIE SYSTEMES

I. ANALYSE DES PANELS FOURNISSEURS ET PRODUITS : IDENTIFICATION DE SYNERGIES ET PROPOSITIONS D’AMELIORATIONS

Dans l’objectif de bénéficier de gains d’efficacité induits par la rationalisation du panel fournisseurs, Eiffage Energie Systèmes a dû employer la méthodologie complète de rationalisation d’un panel.

Avant d’entreprendre quoi que ce soit, il a fallu poser clairement les objectifs de cette mission. Le but final clairement établi est d’identifier d’éventuelles synergies et de proposer des axes d’amélioration, notamment une mutualisation des achats. L’objectif final est donc de rationaliser le panel fournisseurs et les achats d’Avenir Elec et d’Arthèsis. Si besoin est, de mettre en place des contrats cadres ou d’élargir les contrats existants. Eiffage Energie Systèmes, pour ses deux nouvelles entités, participe activement à la mise en place des conditions nécessaires pour contractualiser durablement et efficacement avec les partenaires, avec la mise en place de listes de prix nets par exemple. L’idéal étant de mettre en place des consignes achats communes aux deux entreprises et donc de rationaliser et fusionner les deux panels d’Avenir Elec et Artesis.

Pour mener à bien ces objectifs, notre première étape a été de cartographier les dépenses par fournisseur. Notre première volonté était de commencer par alléger le panel fournisseur.

Pour cela, nous avons débuté par l’utilisation de la règle des 80% 20 %, ou plus connue sous le nom Pareto, de par son créateur Alfred Pareto. C’est une bonne approche, répandue le plus souvent quand il s’agit d’étudier le panel fournisseurs. Dans notre cas, basiquement, cette méthode consiste à déceler les fournisseurs les plus influents sur le panel, les plus performants. Autrement dit, les fournisseurs de 1er rang, ceux sur lesquels il faut travailler en priorité : 20% des fournisseurs alimentent 80% des achats. Ces derniers semblent plus performants puisque c’est chez eux que les entreprises achètent le plus et la réduction du panel doit donc débiter sur les autres fournisseurs.

Nous avons appliqué directement un Pareto des fournisseurs sur le montant total des achats effectués par l’entreprise. Nous avons ainsi obtenu un classement des fournisseurs par ordre d’importance et d’impact sur l’entreprise en termes de chiffre d’affaires. Nous avons choisi cette stratégie pour déceler rapidement sur quels fournisseurs il est pertinent de travailler.

Après avoir cartographié le panel de fournisseur, nos efforts se sont portés sur le redimensionnement du panel fournisseur. Il s’agit d’analyser les produits consommés afin

d'identifier des fournisseurs déjà référencés par Eiffage pouvant répondre à ses besoins et de proposer des substitutions si possible. Le but étant d'ouvrir la possibilité d'une mise en concurrence, de varier les produits tout en respectant les spécifications demandées. Pour ceci, il a fallu segmenter et détailler les achats par fournisseur, le plus précisément possible. Nous avons donc recherché les détails des produits commandés par fournisseur, dans le but de créer des familles d'achats et catégories, et de repérer clairement quels étaient les fournisseurs qui distribuaient les mêmes types de produits, et donc ceux à mettre en concurrence. Nous avons aussi analysé le nombre de commandes passées, pour mettre en perspective les montants et se donner une idée de la fréquence des commandes. Cette étape s'est opérée avec des extractions de données et de factures sur Opéris, module d'un ERP, de l'analyse avec des tableaux croisés dynamiques et les multiples fonctions d'Excel. (Annexe 5)

Ajouté à cela, nous avons spécifié les marques de produits utilisées, et quels distributeurs fournissent ces marques. En effet, il est parfois judicieux de connaître quels distributeurs peuvent nous procurer une marque spécifique pour un type de produit. Effectivement, les chefs de chantier, les conducteurs de travaux ont souvent des spécifications clients, des habitudes de travail avec certains produits ou certaines marques. Il est même parfois question de compatibilité avec les outillages. Grâce à cette étape, le service achat se donne alors plus de visibilité sur les produits et se laisse donc la possibilité de proposer des variantes de produits. Dans le BTP, les marges arrières sont importantes et autorisées, et varier des produits est source de gain. Parallèlement, on regarde si les fournisseurs analysés sont déjà sous contrat cadre ou pas : on fait d'ores et déjà attention aux taux de couverture des contrats pour l'étape suivante.

L'étape suivante est une phase de sélection. Après avoir obtenu une classification, qui permet de savoir quels sont les fournisseurs qui proposent les mêmes produits et qu'il faut donc mettre en concurrence, il est maintenant temps de sélectionner le panel fournisseurs selon nos critères spécifiques. Cette sélection s'effectue suite à une discussion des représentants des deux entités, qui connaissent l'évolution des relations fournisseurs, l'évolution du marché, les conditions de livraison ou de paiement, et surtout leurs besoins. Cette décision est donc le fruit d'une discussion basée sur des plans d'avenir et des plans de progrès.

Cette décision est aussi évidemment prise selon les rendez-vous et les négociations passées avec les fournisseurs présélectionnés, si des contrats ont pu naître par exemple. Comme nous avons dit précédemment, il faut s'assurer d'être cible chez son fournisseur cible et que les conditions du contrat nous soient favorables et rentables. La rationalisation s'opère, s'active et se

matérialise via cette phase. A partir de ce moment et du respect des consignes achats, l'entreprise pourra tirer de la rationalisation tous les bénéfices cités en dessous en mutualisant les achats.

La principale matérialisation de ce projet est donc la mise en place de liens contractuels et contrats cadres. Mais qu'est-ce qu'un contrat cadre ? Quels en sont les bénéfices concrets ?

II. ACTIONS MENEES SUR LES LIENS CONTRACTUELS : MISE EN PLACE DE CONTRATS CADRES

Après avoir analysé les fournisseurs et surtout après avoir échangé avec les clients internes sur la spécificité et les plans de développement avec chacun des fournisseurs, il s'agit maintenant de matérialiser et de tirer des bénéfices des gains potentiels. En ce sens, des listes de prix nets ou même des contrats cadres peuvent être ratifiés. Un contrat cadre est « *un accord par lequel les parties conviennent des caractéristiques générales de leurs relations contractuelles futures. Des contrats d'application en précisent les modalités d'exécution* » (Article 1111 du Code civil).

Les contrats cadres permettent, par voie de conséquence, d'augmenter la performance de l'entreprise. Dans un premier temps, les processus d'approvisionnements sont simplifiés. Travaillant sur l'ERP Opéris, les acheteurs et approvisionneurs d'Eiffage gagnent du temps sur le temps de passation des commandes. En effet, les codes génériques sont standardisés et pré-enregistrés dans la base de données, du fait du grand nombre de commandes passées et à venir : la mise en place d'un contrat cadre sous-entend une relation de long terme ce qui signifie qu'il est judicieux de paramétrer l'ERP pour ce fournisseur. De ce fait, le coût unitaire d'une commande baisse automatiquement, ce qui est aussi profitable pour Eiffage Energie Systèmes.

Grâce aux contrats cadres, l'entreprise réalise des économies. Les prix d'achats sont désormais négociés et standardisés à toutes les entités de l'entreprise, et sont généralement plus bas que lorsque la relation n'était pas contractualisée. De plus, de meilleures conditions sont souvent mises en place, comme les livraisons par exemple. Les retards et erreurs de livraison sur les divers chantiers ou magasins sont donc moins fréquents. On observe ainsi un meilleur suivi et plus de rigueur grâce à ces contrats.

Évidemment, l'avantage financier majeur de mettre en place un contrat cadre, réside dans les « bonifications fin d'année ». Les BFA (acronyme utilisé pour ces bonifications) peuvent être assimilées à des remises de fin d'année en fonction des volumes des ventes effectuées auprès du fournisseur durant l'année, selon un pourcentage prédéfini en amont. A ce sujet, il faut tout de même noter que le contrat évolue dans les deux sens, c'est-à-dire qu'une quantité minimum de commande se doit d'être passée par an au fournisseur si un contrat est en place avec lui.

Mettre en place des contrats cadres occasionne un gain de temps pour l'entreprise et pour le service achat en général. Les consultations non efficaces, répétitives et longues sont évitées car les fournisseurs performants sont déjà identifiés, la base des prix et de la négociation est préalablement fixée.

Référencer un fournisseur et établir un contrat cadre avec lui permet aussi d'accentuer la mise en concurrence des fournisseurs et tend vers une amélioration de la performance. Effectivement, les entreprises voulant s'assurer un certain chiffre d'affaires ou bénéficier d'une bonne image de marque en étant partenaire d'Eiffage Energie Systèmes, se doivent d'établir des contrats avec Eiffage. Les fournisseurs sous contrats cadres avec Eiffage sont alors ceux qui répondent le mieux aux critères de sélection. Cette quête et volonté des fournisseurs de répondre aux critères fixés par Eiffage dans le but d'être référencé est bénéficiaire à Eiffage. En effet, les fournisseurs étant dans une logique d'amélioration continue en répondant aux critères fixés, Eiffage en tire profit en travaillant main dans la main avec des entreprises.

Enfin, les contrats peuvent être assimilés à des outils pour le suivi de la performance fournisseur, puisqu'ils impliquent à minima une négociation annuelle et la présentation de plans d'actions et progrès lors des visites ou audits fournisseurs. Ils sont donc acteurs d'un suivi, ce qui permet à chaque rencontre entre l'entreprise et les fournisseurs de mettre en place des plans d'actions pour toujours être dans une démarche de progrès.

CHAPITRE 6 – ANALYSE DES RESULTATS ET PROPOSITIONS CRITIQUES

I. L'APRES RATIONALISATION

Prouver les bénéfices quantitativement n'est pas possible pour l'instant, car le processus de rationalisation est aujourd'hui en cours de réalisation, il est donc difficile d'extraire des données et de les comparer avec les anciennes.

Pour cela, il faut évidemment que l'analyse et les choix faits soient pertinents et que les acteurs respectent les consignes achats. Il faut également du temps pour percevoir sur un long terme les bénéfices engrangés. Les principaux outils pour mesurer la performance de la centralisation des achats seront les savings, et les reporting des gains. Toutefois, nous pouvons tout de même noter que le panel fournisseur été retravaillé et analysé. Grâce à cela, se dessine et se profile de plus en plus une mutualisation des achats, promesse de gains financiers en perspective. Effectivement, les panels comportant une centaine de fournisseurs sont maintenant réduits à une vingtaine chacun. La réduction du panel est d'ores et déjà effective, puisqu'ils ont été divisés par quatre environ. De plus, nous allons prochainement entamer des négociations avec de nouveaux fournisseurs cibles, dans le but de mettre en place des contrats cadres. L'idée d'une rationalisation doit être associée à une idée de pérennité. Une fois la rationalisation effectuée et le panel sélectionné, le travail ne s'arrête pas là. Le panel doit perpétuellement être remis en question, car les besoins de l'entreprise évoluent et varient au cours du temps. Les fournisseurs présents doivent être challengés afin de tendre vers une logique d'amélioration continue. Le panel fournisseur n'est donc jamais figé mais dynamique. Ainsi, Artesis et Avenir Elec seront toujours en veille technologique afin de proposer aux clients les dernières évolutions, les dernières avancées technologiques du marché de l'audiovisuel.

La rationalisation nécessite une évaluation et un suivi. En effet, le critère le plus pondéré dans le choix du fournisseur pour Artesis et Avenir Elec est le prix produit. Une fois le panel sélectionné, Eiffage Energies Systèmes se doit de veiller aux coûts cachés qui peuvent se révéler. Il est avisé de raisonner en coût global pour pouvoir analyser et comparer les différents fournisseurs sur des bases équivalentes. Il faut donc maîtriser la structure des coûts et bien comptabiliser tous les postes de dépenses, s'assurer que le service et la qualité soient bien les mêmes pour un prix équivalent. Il faut donc prêter attention aux FRANCO, les délais de livraison, la maintenance... En résumé, tous les coûts induits.

Enfin, le projet de rationalisation effectué et les consignes achats effectives, il faut tout simplement veiller à leurs applications. Pour cela il faut lutter contre les possibles résistances aux changements ; mais comment faire ?

II. LES METHODES MISES EN ŒUVRE FACE AUX RESISTANCES AUX CHANGEMENTS ENTRE ACHATS ET CLIENTS INTERNES

La culture d'entreprise et les « habitus » de ses employés sont très difficiles à changer puisqu'elles touchent aux systèmes de valeurs des individus. Si ces deux variables ne sont pas prises en compte lors de la gestion d'un changement, l'échec a une plus grande probabilité d'apparaître. Il n'en est que plus difficile d'opérer un changement car la culture d'entreprise est difficile à percevoir et à comprendre. Elle est en mouvance perpétuelle et ne puise pas ses racines dans les formations ou la politique des dirigeants mais plutôt dans des actions du travail quotidien.

« La culture d'entreprise s'est imposée comme le ciment entre tous les systèmes de l'organisation, elle devrait conduire chaque salarié à avoir le sentiment que son succès personnel passe par celui de son établissement. » (M. THEVENET 2003)¹⁴. Cependant, un changement n'est jamais sans impact pour le personnel. Un changement n'est pas neutre et se décompose en trois phases : la phase de mobilisation, la phase de transformation et enfin la phase de consolidation. Ces trois phases forment le « changement programmé ». De nombreuses méthodologies ont vu le jour, mais le précurseur en la matière est Lewin (1951) qui le premier, a décelé ces phases qu'il nomme la dé cristallisation, la transition et la recristallisation¹⁵. Il préconise dans un premier temps de dé cristalliser la situation en convainquant les salariés qu'un changement est nécessaire, en créant un sentiment d'urgence pour que tous les acteurs croient à une nécessité de réorganisation, par exemple. Le deuxième temps est la transition, qui vise à mobiliser toutes les ressources nécessaires afin d'effectuer le changement. Enfin, le troisième et dernier temps est celui de la recristallisation. Il consiste à introduire les nouvelles façons de travailler dans l'organisation. A la fin du processus, le projet doit être effectif et la situation institutionnalisée, les nouveaux comportements, les nouvelles valeurs, les méthodes de travail et les habitudes attendues doivent être appliqués. Le « changement programmé » est un échec si le personnel revient à ses anciennes habitudes prévalant sur le changement souhaité.

¹⁴ Maurice Thévenet, (2015), *La culture d'entreprise*, Coll. Que sais-Je, Ed. Puf

¹⁵ Walter J.M Kickert (2010) Comment gérer le changement émergent et complexe: le cas de l'agencification néerlandaise, *Revue Internationale des Sciences Administratives* (Vol. 76), Éditeur : I.I.S.A., Pages 515 – 541

Ces trois phases sont toutes assujetties à des résistances individuelles, collectives, structurelles et conjoncturelles. Les résistances individuelles apparaissent car le changement signifie la rupture et la remise en cause pour l'individu. Ce qu'il croyait juste se voit être remis en question, il s'interroge alors sur son futur de par la perte de ses points de repères. L'individu peut même éprouver de la peur. Le changement est donc anxiogène pour le personnel.

Les résistances collectives apparaissent ensuite car, ce qui est susceptible de disparaître, touche d'une manière commune tous les individus, comme par exemple les croyances, les normes, les process ou les rites. En résumé, tout ce qui constitue un sentiment d'appartenance. Les résistances structurelles et conjoncturelles sont issues principalement du changement des conditions de travail, du changement de l'organisation ou du fonctionnement de l'entreprise. Les résistances peuvent apparaître car le climat de l'entreprise n'est plus le même.

Toutes ces oppositions peuvent même tourner aux conflits sociaux, car les acteurs peuvent être beaucoup déstabilisés par la remise en cause des rôles de chacun ou encore des situations de pouvoir. (M. Crozier et E. Friedberg)¹⁶. Pour gérer ces conflits et rentrer dans une démarche d'acceptation du changement progressive, de multiples négociations transparentes doivent prendre place. Pour lutter efficacement contre ces résistances, désamorcer les conflits et instaurer un changement, le leadership des dirigeants est primordial. Tout repose sur la communication. Un leader efficace, insufflateur du changement doit savoir bien communiquer, déléguer et connaître parfaitement ses propres forces et faiblesses. Il doit posséder des compétences intellectuelles, techniques et relationnelles (E. TRIST et F. EMERY)¹⁷. Il doit partager sa vision et la justifier dans le but d'inspirer de la confiance à ses salariés. La confiance accordée, l'incertitude sera diminuée et la résistance moins importante.

Piloter un changement vise à créer des processus pour aider et guider l'entreprise dans son projet. Le but est de laisser une certaine flexibilité au personnel pour enrichir son implication. Il existe deux processus possibles pour mener à bien un changement. La première méthode, nommée le processus par rupture, vise dans un premier temps à effectuer les changements de structures, les responsabilités et les liens hiérarchiques. Dans un deuxième temps, le but est de changer les attitudes et les mentalités individuelles. La seconde méthode est un processus par émergence qui est l'inverse du processus par rupture. En effet, il vise à modifier avant tout les habitudes, les attitudes et les mentalités individuelles puis à modifier les processus et les relations

¹⁶ Thomas Reverdy, (2009) Mettre en concurrence ses fournisseurs-partenaires Comment les acheteurs reconfigurent les échanges interindustriels Éditeur : *Editions Technip & Ophrys* (Vol. 50) Pages 775 - 815

¹⁷ CREG : Centre de Ressources en Economie gestion. *La Gestion du changement dans l'entreprise*.

pour enfin changer les structures formelles. Une surveillance des processus de changement peut être effectuée. Pour ce faire une équipe de facilitation est utilisée, pour décrypter et agir sur les résistances, développer le dialogue et les échanges, résoudre les conflits... Elle supporte le leader qui se doit d'accompagner le changement pour que les acteurs puissent se l'approprier le mieux possible.

Planifier un changement, c'est tout d'abord laisser un temps nécessaire d'adaptation, un temps de pilotage. Ce temps doit perdurer jusqu'à ce que les nouvelles pratiques et habitudes soient assimilées, comprises et acceptées par tous. Appliquées à notre cas d'entreprise, les principales résistances identifiées à l'instauration de consignes achat suite à une rationalisation des panels fournisseurs sont de deux ordres. Après les avoir identifiées, nous allons préconiser des actions pour chacune d'entre elles.

Les résistances émergent d'une part lorsque le rôle de la fonction achat n'est pas clairement défini. Les bénéfices qu'il peut créer ne sont pas bien perçus et ces deux nouvelles entités ne possédaient pas de fonction achat avant leur entrée dans le groupe. De ce fait, appliquer des « directives » achats n'est pas chose aisée. Pour favoriser l'utilisation du panel fournisseur rationalisé, il faut donc commencer par légitimer la fonction achat. Il serait alors efficace de créer des fiches de postes. Grâce à celles-ci, les rôles, missions, et « objectifs » de chacun, bénéficiables à l'entreprise seront définis et connus de tous. Le nombre de commandes de régulation baissera donc car les acheteurs / approvisionneurs devront ainsi être consultés.

Pour légitimer la fonction achat et faire valoir les bienfondés des stratégies proposées comme une rationalisation du panel, il faut que les responsables, les leaders achats communiquent sur ces faits. L'acheteur doit donc plus communiquer, spécifiquement en interne, auprès de ses collègues. L'acheteur se doit d'être multi-compétences et a donc aussi un rôle d'évolution en interne. Il doit donc prendre la casquette d'un gestionnaire du changement, dans l'idée de contrôler et programmer ce changement.

Pour être certain d'effectuer cette tâche de « changement programmé », je pense qu'il serait judicieux de se baser sur les trois étapes de Lewin (1951) précurseur en la matière, comme explicité précédemment.

Pour se faire aider, à l'inverse de faire appel à une équipe de facilitation comme mentionné plus haut, le groupe pourrait faire appel à un intérimaire en tant que « leader intégration ». Sur la toile, de plus en plus d'offres d'emploi se développent sous ce terme angliciste. Leur rôle est souvent d'animer une équipe, d'organiser et de planifier les rendus et surtout de veiller à une bonne application des procédures internes.

D'autre part, il y a une résistance lors de l'instauration de consignes achat suite à une rationalisation des panels fournisseurs car la voix des achats a déjà du mal à être entendue. En effet, parfois, des fournisseurs sont imposés par les clients finaux ce qui ne laisse aucune marge de manœuvre. Mais ces produits sont parfois sélectionnés seuls par les clients internes comme les chargés d'affaires ou les responsables de chantier. En effet, beaucoup de commandes sont passées pour régulation.

Pour répondre aux résistances naissantes se matérialisant par la non-sollicitation du service achat, je propose de mettre œuvre une solution. Cette solution vise à modifier la dynamique professionnelle entre la fonction achat et les clients internes. Le but recherché est de trouver un terrain d'entente, un compromis, un arrangement avec comme médiateur la direction des deux parties. Il s'agit de mettre en place un process commun, qui répartit les pouvoirs et les activités de chacune des parties. Ce process doit être construit dans l'idée qu'aucune des deux parties ne puisse répondre seule à l'ensemble d'une situation, d'une affaire ou d'un problème. Les acheteurs peuvent, par exemple, gérer la négociation des prix et des gains achats uniquement s'ils respectent les besoins spécifiques élaborés en collaboration et en amont avec les clients internes. Les clients internes développent des offres et demandes d'achats selon leurs critères.

Concrètement, cela signifie impliquer tous les acteurs dès le début d'une relation : mettre « dans la boucle de l'affaire ou du chantier » le service achats. De ce fait, le service achats pourra aisément remplir les tableaux de gains grâce à leurs marges arrières réalisées (autorisé dans le BTP) comme c'est déjà le cas chez Eiffage pour certains chantiers et grands projets. Grâce à cela et avec les fiches de postes, les responsabilités et les domaines d'intervention de chacun seront détaillés et connus de tous.

Toutes proportions gardées, pour ces deux entités, il y a donc une résistance au changement à maîtriser entre les propositions du service achats et les clients internes, ou du moins des freins à l'application de consignes achats suite à une rationalisation du panel fournisseurs. Ces résistances peuvent se solutionner par de nombreuses méthodes qui ne demandent qu'à être mises en œuvre.

Mentionner une résistance active serait disproportionné dans ce cas, mais nous pouvons tout de même signaler des freins à l'instauration de consignes achats suite à cette démarche de rationalisation du panel fournisseur.

CONCLUSION

Pour conclure ce mémoire, nous pouvons désormais affirmer qu'il existe de nombreux intérêts à rationaliser un panel fournisseurs pour une entreprise. L'objectif de ce mémoire était d'explicitier dans quelles mesures la rationalisation du panel fournisseurs permet un gain d'efficacité aux entreprises, et plus particulièrement à la branche Energie Systèmes d'Eiffage.

C'est pour cela que nous avons effectué une revue de la littérature dans une première partie, pour définir les notions soulevées, comprendre les impacts d'une rationalisation du panel fournisseur et comment procéder à celle-ci. Dans une seconde partie, nous nous sommes penchés sur une étude de cas avec l'exemple d'Eiffage Energie Systèmes et son projet de rationalisation du panel fournisseurs pour deux de ses nouvelles entités. Nous avons soulevé des points concrets pour illustrer l'intérêt d'une rationalisation d'un panel fournisseurs, ainsi que les freins possibles à cette démarche.

Nous n'avons pas encore pu confronter les résultats obtenus à un appui chiffré, le projet étant en cours de réalisation. Nous ne pouvons donc pas prétendre pour l'instant avoir atteint les objectifs poursuivis ou bien prouver mathématiquement de réels intérêts à cette démarche. Cependant, nous avons pu par logique, démontrer les gains d'efficacité probablement réalisables suite à l'application d'une politique achat de rationalisation des panels fournisseurs.

Nous avons pu vérifier que la mise en œuvre d'un projet de rationalisation suit bel et bien une méthodologie structurée, comme annoncé dans la première partie. De plus, nous avons pu observer et analyser une conséquence potentielle en réaction à l'implantation d'un projet de rationalisation : une résistance aux changements. Nous avons perçu ce phénomène de résistance aux changements au travers d'un cadre et d'une situation bien précise : résistances à l'application de consignes achats des clients internes.

A la suite de ces analyses littéraires et pratiques, nous pouvons en tirer des préconisations managériales. Implanter une politique de rationalisation fournisseurs est sans aucun doute chose à faire dans le but de gagner en efficacité et d'augmenter la performance achat d'une entreprise. Il faut cependant veiller à la bonne implantation de ce projet, pour minimiser notamment les probables résistances aux changements. Celle-ci constitue une limite conceptuelle au principe de rationalisation des achats, et l'acheteur se doit de gérer cette dichotomie. Pour se faire, l'acheteur se doit de préparer et de gérer tout du long la mise en place de ce projet, possiblement vue comme une phase de transition pour certains de ses collaborateurs. Il se doit donc de faire valoir ses multi-

compétences pour mener à bien une rationalisation du panel fournisseurs : capacité de persuasion et communication, leadership... En résumé, il doit être en capacité d'amener un changement avec une méthodologie, de faire muter les pensées et habitudes : de gérer un changement.

Une rationalisation du panel fournisseurs nécessite aussi, sur le plan opérationnel, des outils adéquats, performants et à surtout à jour qui offrent une possibilité rapide et précise d'analyse. Il m'est en effet arrivé d'éprouver des difficultés et de prendre beaucoup de temps à extraire et analyser des données du progiciel de gestion, facture par facture. Il peut donc être nécessaire de prendre du recul quant à l'interprétation des résultats d'une part du fait de la véracité et de l'exactitude des données, et d'autre part du fait que les données sont constamment en mouvance à travers le temps.

Il faut bien garder à l'esprit que la rationalisation du panel fournisseurs est issue d'une stratégie de sourcing, qui elle-même prend ses racines dans une politique achat. Dans une idée de refondation et transformation des pratiques achats, il est judicieux d'envisager un prolongement dans le changement à travers une refondation de la stratégie de sélection fournisseurs ou de la politique achat. En effet, sur la question fondamentale et perpétuelle de la recherche de gains d'efficacité et de performance, les achats possèdent d'autres leviers que celui de la rationalisation du panel fournisseurs pour augmenter leurs performances. Après avoir traité le vaste sujet de la performance des achats sous l'angle de la gestion du panel fournisseurs et plus spécifiquement des actions de rationalisation à mener pour percevoir des gains d'efficacité, il serait maintenant approprié de traiter ce sujet sous l'angle de la stratégie de sélection fournisseurs. Dans une idée de continuité de ce mémoire, nous pourrions nous demander comment déterminer le nombre de fournisseurs et le mode de relation avec eux ? Comment sélectionner les fournisseurs parmi les alternatives existantes ? Et enfin comment mesurer et piloter la performance fournisseur ?

BILAN DU STAGE

Energie Systèmes m’a accueilli pour une durée de 4 mois au sein de son établissement à Lyon période qui s’est révélée être charnière au niveau de la gestion des achats pour les entités Avenir Elec et Artesis du groupe. Je suis fier d’avoir contribué à la mise en place de consignes achats via une rationalisation des panels fournisseurs et d’avoir participé à l’évolution des usages d’achats.

Ce stage d’un point de vue professionnel, a été très enrichissant pour moi, puisqu’il matérialise ma première expérience significative dans le domaine des achats. Il m’a donné la possibilité de découvrir le secteur de l’énergie et plus spécifiquement de l’électricité avec le courant faible.

Ce stage m’a permis de découvrir pour la première fois comment peut s’organiser un service achats, ses interlocuteurs, ses activités concrètes, ses objectifs et ses challenges. J’ai pu participer concrètement à ses enjeux au travers de mes missions variées. Fort de cette expérience, j’aimerais par la suite m’orienter via un prochain stage, vers de l’assistance opérationnelle d’achats projets. J’aimerais découvrir plus profondément la gestion d’appels d’offres, piloter des négociations pour pouvoir évaluer mes gains obtenus. J’aimerais également participer à des revues de projets ainsi que des réunions de lancement de projets. L’idéal serait de dénicher un stage ayant un aspect commercial (avec une stratégie définie, des préparations à effectuer et des négociations à réaliser avec enjeux) mais également un aspect juridique (contrat) pour pouvoir approfondir cet aspect déjà entrevu dans mon stage actuel.

D’un point de vue personnel, ce stage a été très bénéfique pour moi, en permettant d’enrichir mes connaissances (techniques), mon savoir être (capacité d’adaptation) et de préciser mes motivations (projection de futurs postes et métiers). L’équipe achats ayant été toujours agréable, souriante et disponible j’ai pris beaucoup de plaisir à intégrer ce service achats, ainsi que collaborer avec toutes les autres fonctions, qui m’ont considéré comme « collègue » au même titre qu’une autre personne durant cet été de coupe du monde.

En ce qui concerne le travail du mémoire, je pense qu’il pourra me servir de preuve et d’appui à mes propos lors de mes futures candidatures de stage ou d’emploi. Il me permet de laisser une trace de mon stage autre que des lignes sur un CV. Il m’a permis de bâtir une réflexion et de m’entraîner pour mes rapports suivants, qu’ils soient universitaires ou professionnels.

Sur un plan personnel, j'ai été agréablement surpris de prendre du « plaisir » à la rédaction de ce mémoire. Notamment sur la partie revue de la littérature, généralement bête noire des étudiants. Je ne l'ai pas trouvé fastidieuse mais très enrichissante. J'ai effectivement appris des choses que je ne connaissais pas comme par exemple la notion de places de marchés. J'ai aimé travailler sur ce mémoire, qui m'a permis de me rendre compte de ma sensibilité au côté managérial des responsables achats, notamment sur la partie gestion du changement. Cette multi-casquette est un challenge qui m'attire. Ce mémoire m'a donc permis d'approfondir mes connaissances sur un sujet qui me tient à cœur : la gestion du changement. Il m'a aidé à prendre de la hauteur, et à matérialiser mes efforts.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- O. Wainsztok, I. Royal, H. de Szilly, J-P Cécille, (2014), *Stratégie Achats, l'essentiel des bonnes pratiques*, Ed. Eyrolles, Coll. Performance
- Richard Koch (2007), *Le principe 80/20, faire plus avec moins*, Ed.les éditions de l'homme
- P. Womack, T. Jones, G. Beauvall (2012) *Système lean, Penser l'entreprise au plus juste*, Coll. Management en action, Ed Pearson, 2^{ème} édition
- Maurice Thévenet, (2015), *La culture d'entreprise*, Coll. Que sais-Je, Ed. Puf
- Jerome Ibert (2015) *Frederick E. Emery et Eric L. Trist - Des systèmes socio-techniques à l'écologie sociale des organisations*, Ed. EMS

Articles & Revues

- Aicha Aguezoul, Pierre Ladet. (2006) Sélection et évaluation des fournisseurs : Critères et méthodes. *Revue française de gestion industrielle, Association française de gestion industrielle*, 2, pp.5-27
- Thomas Reverdy, (2009) Mettre en concurrence ses fournisseurs-partenaires Comment les acheteurs reconfigurent les échanges interindustriels Éditeur : *Editions Technip & Ophrys* (Vol. 50) Pages 775 - 815
- Walter J.M Kickert (2010) Comment gérer le changement émergent et complexe: le cas de l'agencification néerlandaise, *Revue Internationale des Sciences Administratives* (Vol. 76), Éditeur : I.I.S.A., Pages 515 – 541
- L. Caby-guillet, C. Clergeau, F. De corbière, C. Dominguez, F. Rowe, (2007) Entre achats et approvisionnements La valeur perçue des outils des places de marché électroniques, *Revue française de gestion* (n° 173), Éditeur : Lavoisier, Pages 171 – 181
- Michel Rainelli, (2006) À propos du règlement européen n° 139/2004 relatif au contrôle des concentrations entre entreprises : une vision sceptique de la prise en compte des gains d'efficacité, *Revue internationale de droit économique*, Éditeur : De Boeck Supérieur, Pages 47 – 56
- J. Nollet et A. Tchokologué HEC Montréal, Québec, Canada (2010) : Gestion des achats Aller au-delà des tendances et paradigmes, *Revue française de gestion* (n° 205) Éditeur : Lavoisier, Pages 173 – 186

Webographie

http://dialog.ac-reims.fr/ecogestion/IMG/pdf/gestion_changement_deresse.pdf: Julien Deresse, *La gestion du changement dans les organisations*, 31 mars 2008. Consulté le 03/06/2018

http://www.project-management.ch/portail/downloads/Conduire_le_changement.pdf: Gérard Monpin, *Du diagnostic à l'action, du pourquoi au comment*, 2008 : Consulté le 03/06/2018

<https://prezi.com/ymlh893h40vp/optimisation-et-rationalisation-des-achats-strategiques/>: ANQACH Fatima zahra, *Optimisation et rationalisation des achats stratégiques*, Consulté le 01/06/2018

http://mipms.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=1295877017809 David Autissier et Jean-Michel Moutot, *Pratiques de la conduite du changement : Comment passer du discours à l'action*, 2003n consulté le 03/06/2018

<https://www.l-expert-comptable.com/a/531123-rationaliser-une-politique-d-achat-avec-les-places-de-marche.html>, *Rationaliser une politique d'achats avec les places de marchés*, Consulté le 04/06/2018

<http://www.negociersesachats.com/jusquou-reduire-le-nombre-de-fournisseurs/>: *Négocier ses achats, conseils de négociation pour tous vos achats : Jusqu'où réduire le nombre de fournisseurs ?* Consulté le 06/06 /2018

<https://www.manutan.com/blog/fr/solution-doptimisation-des-achats/la-rationalisation-des-fournisseurs-des-gains-efficients>, Xavier Laurent, Directeur SVA, Entreprise Manutan, *Solution d'optimisation des achats, La rationalisation des fournisseurs : des gains efficients*, Consulté le 20/04/2018

<https://creg.ac-versailles.fr/La-gestion-du-changement-dans-l-entreprise>, CREG: Centre de Ressources en Economie gestion. *La Gestion du changement dans l'entreprise*, Consulté le 02/06/2018

<https://instinctbusiness.com/achats/fournisseur-choix/>: Yousra Senhaji, *Instinct Business, Fournisseurs : le choix gagnant* Consulté le 09/06/2018

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000005634379>: *Code de commerce Version consolidée au 14 juin 2018*, Consulté le 11/06/2018

<http://www.decision-achats.fr/Decision-Achats/Article/Comment-maitriser-son-panel-fournisseurs-42577-1.htm>, William Remarques, *Comment maîtriser son panel fournisseur*, publié le 1 mars 2012, consulté le 25/04/2018

Thèses, mémoires & Rapports d'études exploratoires

F. Odolant, C. Etchevrey, J-P Robic, F. Levy, B. Rouzier, T. Mercier, (2014), *Gestion des situations de dépendance des fournisseurs.*

Céline BAREIL, professeure agrégée, service de l'enseignement du management, HEC Montréal, Cahier no 04-10 –2004, *La résistance au changement : synthèse et critique des écrits.*

Alain VAS, Bénédicte VANDE VELDE, IXème Conférence internationale de management stratégique – « Perspectives en management stratégique », 2000, *Etude exploratoire : La résistance au changement revisitée du top management à la base.*

Emmanuel Cognard, Mémoire de recherche IAE grenoble, 2014, *Gestion de la relation fournisseurs : cas des fournisseurs imposés*

Hicham Sebti. *DEFINITION, MESURE ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE CLIENT FOURNISSEUR: DES FREINS AU " PARTENARIAT INTERNE " ENTRE ACHETEURS ET OPERATIONNELS?* May 2015, Toulouse, France. pp.cd-rom, 2015, 36ème congrès de l'AFC

Cours IAE M1 GPLA

NOIREAU Patrice, *Pratiques d'achats*, Chapitre 1, Processus Achat et Approvisionnement, IAE Grenoble 2018

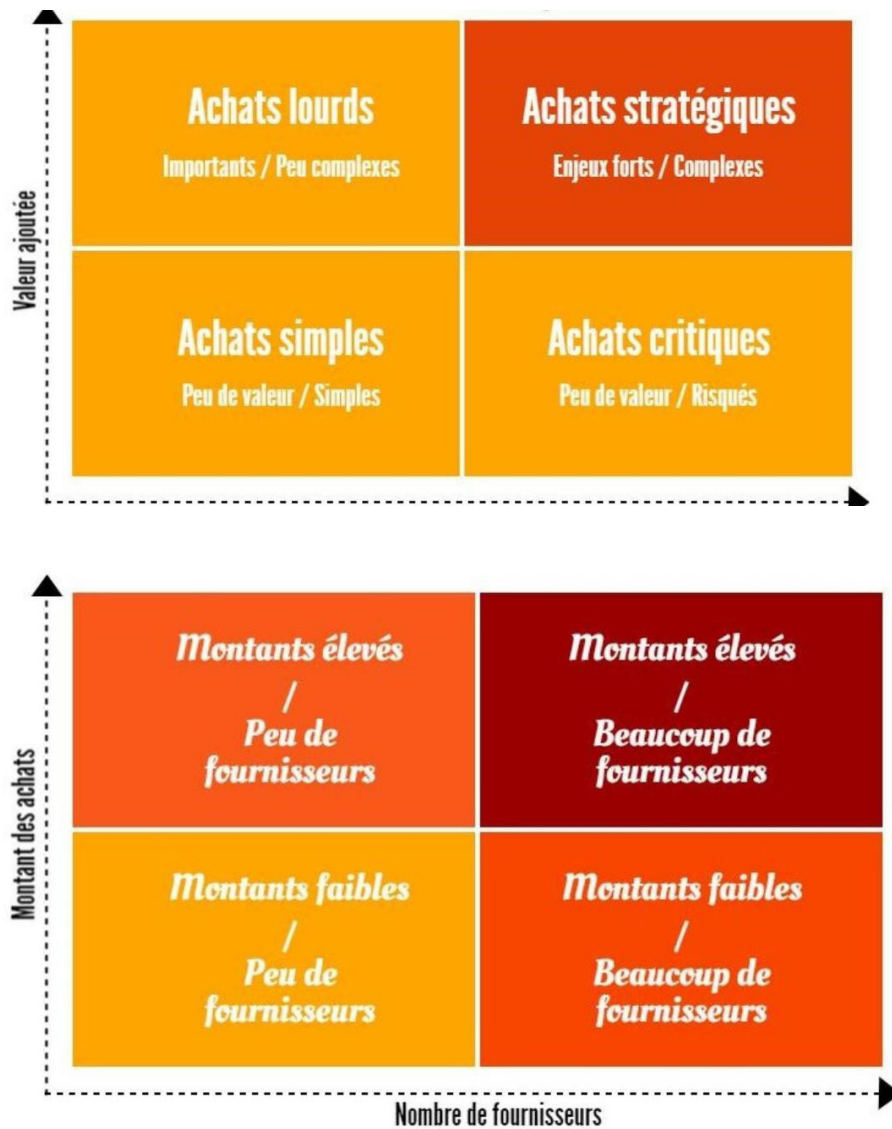
FOULADKAR Ali, Introduction aux Systèmes d'Information et gestion de l'information, Séance 5 Les Progiciels de Gestion Intégrés (PGI), IAE 2018

TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 : LOGO GRENOBLE IAE	13
------------------------------------	----

TABLES DES ANNEXES

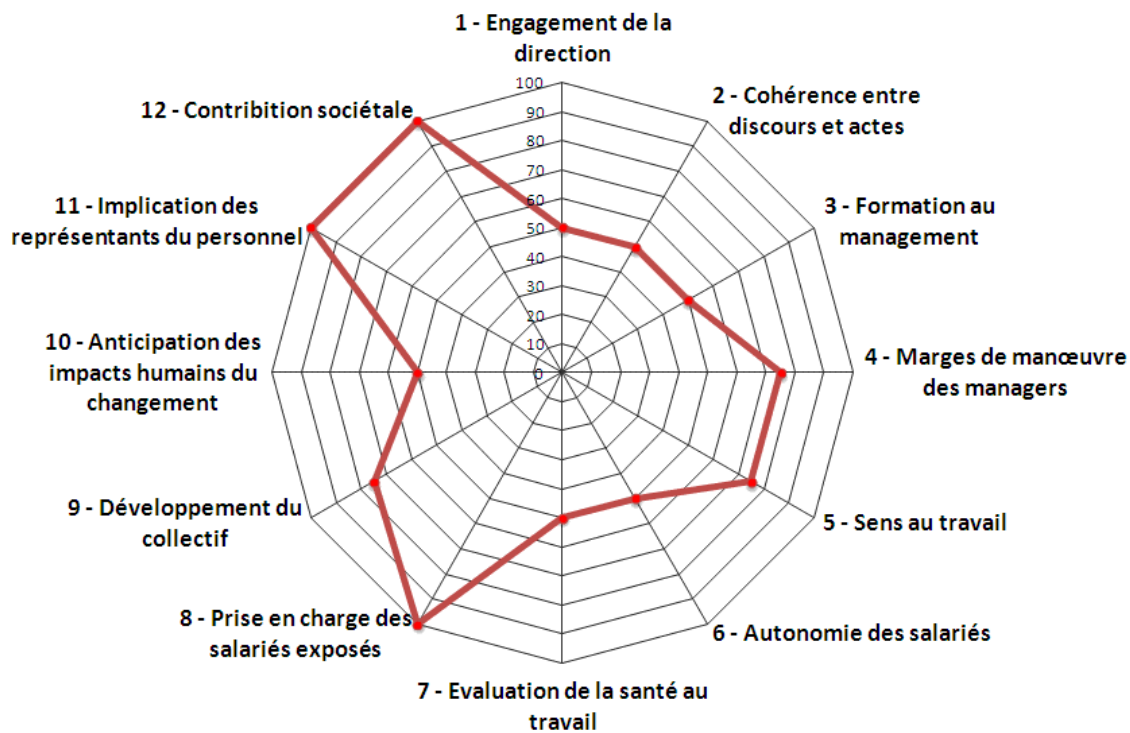
ANNEXE 1 : MATRICES DE KRAJLIC



ANNEXE 2 : MATRICE « ATTRAIT – ATOUT » DE MC KINSEY

		Position Concurrentielle		
		Forte	Moyenne	Faible
Attrait du Marché	Élevé	Maintenir sa Position	Investir pour croître	Investir Sélectivement
	Moyen	Investir Sélectivement	Rentabilité Sélective	Expansion limitée ou récolte
	Faible	Protéger et se re-concentrer	Rentabilité Sélective	Abandonner
		Investir / Croître	Statu quo	Exploiter / Abandonner

		ATTRAITS DU MARCHÉ		
		Forts	Moyens	Faibles
ATOUTS DE L'ENTREPRISE SUR LE DAS	Forts	Investissement croissance	Investissement sélectif	Sélectivité
	Moyens	Investissement sélectif	Sélectivité	Moisson / Désinvestissement
	Faibles	Sélectivité	Moisson / Désinvestissement	Moisson / Désinvestissement



ANNEXE 4 : TRAVAIL DE CATEGORISATION & CLASSIFICATION EN COURS

[illegible]

ANNEXE 5 : ILLUSTRATION D'UNE ETAPE D'EXTRACTION DE DONNEES

ORACLE

Accueil | Liste tâches | Ajouter aux favoris | Déconnecter

Menu

Rechercher:

- Mes favoris
- Habilitations Automatiques
- Gestion anomalies et rejets
- Interface Operis
- Contrats fournisseur
- Articles
- Fournisseurs
- Gestion des achats
- eProcurement
- Comptabilité fournisseurs
- Pièces
- Consultation informations AP
- Pièces
 - Imputations comptables
 - Workbench rapprochement
 - Pièce
 - Afficher ligne pièce
- Paiements
- Intégrations SCM
- Configurer Finances/SCM
- Liste de tâches
- Gestionnaire d'arbres
- Outils de génération d'états
- PeopleTools
- Console Traitement simplifiée
- Contrôle utilisation
- Modifier mon mot de passe
- Mes personnalisations
- Mon profil système
- Mon dictionnaire
- Mes flux

Code utilisateur

Entité GL

Compte

Activité

Département

N° TVA

Inst. trait.

Statut rapp.

Mode paiement

Statut sanction

Max. lignes 100

Critères tri

*Trier par: Code pièce *Ordre: Croissant

Critères devise affichage

Résultats consultation pièces

Société	Entité	N° pièce	N° facture	Date facture	Cd fournisseur	Statut saisie	Imputations comptables	Activité	Statut rapproch.	Informations paiement	Nom abrégé fournis	Facture	Approbation	Date Numérisation	IDGED	N° de
A2295	03476	00001022	0280000456	17/05/2017	0000152557	Imputable		100001	S/O		DARTY SS			08/06/2017	201706085495806	EIFFA EIF17
A2295	03476	00001133	0280007174	09/06/2017	0000152557	Imputable		100001	S/O		DARTY SS			20/06/2017	201706203171890	EIFFA EIF17
A2295	03476	00001211	0280008036	13/06/2017	0000152557	Imputable		100001	S/O		DARTY SS			26/06/2017	2017062680306	EIFFA EIF17
A2295	03476	00001569	0280023919	27/07/2017	0000152557	Imputable		100001	S/O		DARTY SS			10/08/2017	20170810667510	EIFFA EIF17
A2295	03476	00002009	0280040278	20/09/2017	0000152557	Imputable		100001	S/O		DARTY SS			06/10/2017	201710065002415	EIFFA EIF17
A2295	03476	00002524	0280065788	01/12/2017	0000152557	Imputable		100001	S/O		DARTY SS			12/12/2017	201712128171967	EIFFA EIF17

TABLES DES MATIERES

DECLARATION ANTI-PLAGIAT	3
REMERCIEMENTS	4
RESUME	5
SOMMAIRE	6
AVANT-PROPOS	7
INTRODUCTION	8
PARTIE 1 : - RAISONS, OUTILS ET DIFFICULTES DE LA RATIONALISATION DU PANEL FOURNISSEUR EXPLICITE DANS LA LITTERATURE	10
CHAPITRE 1 – QU’EST-CE QUE LA RATIONALISATION FOURNISSEUR ?	11
I. La gestion du panel fournisseur	11
II. La rationalisation du panel fournisseur	13
CHAPITRE 2 – QUELS SONT LES IMPACTS DE RATIONALISATION DE PANELS FOURNISSEURS	16
I. Des bénéfices multiples pour l’entreprise et le fournisseur référencé.....	16
II. ... Malgré quelques risques et inconvénients	19
CHAPITRE 3 – COMMENT PROCEDER POUR RATIONALISER UN PANEL FOURNISSEUR ?	21
I. Méthodologie et outils du processus de rationalisation	21
II. Rationalisation et gestion du changement : le cas de la relation acheteur et clients internes ..	25
PARTIE 2 - CAS PRATIQUE : RATIONALISATION DU PANEL FOURNISSEUR PROPOSE CHEZ EIFFAGE ENERGIE SYSTEMES	27
CHAPITRE 4 – CONTEXTE ET EVOLUTIONS SOUHAITEES FACE A UNE RESISTANCE AUX CHANGEMENTS	28
I. Situation actuelle et objectifs d’Eiffage énergie systèmes	28
II. Une résistance aux changements à la suite d’une politique de croissance externe ?	30
CHAPITRE 5 – LA MISE EN PLACE D’UNE RATIONALISATION DU PANEL FOURNISSEUR CHEZ EIFFAGE ENERGIE SYSTEMES	31
I. Analyse des panels fournisseurs et produits : identification de synergies et propositions d’améliorations	31
II. Actions menées sur les liens contractuels : mise en place de contrats cadres.....	33
CHAPITRE 6 – ANALYSE DES RESULTATS ET PROPOSITIONS CRITIQUES	35
I. L’après rationalisation	35
II. Les méthodes mises en œuvre face aux résistances aux changements entre achats et clients internes	36
CONCLUSION.....	40
BILAN DU STAGE	42
BIBLIOGRAPHIE	44
TABLES DES FIGURES	47
TABLES DES ANNEXES.....	48
TABLES DES MATIERES	52