

# « LE ROLE DE L'ACHETEUR DANS LA SUPPLY CHAIN »

Recherche Collective – Juin 2003

---

## **Auteurs :**

Guillaume GERMAIN (Desma 28)

Philippe GIFFON (Desma 28)

Marc PRAWIDLO (Desma 28)

Arnaud TULASNE (Desma 28)

Karim BECHARA (Desma 18)

Vincent BERTHELEMOT (Desma 18)

Florie LEGUAY (Desma 18)

## **Moniteurs de recherche :**

Mme Karine EVRARD SAMUEL(IUPCV)

M. Alain SPALANZANI (UPMF)

## AVERTISSEMENT

L'Ecole Supérieure des Affaires de l'Université de Grenoble n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires collectifs des candidats au DESS ; les opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Composant parmi d'autres des travaux de recherche réalisés, ne comptant que pour un dixième de l'évaluation globale des candidats au DESS de management de la Fonction Achats (DESMA), le mémoire ne saurait être considéré comme un travail achevé auquel l'Ecole confère un label de qualité professionnelle et universitaire. Il représente un essai d'application de connaissances et de méthodes acquises au cours de la formation.

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.

### **CONTACTER L'UNIVERSITE :**

**DESS Management de la Fonction Achat**

Ecole Supérieure des Affaires  
Université Pierre Mendès France  
B.P. 47 - 38040  
GRENOBLE CEDEX 9



[Christine.sanchez@esa.upmf-grenoble.fr](mailto:Christine.sanchez@esa.upmf-grenoble.fr)



Tél : 04.76.82.78.57/ Fax : 04.76.82.59.99

## **RESUME**

Cette étude qualitative a pour objectif de définir le rôle de l'acheteur au sein de la Supply Chain, au travers d'entretiens dans des entreprises. Après la recherche documentaire sur les raisons du développement du Supply Chain Management et des facteurs clés de succès, nous avons pu établir un guide d'entretien pertinent nous permettant de découvrir le rôle de l'acheteur dans la mise en place de la Supply Chain comme dans son fonctionnement quotidien, mais aussi de l'influence de la Supply Chain sur le travail de l'acheteur.

Mots clés : Achats, Rôle, Supply Chain Management

## **ABSTRACT**

This qualitative study aims to define the role of buyers in the Supply Chain by interviews in Companies. After the documentary research of Supply Chain development origins and key success factors, we established an interview guide, allowing us to find out the Buyer's role, both during the setting and everyday work, and also the influence of the Supply Chain on Buyer's work.

Key words : Purchasing, Role, Supply Chain Management

## SOMMAIRE

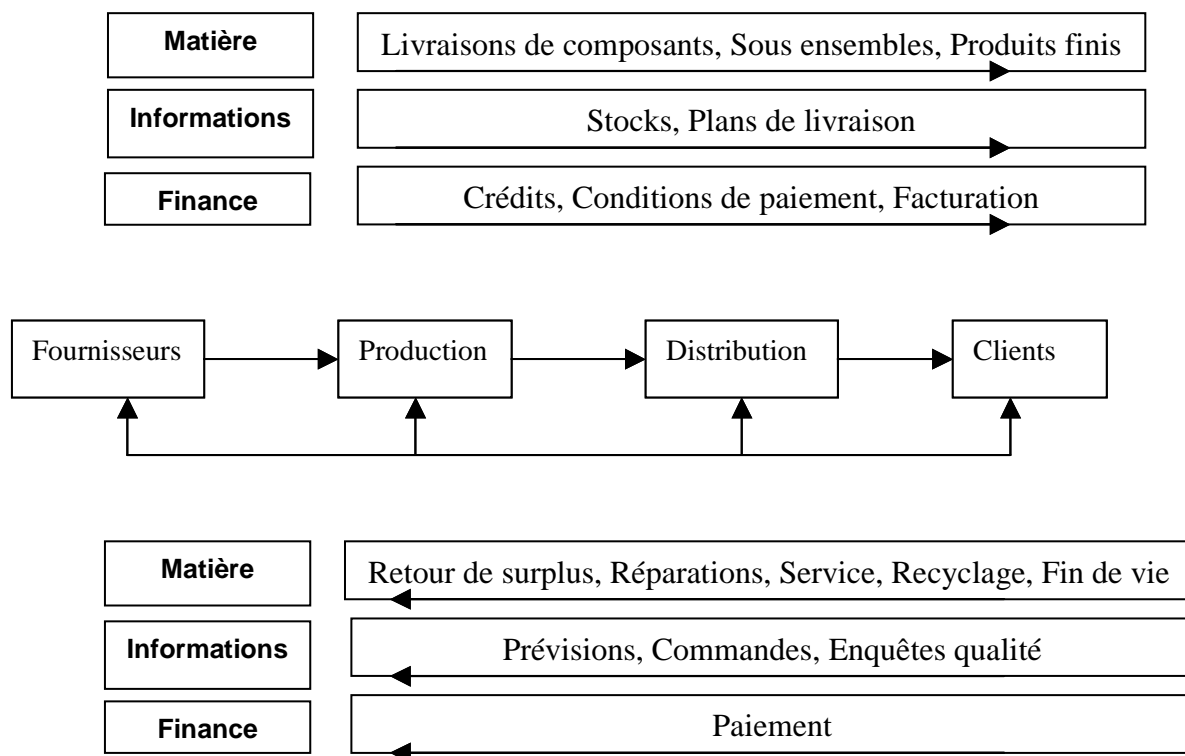
INTRODUCTION .....	4
1 L'ACHETEUR ET LA SUPPLY CHAIN : ETAT DE L'ART .....	5
1.1 LES raisons DU DEVELOPPEMENT DU SUPPLY CHAIN MANAGEMENT .....	5
1.1.1 Evolution de la demande des consommateurs.....	5
1.1.2 La Globalisation des Marchés .....	9
1.1.3 La flexibilité comme priorité.....	13
1.1.4 L'explosion des nouvelles technologies.....	14
1.2 Les facteurs clés de succès de la SUPPLY CHAIN .....	20
1.2.1 Le système d'information.....	20
1.2.2 La structure d'organisation et la gestion du changement .....	23
1.2.3 Le management des compétences .....	24
1.2.4 Le système de mesure des performances.....	25
2 IMPACT DE LA SUR LES MISSIONS DE L'ACHETEUR : ETUDE EMPIRIQUE.....	26
2.1 METHODOLOGIE DE L'ENQUETE .....	26
2.1.1 Définition du panel cible : .....	26
2.1.2 Elaboration du guide d'entretien: .....	26
2.1.3 Objectif de l'entretien : .....	27
2.1.4 Entreprises interrogées .....	28
2.2 RESULTATS DE L'ENQUETE.....	35
2.2.1 Professionnalisation des acheteurs au sein de la Supply Chain.....	38
2.2.2 L'évolution de la relation fournisseur .....	41
CONCLUSION.....	45
BIBLIOGRAPHIE.....	47
ANNEXE : .....	48

## PREAMBULE

Le Management est une optimisation des flux physiques, financiers et d'informations visant à gérer et coordonner la chaîne logistique globale. Cette chaîne s'étend du fournisseur du fournisseur jusqu'au client du client.

Les objectifs majeurs de ce nouveau mode d'organisation sont : satisfaire la demande de réactivité et de différenciation du produit demandée par le client, réduire le Besoin en Fond de Roulement, notamment en réduisant les stocks internes ou les stocks de consignation des fournisseurs et améliorer la rentabilité des actifs de l'entreprise.

Nous pouvons modéliser les différents flux de la de la façon suivante<sup>1</sup> :



---

<sup>1</sup> Schéma par Yves-Michel Fayolle, DESMA, Cours de Management, Janvier 2003

Ce modèle d'organisation repose sur trois piliers :

- le système d'information,
- l'augmentation de la réactivité et la réduction du temps de cycle,
- la gestion des rapports entre les différents membres de la chaîne d'approvisionnement.

Pour cela, différentes pratiques sont généralement conjuguées pour répondre aux attentes de le Supply Chain Management.

Le système d'information repose sur des logiciels spécialisés, des ERP, un partage des informations entre membres de la chaîne logistique globale et une coordination des politiques de prix, de stocks et de production.

La réduction du temps de cycle s'appuie sur du réengineering pour obtenir une structure plus transversale orientée vers la demande client.

Enfin le plus difficile, la gestion entre les différents membres de la chaîne d'approvisionnement inclut la prise en compte dès la conception des problèmes de Supply Chain, de la co-conception avec les fournisseurs.

Afin de mieux appréhender cette notion de Supply Chain, nous essayerons de comprendre dans les développements suivants les évolutions de l'économie qui ont conduit à la mise en place du Supply Chain Management ainsi que les facteurs déterminants de sa réussite.

## INTRODUCTION

Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à repenser leur schéma logistique et à fonctionner suivant la logique de Supply Chain Management. Ce phénomène a pour origine diverses causes profondes comme les récents développements de la demande des consommateurs, la globalisation des marchés et la nécessité d'accroître la flexibilité .

L'implantation de la Supply Chain Management bouleversant les entreprises et leurs relations avec leurs fournisseurs, il est légitime de se demander quel est le rôle des acheteurs dans son implantation et dans sa gestion quotidienne.

Nous avons mené une étude qualitative, interrogeant des acheteurs et des logisticiens dans des entreprises où la Supply Chain est opérationnelle. Pour structurer ces interviews, nous avons utilisé un guide d'entretien semi-directif, construit grâce à nos recherches documentaires sur la Supply Chain et notre vision du rôle supposé de l'acheteur.

Un dépouillement croisé par thèmes de ces entretiens nous a permis de dégager les grandes tendances, générales et sectorielles, dans notre échantillon d'entreprises.

## 1 L'ACHETEUR ET LA SUPPLY CHAIN : ETAT DE L'ART

### 1.1 LES RAISONS DU DEVELOPPEMENT DU SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Les objectifs que se sont fixés la majeure partie des entreprises ayant décidé l'implantation d'une organisation de type Supply Chain sont de nature à répondre à un certain nombre de facteurs structurels qui permettent de comprendre pourquoi le concept de Supply Chain Management est désormais incontournable.

Ainsi, quatre enjeux principaux peuvent être identifiés :

- une exigence accrue de la part des consommateurs.
- la globalisation des marchés et la mondialisation de la concurrence.
- l'incertitude chronique relative à la conjoncture économique (Besoin de réactivité).
- l'avènement des nouvelles technologies.

#### 1.1.1 Evolution de la demande des consommateurs.

Alors que la consommation de masse prend essor dans de nombreux pays en voie de développement, les consommateurs occidentaux attendent une personnalisation des produits de plus en plus poussée.

Afin de résoudre cette équation en y intégrant des paramètres de rentabilité et de valorisation boursière, les entreprises ont du adapter leurs organisations.

Ainsi, les entreprises ont développé plusieurs axes stratégiques afin de répondre aux attentes des consommateurs. Nous pouvons en identifier cinq principaux :

##### *a) Renforcement des Stratégies Marketing*

Les départements marketing réalisent des segmentations plus fines et développent des "mix"<sup>2</sup> plus spécifiques à chaque micro-segment de marché.

Cependant, cette différenciation des produits associée à une organisation traditionnelle de l'outil de production a un coût extrêmement élevé, radicalement incompatible avec le niveau des prix

---

<sup>2</sup> Le Marketing Mix se décompose en 4 axes : Politique du produit, Politique de Prix, Politique de Distribution, et Politique de communication

attendus par les consommateurs. Autrement dit, le consommateur désire des produits de plus en plus personnalisés à un tarif compétitif.

Ainsi, le nombre de références-produits par entreprise a littéralement explosé tandis que les temps de mise sur le marché se réduisaient continuellement. Yoplait a multiplié par 25 le nombre de ses références en 40 ans<sup>3</sup>. Renault, qui assemblait un véhicule en 25 heures en 1972, assemble désormais la Clio 2 en 12 heures. De même, les industriels du secteur de l'automobile « souhaitent passer d'un temps de conception des nouveaux véhicules de quatre ans à deux voir même un an »<sup>4</sup>. Par ailleurs, au-delà de cette attente de personnalisation, une demande de services associés à l'Achats du produit s'est également considérablement développée. On a ainsi vu apparaître de nouveaux schémas de consommation tels que la location associée à une offre de services particulièrement intéressante (Cas des automobiles, copieurs), le désir d'un SAV performant, la notion de Satisfait ou Remboursé, etc...

*b) Focalisation sur la réactivité.*

Deux aspects sont à prendre en compte lorsque l'on aborde la réactivité. Tout d'abord, ce que les industriels appellent le « Time to Market », à savoir le temps de développement d'un nouveau produit jusqu'à son lancement sur le marché.

L'objectif principal des entreprises est de réduire au maximum ce délai afin d'être les premières à lancer un produit, notamment si c'est une innovation. En effet, selon une étude menée par le Cabinet Mac Kinsey sur le marché des hautes technologies, un retard de 6 mois entraîne une perte de 33% des profits potentiels.

La fonction Achats, en étant intégrée le plus en amont possible participe activement à la réduction de ces délais en même tant qu'elle réduit l'incertitude quant aux technologies à utiliser. Par ailleurs elle introduit l'innovation extérieure dans l'entreprise en faisant participer les fournisseurs aux projets.

D'autre part, le temps d'approvisionnement du marché en produits finis est également devenu déterminant. Ainsi, les distributeurs cherchent au maximum à accroître la rotation de leurs produits

---

<sup>3</sup> P.P Dornier, M.Fender, *La Logistique Globale*, Ed. d'Organisation, 2002

<sup>4</sup> Michel Maupain, Dossier Organisation et Management, *La Lettre des Achats*, N°102, Janvier 2003

en rayon tout en réduisant leurs stocks ce qui impose un réapprovisionnement des magasins toujours plus rapide.

*c) Recentrage sur Core Business*

Nous avons assisté sous la pression des marchés financiers au recentrage des entreprises sur ce que l'on appelle en France le cœur de métier ou « core business ».

Initiée par Hamel & Prahalad, ce nouveau mode de gouvernance se base sur la théorie des compétences de bases. Ainsi, une entreprise dispose de compétences de base qui constituent sa véritable valeur ajoutée. Tout ce qui ne se rapporte pas à ces compétences clés doit faire l'objet d'une réflexion d'Impartition.

Ainsi, les investisseurs attendent désormais des entreprises qu'elles déterminent une stratégie claire permettant une vision à moyen terme de son évolution et qu'elles accroissent la Rentabilité de leurs Capitaux Engagés.

En raison de la progression du cloisonnement et de cette spécialisation des entreprises, les coûts d'achats directs constituent souvent le facteur de coût numéro un.

Dans beaucoup de secteurs industriels, les coûts d'achats directs et de prestations extérieures représentent plus de 50 % des charges d'entreprise (60% chez PSA).

Cet état de fait est dû en grande partie au recours à la sous-traitance lié à la focalisation des entreprises sur leur activité première. Ainsi, Essilor International s'est récemment séparé de ses activités de lentilles de contacts et de lunettes de protection afin de se recentrer sur la production de verres ophtalmiques.

Ce phénomène ne concerne pas seulement les activités de production. Ainsi, certaines entreprises américaines en sont arrivées à « confier la gestion de leurs bâtiments d'usines entières à des prestataires indépendants spécialisés dans ce domaine »<sup>5</sup>.

De même, l'exemple des constructeurs automobiles qui se définissent désormais davantage comme des « créateurs d'automobiles » est éloquent : près de 70 % d'une automobile est sous-traitée et seul l'assemblage se déroule désormais dans l'usine du constructeur. Par ailleurs, l'essor du phénomène s'observe également dans les services de personnel, le S.A.V ou encore la distribution.

---

<sup>5</sup> Collectif d'auteurs, *E-Procurement*, Editions Olivier Lüth, 2000.

Un grand nombre d'entreprises se séparent également de leurs centres d'informatique et s'adressent à des entreprises spécialisées comme IBM, Cap Gemini ou encore GFi Informatique.

La tendance actuelle est par exemple aux applications « web-hosted », c'est à dire que les logiciels ne sont plus installés ni entretenus au sein de l'entreprise, mais hébergés sur un serveur accessible par Internet de façon complètement transparente pour l'utilisateur.

Ce recentrage sur le « core business » a fortement favorisé la fonction Achats en faisant rentrer dans son giron de nombreux portefeuilles auparavant gérés en interne. Par ailleurs, les compétences requises pour être acheteur ont été revues à la hausse, car ce dernier devient de plus en plus un manager de fournisseurs qu'il doit être capable de gérer de façon optimale tout en assurant une relation gagnant-gagnant.

Cependant, l'externalisation de fonctions autrefois intégrées provoque une multiplication des relations avec les fournisseurs et c'est sur la base de ce constat que le Supply Chain Management s'est imposé comme indispensable au mode de fonctionnement moderne d'une organisation.

#### *d) Réduction des coûts*

Comme nous l'avons évoqué auparavant, si les consommateurs attendent de plus en plus de services et de personnalisation, ils ne sont pas prêts pour autant à sacrifier leur pouvoir d'achat. Ainsi, les prix doivent de façon générale rester à un niveau acceptable.

La fonction Achats contribue à ce que cette contrainte soit surmontée par l'entreprise en réduisant au maximum les coûts d'acquisition des produits. Cependant son action ne s'arrête pas là puisque son rôle s'est étendu à contrôler de plus en plus les dépenses de Frais Généraux, également appelés Achats Indirects, participant ainsi à limiter les coûts de fonctionnement de l'entreprise.

De plus, la volonté de s'attaquer à l'ensemble des coûts d'acquisitions afin de considérer le coût global (TCO), permet de diminuer le coût des biens vendus rendant ainsi l'entreprise plus compétitive.

D'autre part, la réduction des coûts passe par une meilleure gestion des flux, ce à quoi le système de Supply Chain Management mène inévitablement.

### 1.1.2 La Globalisation des Marchés

Amorcée depuis une décennie, la globalisation des marchés a eu pour impact principal d'initier une concurrence mondiale et de la développer. Pour faire face à cette concurrence accrue et pour utiliser au mieux les avantages de la mondialisation, les industriels ont mis en place des stratégies industrielles qui ont bouleversées leurs organisations et les ont conduits à adopter ce concept novateur qu'est le Supply Chain Management.

Dans le même temps, la concurrence croissante sur le marché de la grande distribution et la course à la taille critique ont engendré de nombreuses et profondes modifications au sein des stratégies des distributeurs impactant par la même occasion tout une partie de la chaîne logistique des industriels.

- Impact des stratégies industrielles

Afin de rester concurrentielles sur un marché mondialisé, nombre d'entreprises ont fait le choix de la mondialisation et de la globalisation. Ces choix se sont traduits par des stratégies industrielles adaptées qui ont eu pour impact de modifier considérablement les organisations logistiques.

Les stratégies industrielles « responsables » de cette "déstabilisation par l'amont"<sup>6</sup> des logistiques sont principalement :

- *La Délocalisation*

La délocalisation des sites de production dans des pays à bas coûts a pour objectif de réaliser "des gains significatifs sur le coûts de la main d'œuvre ou sur la fiscalité"<sup>7</sup>. Elle conduit par la même occasion à séparer les lieux de production de ceux de consommation, ce qui a pour effet de complexifier les flux tant physiques qu'informationnels. En effet, les commandes provenant de la part des clients doivent être communiquées aux sites de production, qui fonctionnent en flux tirés et qui se trouvent à des milliers de kilomètres, puis les produits doivent être acheminés vers les zones de consommation.

- *La Spécialisation des Unités de Production*

Pour faire face à une demande de plus en plus exigeante, les entreprises ont multiplié le nombre de références produites. Cependant, cette personnalisation de plus en plus poussée des produits a un

---

<sup>6</sup> P.P Dornier, M.Fender, *La Logistique Globale*, Ed. d'Organisation, 2002

<sup>7</sup> Ibidem

impact non-négligeable sur la productivité et la rentabilité d'un site de production (Ruptures de charge, Diminution de l'effet d'expérience...). Ainsi, afin de concilier Economies d'Echelles, Effets d'Expérience et personnalisation (qui implique également flexibilité), les industriels ont fait le choix de la spécialisation des unités de production et ce, non sans impacts sur la logistique. En effet, ce choix a pour conséquence de séparer encore davantage le lieu de production du lieu de consommation du bien tout en imposant une circulation accrue des biens entre les sites de production afin de reconstituer l'ensemble des gammes de produits pour chaque zone de consommation.

Ainsi, un véritable échange d'informations doit s'instaurer entre les différentes composantes de l'entreprise et les flux intra-groupe se multiplient.

○ *La volatilité des sites de production*

Afin de bénéficier en permanence des meilleurs coûts de main d'œuvre, les multinationales n'hésitent désormais plus à changer fréquemment l'implantation de leurs sites de production et ce, d'autant plus que ces sites ne leur appartiennent plus, comme c'est le cas pour des entreprises comme Nike, Reebok, mais également HP. L'enjeu principal est alors d'être capable de connecter son organisation logistique à celle de son partenaire le plus rapidement et le plus efficacement possible quelque soit le lieu d'implantation de ce dernier.

○ *Standardisation et « p-manufacturing »*

Compte tenu des attentes de plus en plus précises des consommateurs, les industriels ont du revoir radicalement leurs processus de fabrication afin de concilier deux concepts à première vue antithétiques : la standardisation et la différenciation.

En effet, « la recherche de productivité s'appuie principalement sur le constat que la diversité et le foisonnement des productions sont contraires à l'amélioration même de la productivité »<sup>8</sup>.

Ainsi, afin de standardiser au maximum leurs productions, nombre de manufacturiers ont adopté le système des plates-formes communes particulièrement présentes dans l'industrie automobile<sup>9</sup>, mais également dans l'électroménager et l'informatique.

---

<sup>8</sup> P.P Dornier, M.Fender, *La Logistique Globale*, Ed. d'Organisation, 2002

<sup>9</sup> GM joue les plate-formes communes, Les Echos, 18/11/2002

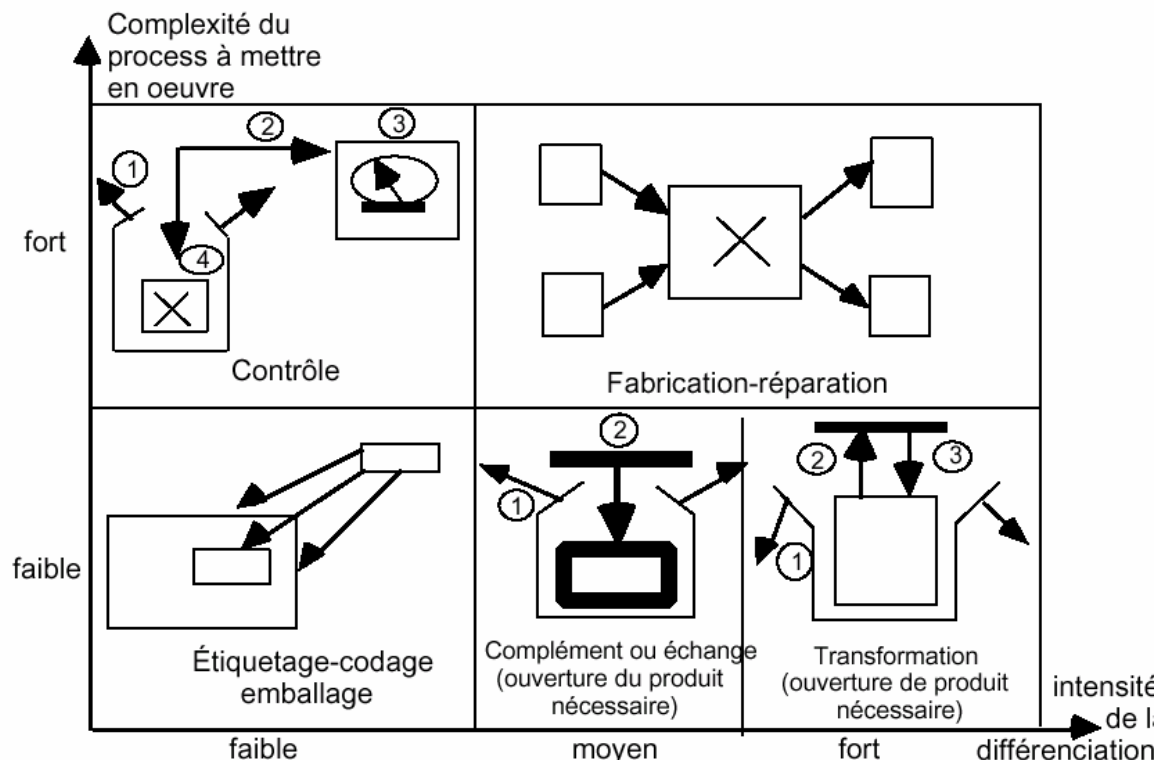
L'exemple de Volkswagen est assez frappant à ce sujet. Les modèles des 4 marques principales du constructeur (VW, Audi, Seat, et Skoda) sont ainsi conçus à partir de plate-formes communes (notamment le châssis et les pièces non-différenciatrices aux yeux du consommateur).

Par ailleurs s'est développé le p-manufacturing qui « se définit comme une activité de production réalisée en dehors des sites d'usines, en amont (pre-manufacturing) ou en aval (post-manufacturing) et au cours de laquelle une valeur ajoutée, au sens d'utilité ou de valeur ajoutée attendue par le client, est apportée à un produit. »<sup>10</sup>

Cela inclus donc principalement la différenciation retardée des produits et la gestion des flux de retour en provenance du marché. De façon plus précise on peut distinguer :

- Le contrôle produit avant emballage
- La fabrication-réparation
- L'étiquetage-emballage
- La transformation plus ou moins forte

La typologie suivante peut être proposée<sup>11</sup> :



**Schéma 6 : Les différentes formes de P-Manufacturing**

<sup>10</sup> P.P Dornier, M.Fender, *La Logistique Globale*, Ed. d'Organisation, 2002

<sup>11</sup> P.P Dornier, *Pré- et Post-Manufacturing Concept, typologie et évaluation économique*, 2001

Cette activité est de plus en plus souvent gérée par un prestataire externe qui est également souvent le prestataire logistique de l'entreprise. On peut donc également avancer qu'elle « consiste à délocaliser une fraction des productions, en dehors des sites industriels, vers des infrastructures logistiques d'entreposage voire même vers des implantations commerciales réparties tout au long du canal de distribution » (Bucklin, 1965).

Pour cette raison, un partage optimal de l'information entre les différents protagonistes est indispensable au bon fonctionnement du processus.

L'ensemble de ces stratégies ont eu des effets considérables sur les organisations logistiques des entreprises et les ont conduites à adopter une nouvelle forme d'organisation plus transversale et plus adaptée à leurs nouvelles contraintes.

- *Réflexion Make Or Buy*

La réorganisation provoquée par l'arrivée du Supply Chain Management est l'occasion de se demander s'il faut externaliser certains services ou fonctions supports prenant part à la Supply Chain. Cette décision peut être prise dans le cadre d'un recentrage de l'entreprise sur son cœur de métier ou d'une analyse de la Chaîne de Valeur au sens de M.Porter permettant d'identifier les fonctions créatrices de valeurs dans l'entreprise.

Cette externalisation doit être encadrée par la fonction Achats et menée dans le cadre d'une politique d'impartition pour faciliter la transition. Par exemple la fonction logistique est souvent externalisée et il faut alors conserver des liens très forts avec le prestataire afin d'éviter tout conflit.

- Impacts des stratégies des Distributeurs

Comme nous l'avons déjà évoqué, le consommateur devient de plus en plus exigeant. Ainsi, l'impact d'une rupture d'approvisionnement pour un distributeur devient dramatique. En effet, suite à une rupture de stock en linéaire plus de 40% des consommateurs changent de magasin et 20% d'entre eux changent de marque.

De plus, les fluctuations des flux d'achats au cours de la semaine (d'autant plus accentuée depuis la mise en place de la loi sur les 35 heures), du mois et de l'année compliquent les stratégies d'approvisionnement.

Par ailleurs, le poids de la grande distribution a atteint un niveau extrêmement élevé, renforcé par la vague de fusions-acquisitions qui a vu le nombre d'acteurs se réduire de moitié en France. Le pouvoir de négociation des distributeurs s'est donc considérablement accru vis à vis des industriels. Or, les critères logistiques sont devenus essentiels dans le choix des fournisseurs.

En effet, la concentration du secteur du commerce de détail s'est accompagnée d'une guerre des prix et d'une focalisation de plus en plus forte de la part des distributeurs sur le service rendu au client.

Ainsi, la part des coûts logistiques dans la marge s'est considérablement renforcée tandis que les distributeurs cherchaient à maximiser la rentabilité de leurs investissements immobiliers en convertissant une forte part de leurs surfaces de stockages en surface de ventes, impliquant une gestion des stocks optimale.

Afin de concilier guerre des prix, réduction des espaces de stockages et rentabilité, les distributeurs ont mis en place un certain nombre de stratégies achats-logistiques qu'ils ont plus ou moins imposé à leurs fournisseurs et qui ont eu des impacts non négligeables sur leurs organisations productrices et logistiques :

- Développement de Hubs de stockages
- Exigence de livraisons en JAT
- Gestion Partagée des Approvisionnements...

Compte tenu de ces différents facteurs, seule une coopération étroite entre les acteurs de la chaîne logistique peut permettre un approvisionnement efficace des magasins tout en permettant aux producteurs de conserver des marges significatives. Ainsi, le moindre problème au sein du processus peut avoir des conséquences considérables compte tenue des pénalités de retard prévues par les acheteurs de la Grande Distribution et de la sensibilité des consommateurs à la rupture de stocks. Les industriels, tout comme les distributeurs, se doivent donc de s'assurer de la pérennité de leurs approvisionnements mais également de celle de leurs propres fournisseurs.

### **1.1.3 La flexibilité comme priorité**

Alors que la fin du siècle dernier a vu renaître de ses cendres une croissance que l'on croyait définitivement enterrée, la tendance s'est de nouveau rapidement inversée depuis l'éclatement de la bulle Internet et attentats du 11 Septembre 2001.

Cette tendance macro-économique illustre parfaitement ce que vivent les entreprises aujourd'hui. Les organisations doivent être capables de s'adapter de plus en plus vite aux changements de conjonctures. Ainsi, le maître-mot est-il devenu « Flexibilité ».

Les concepts de Juste à Temps, de Zéro Stocks, de Zéro Délai, de Zéro Défaut ainsi que de flux tirés ont fait progressivement leur entrée dans les entreprises et sont désormais devenus des incontournables dans de nombreuses industries parmi lesquelles l'automobile, l'informatique et l'électronique.

En effet, face à une demande aussi volatile, un des principaux dangers qui guette une entreprise est de sur-stocker pour se prémunir des aléas. Il y a à cela plusieurs raisons :

- Les prix de certains produits comme par exemple l'informatique, diminuent de façon continue, donc les produits stockés perdent de la valeur.
- Risque d'obsolescence des produits, notamment dans l'industrie High Tech ou Agroalimentaire.
- Le coût du stockage.
- La valorisation boursière des entreprises se fait en partie sur le « Return on Asset » (ROA) ce qui incite les entreprises à diminuer leurs capitaux engagés.

Par ailleurs, un des objectifs majeurs des entreprises dans cette recherche de flexibilité est de rendre variable des charges fixes afin de réduire leur sensibilité à la conjoncture économique et à ses retournements de plus en plus fréquents. Ainsi, on voit de plus en plus d'entreprise avoir recours à l'Intérim plutôt qu'à l'embauche. Par ailleurs, le recours à la sous-traitance est de plus en plus courant comme nous l'avons déjà évoqué.

#### **1.1.4 L'explosion des nouvelles technologies**

La révolution technologique en route depuis une demi-douzaine d'années semble modifier en profondeur la nature des entreprises de demain et les modes de production. De nouveaux schémas organisationnels voient le jour, si bien que l'on parle de révolution Internet.

La révolution Internet actuelle présente beaucoup de similitudes avec la première révolution industrielle. Cette révolution de l'information et des réseaux repose également sur un nouveau système technique qui est en train de se substituer rapidement à l'ancien.

Ce nouveau système technique a permis, par de fortes améliorations technico-fonctionnelles et par des gains de productivité colossaux d'entraîner une chute de prix considérable, de déclencher une déferlante de nouveaux services diffusés sur le réseau Internet et de lancer le commerce électronique.

Ainsi un des premiers effets de cette révolution industrielle moderne est d'avoir considérablement diminué les coûts de transaction<sup>12</sup> en réduisant les coûts de transmission de l'information notamment.

On peut distinguer deux niveaux d'impact de cette révolution de l'information sur les secteurs d'activités :

**1. *Développement de l'Entreprise Virtuelle :***

Le premier impact consiste en l'apparition d'un nouveau canal de distribution constitué par le commerce électronique. Les principaux bouleversements reposent sur le contact direct, individualisé et en temps réel avec les clients que permet le commerce électronique avec le danger de cannibalisation des canaux traditionnels que cela entraîne.

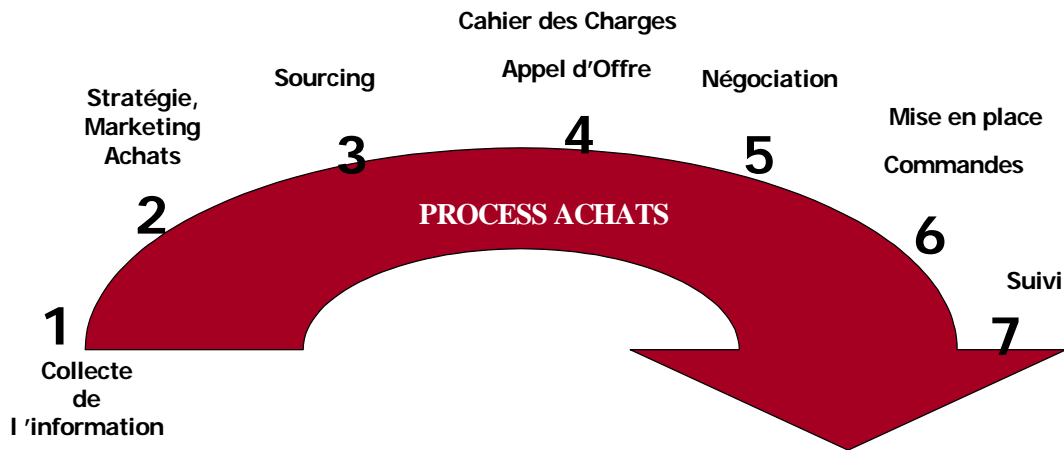
En ce qui le concerne, l'acheteur joue un rôle particulièrement important dans le développement des technologies Internet au sein de son entreprise en faisant pénétrer les systèmes d'E-procurement et d'E-Sourcing.

L'utilisation des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) dans la gestion des achats et des approvisionnements s'est développée dans les années 90 avec l'EDI (échange électronique de données) puis petit à petit les technologies se sont perfectionnées notamment en se développant vers l'Internet.

Aujourd'hui les NTIC ont un impact sur toute la démarche Achats qui peut se résumer par le schéma suivant.

---

<sup>12</sup> Au sens de Williamson : Ensemble des coûts relatif au fonctionnement d'un système



Selon les étapes du processus Achats, les impacts sur les coûts sont différents mais il est dès à présent important de noter que les solutions Internet ne bouleversent en aucun cas la logique intrinsèque de la démarche Achats. Ce ne sont que des outils au service de l'acheteur et dont les gains peuvent porter :

- soit sur les coûts d'achats : on parle alors d'**e-purchasing** (*Achats en ligne*).

L'e-purchasing est l'ensemble des solutions qui permet d'accéder à des informations pour faciliter la définition des besoins, le marketing Achats, les appels d'offres et les négociations. On attend de façon générale de l'e-purchasing qu'il permette d'optimiser les coûts d'achats, surtout dans la phase «marketing achat » et dans la phase « appel d'offres ».

- soit sur les coûts administratifs : il s'agit de l'**e-procurement** (*Approvisionnements en ligne*).

On entend par e-procurement « l'ensemble de solutions permettant de rendre accessible à un ensemble d'utilisateurs des sources d'informations et des outils afin de simplifier les actes d'approvisionnement, de facturation et de paiement »<sup>13</sup>.

L'e-procurement doit permettre d'optimiser les coûts administratifs surtout lors de la phase « passation des commandes »

---

<sup>13</sup> K-Buy, *L'avenir de l'E-Procurement*, Juin 2001

## **2. Apparition du concept d'Entreprise Étendue :**

Un second bouleversement va concerner l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise par la connexion électronique avec les réseaux de fournisseurs et les réseaux de clients. On parle désormais « d'entreprise étendue » ou « d'entreprise en réseau ». Cette évolution a été rendue possible par le formidable accroissement de la capacité des réseaux informatiques qui permettent le transfert d'informations de plus en plus lourdes et de plus en plus rapidement tout en augmentant la sécurisation des canaux de communication. La demande et l'offre sont gérés simultanément et en temps réel. Il faut souligner que cette étape requiert de lourds investissements informatiques préalables pour que l'entreprise soit déjà « communicante » en interne.

### ➤ Concept

Comme nous l'avons vu auparavant, le recentrage sur le « core business » est devenu indispensable aux entreprises, notamment afin de fournir aux actionnaires une meilleure visibilité sur les orientations stratégiques car il est important de le rappeler, ces derniers sont désormais devenus les interlocuteurs majeurs de l'entreprise.

Ce recentrage a entraîné l'externalisation de nombreuses fonctions auparavant maîtrisées en interne mais qu'il convient désormais de « faire-faire ». Ainsi, de nombreuses relations de partenariat ou de sous-traitance ont vu le jour, et il apparaît que « la prise en compte des nombreux partenaires dont s'entourent les entreprises [est] un élément fondamental pour leur développement et leur survie ».<sup>14</sup>

L'étude menée, par l'Observatoire du e-management Dauphine-Cegos montre que « le développement partenarial est une réalité pour près de deux-tiers des entreprises (64,5%) » et que pour 35,3% d'entre elles, cette coopération repose sur des outils électroniques.<sup>15</sup>

Pour cela, l'organisation doit mettre en place des « outils collaboratifs » permettant de lier les informations en provenance de ses outils de gestion de la relation client, de gestion de la Supply Chain et de son système d'information avec ceux de ses principaux partenaires.

Cette collaboration, qui il y a peu, était encore totalement impossible car trop coûteuse, est aujourd'hui rendue plus facile par les technologies Internet et par l'interconnexion des systèmes de production.

Cette forme de coopération nouvelle se manifeste par l'introduction de dispositifs nouveaux intégrant tout ou partie de la chaîne de valeur et venant s'ajouter aux fonctionnalités de l'ERP.

---

<sup>14</sup> Melissa SAADOUN, *Technologie de l'Information et Management*, Hermes, 2001

<sup>15</sup> Collectif d'auteurs, *Le E-MANAGEMENT : Vers l'entreprise Virtuelle ?*, Liaisons, 2002

Ainsi, le CPFR (*Collaborative Planning Forecasting and Replenishment*) permet une collaboration avancée sur l'aval de la chaîne de valeur, c'est à dire la distribution. Le Collaborative Design and Manufacturing Systems pour sa part a pour vocation d'intégrer l'amont de la chaîne de valeur, ce qui correspond aux fonctions de conception et de production.

D'autre part, des outils comme la CRM (Customer Relationship Management) permettant la gestion de la relation clientèle (interne ou externe), les applications achats ou bien encore les outils de gestion de la supply chain, viennent compléter les ERP classiques afin de les transformer en ce que Denis FLORIN<sup>16</sup>, associé ANDERSEN en charge de *Entreprise Technology*, appelle « l'ERP étendu ».

➤ Opportunités

La collaboration permet aux différents partenaires de bénéficier d'un certain nombre d'avantages, tant sur le plan organisationnel que sur le plan financier.

Tout d'abord l'organisation étendue favorise la rotation des tâches car elle n'instaure pas de divisions rigides du travail et privilégie l'incitation comme mode de coordination.

Par ailleurs, l'organisation étendue nécessite de mettre en place une structure souple qui permet par ailleurs une meilleure réactivité que l'organisation verticale basique, notamment en univers incertain.

De plus, une telle collaboration permet de limiter certains coûts pour l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, connaissant parfaitement les quantités demandées, l'entreprise ne produit que ce qui est nécessaire et limite ainsi ses coûts de stockage car elle n'a pas à anticiper de façon plus ou moins fiable la demande de son client.

Ainsi, dès 1997, le groupe Wal-Mart améliorait les taux de services de ses fournisseurs de 20% suite à la mise en place de processus collaboratifs, induisant par la même occasion des gains de productivité importants.

D'autre part, grâce aux applications groupeware (« Ensemble de méthodes, de moyens et d'outils permettant à un groupe d'améliorer la communication, la coordination et la coopération »<sup>17</sup> : Agenda partagés, conférence en ligne, bibliothèque de données, messagerie, workflow...), les coûts

---

<sup>16</sup> *Les défis technologiques et stratégiques de l'entreprise étendue*, e.biz, Numéro 7, Hiver 2002

<sup>17</sup> Melissa SAADOUN, *Technologie de l'Information et Management*, Hermes, 2001

d'organisations et de coordination de projets peuvent être considérablement diminués puisque les allers-retours, les réunions, deviennent dans certains cas superflus, tandis que les délais de transmissions de l'information sont considérablement réduits.

Enfin, les partenaires travaillant sur la même information et parlant le même langage, les coûts liés au contrôle du fournisseur, sans être totalement abolis, sont considérablement diminués.

➤ Contraintes

Comme le mettent en évidence les chiffres avancés par l'Observatoire du E-Management Dauphine-Cegos, l'utilisation d'outils de collaboration électronique n'est pas encore une réalité pour plus de deux-tiers de nos entreprises. Cet état de fait est du à plusieurs obstacles.

Tout d'abord, les spécificités des systèmes d'information des différentes entités composant le partenariat, nécessite la mise en place d'interfaces afin de lier ces différents systèmes entre eux. Cependant ce lien est ensuite un frein non-négligable à « la recomposition rapide avec de nouveaux partenaires »<sup>18</sup>

Par ailleurs, la mise en place de tels outils a un coût conséquent à l'échelle d'une entreprise pour des solutions qui ne disposent parfois pas d'une pérennité garantie.

D'autre part, l'implantation de ce type de solutions nécessite au préalable de bien maîtriser son organisation interne et de la repenser afin de mettre en place des structures favorisant le partage des connaissances et l'accès à l'information, ce qui est relativement coûteux et surtout extrêmement consommateur de temps.

Enfin, un dernier obstacle, plutôt d'aspect psychologique, provient de la remise en cause du rôle des managers entraîné par l'apparition d'agents intelligents au sein de ces systèmes et par l'automatisation d'un nombre de tâches de plus en plus conséquentes.

Pour finir, concernant uniquement le CPFR, Bruno Bousquié, associé ANDERSEN, définit quelques règles fondamentales<sup>19</sup> :

1. L'établissement d'un accord de coopération entre les partenaires assurant le cadre de la démarche et précisant les objectifs, les rôles et les responsabilités de chacun des intervenants.

---

<sup>18</sup> Collectif d'auteurs, *Le E-MANAGEMENT : Vers l'entreprise Virtuelle ?*, Liaisons, 2002

<sup>19</sup> *le CPFR, base d'une stratégie collaborative*, e.biz, Numéro 6, Printemps 2001

2. L'expérience de la gestion partagée des approvisionnements (G.P.A), sans être la condition nécessaire à la mise en place d'une démarche collaborative, en facilite grandement son déploiement [...].
3. Le contenu, le niveau de détail, la fréquence et le format de données échangées doivent être minutieusement étudiés
4. Mais l'obstacle majeur n'est ni d'ordre technique ou financier mais d'ordre organisationnel et culturel. Chaque partenaire doit avoir vendu au préalable son projet en interne et constitué des équipes pluridisciplinaires qui réalisent du « CFPR en interne ».

Le concept de SCM s'est développé afin de répondre à des modifications structurelles de l'environnement économique et industriel. Cependant, son efficacité repose sur l'application de Facteurs Clés de Succès particulièrement déterminants.

## **1.2 LES FACTEURS CLES DE SUCCES DE LA SUPPLY CHAIN**

Les facteurs clés de succès du fonctionnement de la supply chain sont nombreux. Nous avons donc essayé de les regrouper par grands thèmes. Nous abordons en premier lieu la nécessité d'avoir un système d'information performant puis une structure organisationnelle permettant la circulation de l'information et la gestion du changement, le management des compétences et enfin le système d'évaluation des performances de la Supply Chain.

Ces différents facteurs de réussite sont tous primordiaux et doivent se compléter pour permettre à l'entreprise de dégager des avantages concurrentiels.

### **1.2.1 Le système d'information**

La capacité de l'entreprise à mettre en œuvre un système d'information performant utilisant les développements récents des technologies de l'information et de la communication va conditionner la performance de la Supply Chain.

Nous pouvons caractériser un système d'information par trois dimensions essentielles : son degré d'intégration fonctionnelle, son degré d'intégration spatial et l'intégration des systèmes décisionnels.

a) Le degré d'intégration fonctionnel

Il concerne l'étendue de la chaîne de valeur couverte par le système d'information : depuis le client du client jusqu'au fournisseur du fournisseur.

Cette intégration fonctionnelle se caractérise par une architecture du système d'information qui permet une communication en temps réel entre les différents maillons de la chaîne de valeur (internes et externes à l'entreprise). Les solutions théoriques pour une telle intégration fonctionnelle sont les progiciels de gestion intégrés ou ERP pour la chaîne de valeur interne et les échanges de données informatisées ou EDI pour les liaisons externes.

Les informations traduisant les besoins du client final remontent par le système d'information commercial chargé de la gestion de la relation client (Customer relationship management : CRM), l'ERP globalise les besoins, planifie les ressources nécessaires et adresse les besoins d'approvisionnement via le système d'information chargé de la relation avec les fournisseurs et les sous-traitants. L'information est donc transmise automatiquement de systèmes en systèmes : c'est ce qui assure sa fiabilité, sa sécurité et sera un facteur de réduction des coûts de production.

b) Le degré d'intégration spatial

Il désigne la capacité de mettre en relation électronique des sites géographiques distants, soit parce qu'ils appartiennent au même groupe industriel, soit parce qu'ils constituent des partenaires : clients, fournisseurs, prestataires de services.

L'établissement de relations d'échange électronique peut se faire par simple échange de fax, d'e-mail ou par de complexes systèmes d'EDI. Ces systèmes permettent des gains de temps et de coûts considérables et sont indispensables à la mise en place de flux tendus.

Aujourd'hui, avec la montée en puissance de l'internet rapide, l'interconnexion des systèmes d'information ne devrait plus poser de problèmes majeurs à condition de bien vouloir interfacer son système d'information avec un serveur Web.

Cependant, le développement de l'Internet va bien au delà de cette simple interconnexion. En effet, il favorise également l'interpénétration des systèmes d'information par le développement des extranets : le client peut mettre sur son serveur Web l'expression de ses besoins que peuvent venir

consulter les fournisseurs autorisés. Ces derniers peuvent ainsi suivre chez leurs clients le niveau des stocks et déclencher des réapprovisionnements.

Mais les activités opérationnelles ne sont pas les seules concernées. Les ingénieurs des bureaux d'études du client et du fournisseur peuvent travailler en équipe virtuelle intégrée : ils peuvent échanger des dossiers de conception assistée par ordinateur (e-collaboratif).

Le développement de l'Internet peut également contribuer à « disséminer » la fonction Achats dans l'entreprise. En effet, les clients internes peuvent, grâce aux catalogues électroniques, passer directement des commandes aux conditions négociées par le service Achats qui se consacre ainsi au sourcing, à la négociation d'accords cadres et au management des Achats stratégiques.

c) Le degré d'intégration transactionnel / décisionnel

Le système d'information décisionnel est chargé du pilotage des opérations et de l'aide au management stratégique. Il doit mettre à disposition des managers les informations dont la nature et la forme correspondent à leurs besoins décisionnels, qu'ils soient de niveau tactique : tableau de bord et suivi des performances des fournisseurs, outils de simulation pour le calcul des besoins nets en tenant compte des stocks et des capacités disponibles ou de niveau stratégique : prévisions d'évolution du marché, aide aux choix d'investissements, etc.

Le système d'information décisionnel est construit sur de grandes bases de données (datawarehouse) dont la grande capacité permet de conserver des historiques importants. Ces informations sont quotidiennement mises à jour à partir des informations du système d'information transactionnel.

Pour synthétiser l'apport des systèmes d'information, nous pouvons dire que grâce à la combinaison des développements Internet et Extranet, les systèmes idéaux de SCM posséderont les caractéristiques suivantes :

- *Coordination centralisée* des flux d'information
- *Gestion totale de la logistique* permettant l'intégration du transport, des commandes et des systèmes industriels
- *Flexibilité des commandes* permettant l'adaptation aux modifications de production, de logistique et de stockage

- *Visibilité globale* des ressources de transport sans frontières nationales ni organisationnelles
- *Gestion globale des stocks* et possibilité de suivre le mouvement des produits
- *Sourcing global*
- *Accès aux informations interentreprises*
- *Echanges totalement automatiques des données*
- *Traçabilité totale des informations*
- *Amélioration des relations fournisseur / client.*

### **1.2.2 La structure d'organisation et la gestion du changement**

La capacité de l'entreprise à concevoir la structure d'organisation à même de soutenir le bon fonctionnement de la Supply Chain est une des conditions essentielles du succès. En effet, ce concept ne doit pas être limité à la seule technologie, c'est bien d'un modèle d'organisation dont il s'agit.

Même si l'évolution des structures doit évidemment tenir compte de l'histoire de l'entreprise et de l'environnement dans lequel elle se trouve, il n'en demeure pas moins qu'une énergie considérable doit être engagée pour que les changements nécessaires puissent être réalisés.

Dans une entreprise de type Supply Chain, les choix d'organisation doivent privilégier la coordination transversale des processus et donc une forte réduction du nombre de niveaux hiérarchiques. En effet, les postes dont la seule fonction était le relais de l'information vers la hiérarchie deviennent inutiles. La structure par fonction doit céder la place à une organisation favorisant la dialogue, le partage, la circulation et la communication de l'information.

Les pratiques relationnelles avec les fournisseurs impliqués dans la chaîne de valeur amont doivent également être modifiées. Nous pouvons distinguer deux types de modifications quant à la gestion de la relation fournisseur :

- Les fournisseurs avec lesquels une alliance stratégique a été conclue : action de co-développement, coût très élevé des équipements spécifiques... Ces fournisseurs sont en général mono-source et l'accord de partenariat va se traduire par une quasi-intégration verticale. Les systèmes d'information seront fortement couplés, le fournisseur participera aux groupes de projets internes.

- Les fournisseurs qui représentent une part importante du chiffre d'achats pour des produits non stratégiques, mais pour lesquels l'intégration à la Supply Chain est nécessaire afin d'obtenir une optimisation de l'efficacité et de la réactivité. Il n'y a pas d'accords de partenariat mais des engagements sur des volumes annuels. Ils sont intégrés virtuellement par les systèmes d'information : EDI, extranet, gestion en temps réel du stock client etc.

### **1.2.3 Le management des compétences**

De l'ensemble des facteurs clés de succès de la Supply Chain, l'un des plus importants est le développement des ressources humaines à travers le management des compétences. En effet, le management des connaissances organisationnelles est le fondement des compétences que l'entreprise doit en permanence mobiliser et développer de façon à soutenir les processus d'innovation continue et généralisée : produits, procédés, solutions d'organisation. C'est la condition qui assure à l'entreprise des avantages concurrentiels durables.

La fonction Achats est doublement concernée : d'une part elle est impliquée par les décisions de produire ou acheter, dans la redéfinition du cœur de compétence de l'entreprise et dans la gestion des ressources externalisées. D'autre part, sa connaissance des marchés amont lui permet d'identifier les sources de connaissance qui caractériseront les fournisseurs stratégiques.

Il existe quatre niveaux organisationnels de création de la connaissance :

- l'individu,
- le groupe,
- l'organisation
- l'inter organisation.

Stricto sensu, la connaissance ne peut être créée que par des personnes. L'organisation fournit un contexte qui amplifie la création de connaissances et la cristallise dans un réseau. Ce processus se développe dans une communauté d'interactions qui traverse les frontières intra et inter organisationnelles. C'est à ce niveau que la fonction Achats doit jouer un rôle privilégié de médiateur, d'échanges de connaissances entre l'entreprise et son réseau de fournisseurs.

L'acheteur crée de la connaissance pour son entreprise en participant à des groupes d'analyse de la valeur en impliquant les fournisseurs dès la phase de conception...

#### **1.2.4 Le système de mesure des performances**

La performance de la Supply Chain et la concrétisation de nombreux avantages concurrentiels va tenir à la capacité de l'entreprise à maintenir pour ses fournisseurs et pour elle-même un haut niveau de performance :

- détenir des niveaux de stocks bas sans risquer de détériorer le niveau de service
- maintenir la qualité à un haut niveau
- tenir les délais de plus en plus courts
- organiser l'ensemble des maillons de la chaîne de façon à en améliorer la flexibilité et la réactivité

tout cela en recherchant une maîtrise constante des coûts et en fournissant au client final la meilleure valeur possible.

Cependant, en terme de coûts, l'effort doit se concentrer sur le coût global et non plus sur le coût d'achat. En effet, la fonction Achats ne doit pas être jugée sur sa seule capacité à obtenir des améliorations du coût d'achat stricto sensu, mais sur l'ensemble des réductions de coûts qu'elle sera en mesure d'obtenir sur tous les processus avals qu'elle influence et sur tous les éléments de valeur qu'elle contribue à apporter au client final.

Il est nécessaire pour l'entreprise de se doter d'un système de mesure de performance des maillons de la chaîne en terme de contribution à la performance globale de la chaîne intégrée pour appréhender l'efficience globale de la Supply Chain. L'optimisation locale d'un maillon peut être contre-productive par les effets pervers induits dans d'autres maillons du fait des interdépendances qui existent entre les différents constituants de la chaîne de valeur.

Pour conclure sur cette approche des facteurs clés de succès d'un fonctionnement en Supply Chain, nous pouvons dire que le Management ne se limite pas à la mise en œuvre de systèmes d'information, aussi sophistiqués soient-ils (condition nécessaire mais pas suffisante), mais relève véritablement d'un projet organisationnel et humain.

## **2 IMPACT DE LA SUR LES MISSIONS DE L'ACHETEUR : ETUDE EMPIRIQUE**

### **2.1 METHODOLOGIE DE L'ENQUETE**

Cette étude s'appuie sur les résultats de la recherche bibliographique qui nous ont permis d'orienter notre guide sur les points qui nous semblaient essentiels .

Le guide d'entretien s'est voulu le plus exhaustif possible dans le domaine abordé et est composé de trois parties :

- L'organisation de la supply chain
- Le rôles de l'acheteur dans la supply chain
- L'assurance qualité

#### **2.1.1 Définition du panel cible :**

Les entreprises sélectionnées sont issues de connaissances professionnelles ou de proches du cercle du DESMA et qui nous paraissaient les plus aptes à fonctionner en logique Supply Chain.

Le nombre d'entreprises interrogées se monte à 21 .

Nous avons au préalable décidé d'administrer notre questionnaire au responsable du service Achats ou au responsable logistique en fonction des disponibilités de chacun ou dans certain cas les deux fonctions .

Notre souci était d'avoir des avis différents et suffisamment représentatifs de la problématique posée .

#### **2.1.2 Elaboration du guide d'entretien:**

##### **a) Choix du guide d'entretien :**

Nous avons fait le choix délibéré d'une étude qualitative et non quantitative selon nos différentes expériences professionnelles et notre connaissance globale de la Supply Chain .

Nous avons besoin de savoir comment l'acheteur se positionnait face à la Supply Chain.

##### **b) Choix des questions ouvertes :**

Le guide d'entretien contenait 42 questions ouvertes, 12 questions fermées afin de bien identifier le rôle de l'acheteur dans la Supply Chain et le rôle de la Supply Chain dans les Achats .

c)Administration du guide d'entretien

En terme de timing , il fallait compter deux heures d'entretien oral à l'aide d'un dictaphone, puis ensuite une retranscription sur papier.

**2.1.3 Objectif de l'entretien :**

L'objectif de la première partie de l'entretien était d'évaluer la connaissance de la Supply Chain chez nos interlocuteurs pour vérifier si les entreprises interrogées fonctionnaient réellement en Supply Chain et quelles étaient leurs attentes dans sa mise en place .

Ensuite dans la seconde partie de l'entretien nous avons cherché à comprendre quelle était réellement le rôle des acheteurs dans ces entreprises. Nous nous intéressions principalement à connaître les liaisons entre les acheteurs, la mise en place et le fonctionnement de la Supply Chain .

Enfin la troisième et dernière partie était consacrée à la liaison entre l'environnement et la Supply Chain.

Notre choix s'est délibérément porté sur la richesse des réponses, nous permettant de bénéficier de renseignements plus détaillés et plus approfondis de la part des interlocuteurs.

L'objectif final étant de bien identifier le rôle de l'acheteur dans la Supply Chain .

Par la suite toutes les réponses de l'ensemble des synthèses de chaque entretien ont été reportées sur un tableau récapitulatif afin de pouvoir en regrouper les idées principales.

Ce regroupement permettra ainsi de déterminer les tendances actuelles constatées.

#### 2.1.4 Entreprises interrogées

Nom de l'entreprise: ALCATEL CIT  
Nom de la personne interrogée : D. LAXAGUE  
Nom de l'entreprise: ALCATEL CIT  
Fonction : Responsable Achats

Activité (métier de l'entreprise ; implantation géographique) : TELECOM  
CA : non communicable  
Nombre de salariés : 7000  
Appartenance à un groupe : ALCATEL

Positionnement de l'entreprise (part de marché, place) :  
Principaux concurrents :  
Principaux clients : NOKIA ,NORTEL ,SIEMENS, ERICSON

Nom de l'entreprise: VALEO Etaples - 62  
Nom des personnes interrogées : M DELPORTE et M FABLE  
Fonctions : Responsable des Achats / Responsable Logistique

Activité : Fournisseur de Systèmes complets pour le secteur automobile  
Implantation : 143 sites dans 25 pays  
CA : 10.2 Milliards d'Euro  
Nombre de salariés : Groupe 70.000 personnes / Site étudié : 1200  
Appartenance à un groupe : Groupe VALEO

Positionnement de l'entreprise (part de marché, place) : N°2 mondial  
Avantages concurrentiels (règles de survie dans le DAS) : positionnement sur les prix, le service au client et l'innovation  
Principaux concurrents : Groupe Bosch  
Principaux clients : Peugeot , Citroën , BMW , NISSAN , Renault , Mercedes ,

Nom de l'entreprise: Société DECATHLON  
Nom de la personne interrogée : M LESTIENNE  
Fonction : Responsable des Approvisionnements / Secteur Sport de Balles

Activité (métier de l'entreprise ; implantation géographique) : Conception et Distribution d'articles de sports  
CA : 2.7 Milliards d'Euro  
Nombre de salariés : 25000 / 300 magasins  
Appartenance à un groupe : non

Positionnement de l'entreprise (part de marché, place) : Numéro 6 mondial  
Avantages concurrentiels (règles de survie dans le DAS) : Positionnement sur les Prix, aucune rupture en linéaires, innovation constante sur les produits  
Principaux concurrents : Intersport / Walmart  
Principaux clients : (B to C)

Nom de l'entreprise: CARRIER TRANSICOLD  
Nom de la personne interrogée : M.ADAM  
Fonction : LOGICTIC BUYER

Activité (métier de l'entreprise ; implantation géographique) : Fabrication de climatiseurs pour matériel de transport

Produits de l'entreprise : Climatiseurs pour véhicules légers, poids lourds et containers

Nombre de salariés : 350 sur le site, 1000 en France avec le réseau des ventes et SAV

Appartenance à un groupe : Groupe Carrier, climatiseurs, partie de United Technologies Corp.

Positionnement de l'entreprise (part de marché, place) : N°2 mondial

Avantages concurrentiels (règles de survie dans le DAS) :

Principaux concurrents : Thermoking

Principaux clients : (Europe), carrossiers comme Chérreau, Lambert, Schmitz (all), Gruau

Nom de l'entreprise: ARCELOR

Nom de la personne interrogée : Mr GODARD

Fonction : Acheteur Produits Industriels MRO et Produits Pétroliers

Activité (métier de l'entreprise ; implantation géographique) : sidérurgie , Monde

Produits de l'entreprise : coil en bobine / plaques métalliques / profilés produits longs = 44 millions de tonnes d'aciers

CA : 26.6 milliards d'euros

Nombre de salariés : 104.000 personnes

Appartenance à un groupe : non

Positionnement de l'entreprise (part de marché, place) : Leader mondial dans les aciers plats carbone et aciers longs carbone

Avantages concurrentiels (règles de survie dans le DAS) : Puissance industrielle , Achat , &D

Principaux concurrents : Thyssen , British Steel , Nippon steel

Principaux clients : automobile, construction , alimentaire(boîte cannette), électroménager

Nom de l'entreprise: Go Sport

Nom de la personne interrogée : Amanowicz Anieska

Fonction : Acheteuse

Activité (métier de l'entreprise ; implantation géographique) : Distribution spécialisée dans le sport, 120 magasins

Produits de l'entreprise : Articles de sport

CA : 738 millions €

Nombre de salariés : 5 000 personnes

Appartenance à un groupe : non

Positionnement de l'entreprise (part de marché, place) :

Avantages concurrentiels (règles de survie dans le DAS) :

Principaux concurrents : Décathlon, Intersport, le Vieux Campeur

Principaux clients : Particuliers

Nom de l'entreprise : ARC INTERNATIONNAL - 62

Nom de la personne interrogée : Monsieur LEROY

Fonction : Directeur des Achats

Activité (métier de l'entreprise ; implantation géographique) : Fabrication et commercialisation d'articles verriers , Industrie lourde ( 29 fours = 1000 Tonnes x jour = 5 millions d'articles x jour )

CA : 1.5 Milliards d'Euros

Nombre de salariés : 18000 personnes

Appartenance à un groupe : non

Positionnement de l'entreprise (part de marché, place) : N°1 Mondial

Avantages concurrentiels (règles de survie dans le DAS) : se positionner comme une entreprise de service au client

Principaux concurrents : - pour le marché Européen : Société Turque Pasabhace

- pour le marché Asiatique : Société Thaïlandaise

Principaux clients : - Affaires Industrielles(articles publicitaires, promotionnels)

- Affaires sur catalogues ( distribution )

Nom de l'entreprise: IMAJE

Nom de la personne interrogée : Th LALLEMANT

Fonction : Responsable logistique

Activité : imprimante industriel ,solution d'identification , système de marquage , gestion d'information concernant la traçabilité de production dans le domaine industriel  
(métier de l'entreprise ; implantation géographique) :

CA : 230 Millions de dollars

Nombre de salariés : 1500 salariés

Appartenance à un groupe : Groupe américain DOVER

Positionnement de l'entreprise (part de marché, place) : leader mondial

Principaux concurrents : LEXMARK, IBM

Principaux clients : l'industrie , l'agroalimentaire , la presse

Nom de l'entreprise: SCOTTS

Nom de la personne interrogée : Frédéric LATOUR

Fonction : Planificateur central

Activité (métier de l'entreprise ; implantation géographique) : fabrication et distribution de produits de jardin

Produits de l'entreprise : Amendement de sol(terreaux), engrais, produits de traitement

CA : 10 700 KEUROS (France)

Nombre de salariés : 350 personnes à Lyon (siège division internationale)

Appartenance à un groupe : groupe SCOTTS (international)

Positionnement de l'entreprise (part de marché, place) : leader européen

Avantages concurrentiels (règles de survie dans le DAS) :

Principaux concurrents : BAYER , SEEM , ALGOFLASH

Principaux clients : les grandes surfaces généralistes et spécialiste en jardinage

Nom de l'entreprise: RENAULT TRUCKS – Groupe Volvo  
Nom de la personne interrogée : Maurice PETIT  
Fonction : Chef de projet – D° de la Logistique Industrielle

Activité (métier de l'entreprise ; implantation géographique) : France ,Suède  
Produits de l'entreprise : Véhicule automobile de type CAMION  
CA : 1 Md Euros  
Nombre de salariés : 15 000  
Appartenance à un groupe : AB Volvo

Positionnement de l'entreprise (part de marché, place) : N°1 Français ,N°1 Europeen  
Avantages concurrentiels (règles de survie dans le DAS) : Prix/Délais  
Principaux concurrents : mercèdes ,Scania,Man  
Principaux clients : Les entreprises de transport routier

Nom de l'entreprise: SCAPA France  
Nom de la personne interrogée : Yves MALMENAIDE  
Fonction : responsable logistique France

Activité (métier de l'entreprise ; implantation géographique) : Fabricant d'adhésif ,  
France, UK, Italie, US, Espagne, Suisse, Canada)  
Produits de l'entreprise : Ruban adhésif et gaine électrique  
CA : 50 million d'euros (valence)  
Nombre de salariés : 280 (valence)  
Appartenance à un groupe : SCAPA (UK)

Positionnement de l'entreprise (part de marché, place) : 4<sup>ème</sup> place EUROPEENNE  
Avantages concurrentiels (règles de survie dans le DAS) : largeur de la gamme  
Principaux concurrents : 3M,NITO,PLASTO,ADVANCE ,TESA,  
Principaux clients : EDF,FIAT,PSA,RENAULT

Nom de l'entreprise: ESSILOR  
Nom de la personne interrogée : Cyril ROUSSEL  
Fonction : Equipment Sourcing Manager

Activité (métier de l'entreprise ; implantation géographique) : Verres Ophtalmiques  
CA : 2.1 Md EUR  
Nombre de salariés : 21000  
Appartenance à un groupe :

Positionnement de l'entreprise (part de marché, place) : N°1, 20% monde  
Principaux concurrents :  
Principaux clients :

Nom de l'entreprise: CRMA  
Nom de la personne interrogée : Dominique CARATY  
Fonction : Responsable département Achat et approvisionnement

Activité (métier de l'entreprise ; implantation géographique) : Maintenance d'avion  
CA : 50 Millions d'euros  
Nombre de salariés : 300 personnes  
Appartenance à un groupe : AIR FRANCE

Positionnement de l'entreprise (part de marché, place) : Premier tier  
Principaux concurrents : les original equipment manufacturer  
Principaux clients : Air France (80%)

Nom de l'entreprise: VALEO  
Nom de la personne interrogée : J OUDIOT  
Fonction : Family Purchasing Director

Activité (métier de l'entreprise ; implantation géographique) : concepteur et producteur de système de climatisation pour véhicules , la verrière pour siège + 17 pays  
CA : 1,385 M€  
Nombre de salariés : 6920  
Appartenance à un groupe : VALEO

Positionnement de l'entreprise (part de marché, place) : co LEADER avec Denso  
Principaux concurrents : DENSO, DELPHI, VISTEON, BEHR  
Principaux clients : Tous les constructeurs de véhicules

Nom de l'entreprise: Janssen-Cilag/Pharmalog  
Nom de la personne interrogée : M. Bertrand  
Fonction : Directeur général

Activité (métier de l'entreprise ; implantation géographique) : Fabriquant de médicaments  
CA : 641M€  
Nombre de salariés : 1550  
Appartenance à un groupe : Johnson&Johnson, leader mondial dans le secteur des soins de santé

Positionnement de l'entreprise (part de marché, place) : premier rang mondial  
Principaux concurrents :  
Principaux clients : Pharmacies

Nom de l'entreprise: DRESSER -RAND

Nom de la personne interrogée : M.Pierre DUMAS

Fonction : Directeur Europe

Activité (métier de l'entreprise ; implantation géographique) :

Produits de l'entreprise : Fabrication de turbines à gaz

CA : 150M€ au Havre

Nombre de salariés : 650 au Havre - 6000 personnes dans le monde

Appartenance à un groupe : Ingersoll-Rand – 50.000 personnes

Positionnement de l'entreprise (part de marché, place) : environ 20% du marché mondial

Avantages concurrentiels (règles de survie dans le DAS) :

Principaux concurrents : DEMAG/SULZER/NUOVO PIGNONE

Principaux clients : SHELL/ESSO/TECHNIP

Nom de l'entreprise: Energy Automotive SA

Nom de la personne interrogée : Denis Jolivet

Fonction : Acheteur composants

Activité (métier de l'entreprise ; implantation géographique) : Fournisseur de rang 1 – système à carburant

CA : 1.3 Milliards d'Euros

Nombre de salariés : 3500 personnes

Appartenance à un groupe : Joint Venture partagée entre Plastic Omnium et Solvay

Positionnement de l'entreprise (part de marché, place) :

Avantages concurrentiels (règles de survie dans le DAS) :

Principaux concurrents : TI group, Kartex, Visteon

Principaux clients : GM, PSA, Renault-Nissan

Nom de l'entreprise: Renault

Nom de la personne interrogée : Philippe Labigne

Fonction : Responsable au schéma directeur, ancien responsable logistique du site de Cléon, fabrication des moteurs (changement de fonction il y a 4 ans)

Activité (métier de l'entreprise ; implantation géographique) : Fabrication et distribution de véhicules, site de Cléon en Seine Maritime

Produits de l'entreprise : automobiles Renault

CA : 34,4 mds € pour la branche automobile en 2002

Nombre de salariés : 47 515

Appartenance à un groupe : non

Positionnement de l'entreprise (part de marché, place) : 11<sup>ème</sup> seul, 5<sup>ème</sup> avec Nissan

Avantages concurrentiels (règles de survie dans le DAS) : ...

Principaux concurrents : PSA, Volkswagen, Toyota...

Principaux clients : Particuliers

Nom de l'entreprise: HP

Nom de la personne interrogée : Christian SINET

Fonction :Responsable INBOUND

Activité (métier de l'entreprise ; implantation géographique) :

Produits de l'entreprise : PC, Serveurs, Imprimantes

CA : 80 Milliard \$

Nombre de salariés :

Appartenance à un groupe : HP-Compaq

Positionnement de l'entreprise (part de marché, place) : Leader Mondial

Avantages concurrentiels (règles de survie dans le DAS) :

Principaux concurrents : Dell, IBM, Packard Bell...

Principaux clients : Carrefour, Darty, Fnac, Wall Mart....

Nom de l'entreprise: CATERPILLAR

Nom de la personne interrogée : Christian Arnaud

Fonction : Strategic buyer (responsable de le relation fournisseur)

Activité: Construction d'engins de travaux publics

implantation géographique : Monde

CA : 2 milliards de dollars

Nombre de salariés : environ 55 000

Appartenance à un groupe : Caterpillar Inc

Positionnement de l'entreprise (part de marché, place) : n° 1 mondial

Principaux concurrents : John Deere, Case New Holland...

Principaux clients : Entreprises de BTP

Nom de l'entreprise: TRIXELL

Nom de la personne interrogée : Primevère Chapuis

Fonction : Responsable Achat

Activité: Fabrication de détecteurs plats à rayon X

implantation géographique : Moirans

Nombre de salariés : environ 200

Appartenance à un groupe : Thalès : 51%, Philips : 24.5%, Siemens : 24.5%

Positionnement de l'entreprise (part de marché, place) : n° 1 pour les produits statiques, n° 3 pour les produits dynamiques

Principaux concurrents : General Electric, Toshiba, Canon

Principaux clients : Philips et Siemens

## 2.2 RESULTATS DE L'ENQUETE

L'intérêt de notre étude est d'avoir fait appel dans nos entretiens à des secteurs d'activités très divers qui nous ont permis d'appréhender au mieux la notion de Supply Chain.

Deux secteurs ressortent très clairement dans l'utilisation, la maîtrise et la compréhension de cette outil : le secteur automobile et la grande distribution. Ces derniers sont représentatifs des industries les plus exigeantes à ce jour et qui mobilisent les énergies internes et celles de leurs fournisseurs pour répondre aux objectifs de performance de la Supply Chain.

### 1 – Les objectifs de la mise en place de la Supply Chain :

Deux notions essentielles ont été mises en avant :

a) La notion de « **satisfaction du client** » (60% de réponses) revient constamment et nous reprendrons ici ce commentaire issu de la grande distribution :

« Volonté interne d'améliorer et d'optimiser les schémas d'approvisionnements pour accroître la disponibilité de nos produits pour la satisfaction finale de nos clients. »

Les clients sont de plus en plus difficiles à satisfaire et les fournisseurs se doivent de personnaliser au maximum les services et les produits.

Réactivité aux demandes du client et taux de service à améliorer sont donc les leitmotiv repris par les sociétés.

b) La notion de « **rentabilité globale de l'entreprise** » est ressortie.

Les sociétés du secteur automobile indiquent clairement que c'est la recherche de la rentabilité des capitaux engagés qui est recherchée . Cet objectif sera atteint par le souci permanent de baisser les stocks (65% des réponses) et d'améliorer les gains de productivité.

Selon les entreprises rencontrées nous pouvons donc affirmer que les objectifs principaux à atteindre seront d'articuler le plus efficacement possible la satisfaction du client et celle de l'actionnaire.

### 2 – La définition de la Supply Chain

Les entreprises semblent avoir un niveau de maturité assez différent. Tous les interlocuteurs ne paraissent pas maîtriser ou « vivre » la Supply Chain de la même manière.

Nous retrouvons ainsi à la tête des entreprises les plus proches de la définition académique de la Supply Chain les secteurs d'activités déjà cités en introduction de cette première partie.

La définition des entreprises pour notre enquête serait celle-ci :

« Boucle d'informations superposée à une boucle physique la plus tendue possible pour réduire les stocks et répondre au mieux à la demande par l'amélioration du taux de service »

Il ne faut bien sûr pas tirer de conclusions générales hâtives, ces réponses ont été données essentiellement par les acheteurs eux-mêmes et non par les logisticiens.

La Supply Chain est une « philosophie » de travail bien particulière et nous pouvons dire que toutes les entreprises qui prétendent travailler ainsi ne « vivent » pas et ne partagent pas de la même manière ses contraintes.

Cela souligne que les acheteurs visités n'ont a priori pas les mêmes concepts de base pour mener à bien leur fonction dans leur entreprise.

Pour certaines sociétés la Supply Chain est apparentée à un bureau au sein duquel se trouve le service transport. Pour d'autres il n'y a tout simplement pas de définitions ou bien concerne essentiellement les approvisionnements au sens « limité » de la fonction.

**Il est donc surprenant de constater que des acheteurs placés en position d'interface entre leurs entreprises et le monde extérieur soient si peu au fait du rôle important qu'ils peuvent avoir pour le bon fonctionnement de la Supply Chain.**

### 3 – Les critères de compétitivité du couple produit / marché

Les réponses se portent sur l'objectif d'apporter le « meilleur prix » au client et d'atteindre un « taux de service » excellent (35% des réponses).

**Il semble donc évident que si une entreprise sait se positionner aujourd'hui sur le marché en procurant à ses clients les meilleurs prix et le meilleur service, elle disposera d'atouts de réussite importants.**

Synthèse : « L'acheteur et les besoins de la Supply Chain »

La Supply Chain est mise en place et utilisée de plus en plus fréquemment par les entreprises pour répondre à leurs souci de rentabilité et de performance clientèle mais la manière dont ces mêmes entreprises se sont appropriées l'outil « Supply Chain » est très disparate.

Le niveau d'exigence imposé est très différent selon la typologie du client final et même si les objectifs de base sont identiques, les moyens mis en œuvre pour les atteindre ne semblent pas être les mêmes.

Nous avons pour habitude de parler de culture achat au sein d'une société et si nous reprenons à notre compte cette notion nous pouvons dire que la culture « Supply Chain », est, elle-aussi, différemment vécue et interprétée selon les entreprises.

Enfin, comme nous l'avons déjà souligné, l'acheteur est acteur d'une partie de la Supply Chain et nous parlons ici de son « rôle indirect ». En effet, celui-ci intervient spécifiquement sur une partie de la chaîne de valeur de l'entreprise et non sur l'ensemble.

Il a ainsi un rôle reconnu très important de contribution mais pas d'acteur majeur et ne peut à lui seul rendre compte des objectifs globaux de rentabilité et de performance service de sa société .

### **2.2.1 Professionnalisation des acheteurs au sein de la Supply Chain**

#### a) La séparation effective des achats et des approvisionnements

La mise en place d'une organisation de type Supply Chain a modifié les organisations achats existantes. En effet, seules quatre personnes interrogées n'ont pas noté de changements suite à l'implantation de la Supply Chain au sein de leur organisation.

Ainsi, il est intéressant de constater que la mise en place d'une Supply Chain est également l'occasion de revoir le processus Achats en place, de séparer les fonctions Achats et approvisionnements comme le requiert d'ailleurs la Norme NF X 50-128 et de mettre en place les techniques modernes d'Achats tel que le e-sourcing, la veille technologique, le co-développement.

Comme nous l'avons évoqué auparavant, cette norme est donc appliquée dans les entreprises ayant mené une démarche de mise en place de Supply Chain.

Ainsi, seule une entreprise de l'échantillon (sur les 21 auditées) continue de laisser ses acheteurs s'occuper de l'approvisionnement des produits. Cependant, cela ne tient évidemment pas compte des structures achats projets au sein desquelles les acheteurs continuent de s'occuper des approvisionnements (commandes de prototypes).

#### b) Les conséquences de la Supply Chain sur les achats

La Supply Chain a des répercussions sur les achats et principalement sur son fonctionnement amenant ainsi à la spécialisation de la fonction.

Les entreprises interrogées établissent trois conséquences de changements induits par la Supply Chain qui sont :

- Organisationnels
- Humains
- Performance Achats

## **1 – Sur l'organisation**

### **➤ lors de la mise en place de la Supply Chain**

Sur les 21 entreprises interrogées, seules quatre d'entre elles ont intégré les Achats dans le groupe projet de mise en place de la Supply Chain .

Les Achats n'ont pas eu une démarche « leader » mais ont eu un rôle important dans l'accompagnement et l'éducation des fournisseurs à la Supply Chain .

### **➤ Lors du fonctionnement de la Supply Chain**

Pour 75% des entreprises, la Supply Chain fait partie du quotidien des acheteurs, les obligeant ainsi à tenir compte de ses exigences dans leur travail quotidien et dans leurs relations avec les fournisseurs (respect des délais, insertion de clauses logistiques...)

Mais à contrario, le travail de l'acheteur se trouve allégé par la simplification des tâches administratives grâce aux systèmes d'informations mais aussi à une meilleure communication inter et intra entreprises.

Cette affirmation se confirme pour 50% des entreprises interrogées.

Les simplifications les plus souvent citées sont :

- La fiabilité des informations
- Le suivi des stocks
- Le suivi des fournisseurs
- La simplification de la procédure de commande

## **2 - Sur les hommes**

La Supply Chain génère de nouveaux critères d'évaluation de la performance des acheteurs.

En effet, ceux ci ont changé pour 50% des entreprises interrogées. Cependant, ce chiffre doit s'analyser avec prudence et s'avère en fait plus important car pour certaines entreprises la Supply Chain est la résultante d'un long processus d'évolution de la logistique.

Par contre dans des secteurs comme l'automobile, la mesure de la performance achat existait auparavant et l'arrivée de la Supply Chain n'a fait que formaliser les critères de mesure.

### 3 - Sur les performances achats

Dans toutes les entreprises interrogées la mise en place de la Supply Chain a entraîné une baisse du coût global d'achats, car elle raisonne en coût global et non uniquement sur les prix d'achats.

La baisse du coût global est essentiellement due à l'utilisation des outils suivants énoncés par les personnes rencontrées :

- Meilleures prévisions permettant de meilleures négociations
- Baisse des coûts logistiques
- Globalisation des achats
- Réflexion Make or buy
- Sourcing international
- Optimisation des stocks

#### c) La Supply Chain et l'avenir

Comme nous l'avons vu la mise en place de la Supply Chain engendre des bouleversements dans les organisations, tant au niveau des fournisseurs que des acheteurs.

##### ➤ **L'éthique**

D'après les entreprises interrogées la Supply Chain va dans le sens d'une plus grande transparence et des relations plus professionnelles entre acheteurs et fournisseurs.

##### ➤ **Le développement durable**

On constate que la moitié des entreprises interrogées se préoccupent du développement durable. Ceci est dû à l'application de la norme ISO 14001 pour près de la moitié des entreprises interrogées. Toutefois cette recherche de recyclabilité ne se fait pas au sacrifice du coût. On peut penser que c'est donc dans le développement de nouveaux produits que la notion de recyclage est intégrée.

##### ➤ **La mort du produit**

La notion de Supply Chain consistant à prendre en compte la mort du produit n'est pas mise en place dans tous les secteurs audités. Ici encore le leader est l'industrie automobile car une réglementation européenne stricte impose que 85% d'un véhicule soit recyclable à l'horizon 2005.

Autre exemple, celui de l'industrie sidérurgique, Arcelor doit intégrer le coût de traitement de ses déchets d'usinage en impliquant ses fournisseurs, répondant ainsi au double objectif de réduction de coûts et de traitement des déchets, donc diminution du coût global.

## 2.2.2 L'évolution de la relation fournisseur

### a) Renforcement du partenariat

#### ➤ Le développement de la sous-traitance dans les entreprises

Dans 75% des entreprises interrogées, la fonction transport est confiée à des partenaires extérieurs. En ce qui concerne l'entreposage, 50% entreprises interrogées sous-traitent cette activité, il s'agit principalement d'entreprises à vocation de grandes séries utilisant des entrepôts pour stocker temporairement certains composants d'achats ou produits finis avec pour objectif d'éviter les ruptures de livraison .

D'autres sous-traitances sont évoquées comme celles de la fonction Achats et la sous-traitance de conception.

#### ➤ L'évolution du nombre de fournisseurs et les critères de sélection

Depuis la mise en place de la Supply Chain,

- 15% des entreprises interrogées n'ont pas connu de modifications ni dans les critères de sélection, ni dans le nombre de fournisseurs.
- 33% ont quand à elles, modifié leurs critères de sélection et le nombre de fournisseurs.
- 50% ont changé leurs critères de sélection.

Pour 35% des interviewés, les fournisseurs doivent être homologués par le service Achats pour intégrer la Supply Chain.

Par contre, pour seulement 10% des entreprises, les critères de fonctionnement de la Supply Chain sont réellement répercutés au fournisseur en leur faisant changer leurs méthodes de travail.

En matière de critères de sélection de fournisseurs, nous avons constaté que ceux-ci étaient principalement liés à la qualité, aux coûts et aux délais de livraison.

D'autre part les acheteurs sont incités ou « obligés » de vendre la Supply Chain aux fournisseurs afin d'obtenir leur adhésion totale pour son bon fonctionnement.

➤ **Les objectifs partagés par les entreprises et les fournisseurs**

Plus de 75% des entreprises interviewées ont des objectifs communs avec leurs fournisseurs.

66% déclarent avoir comme objectif la baisse des coûts et la même proportion a une volonté commune d'accroître la qualité.

Par contre 55% déclarent avoir une volonté commune d'améliorer la productivité.

Ces objectifs contractualisés sont définis avec les fournisseurs et sont par conséquent mesurés.

Enfin 55% des entreprises cherchent à effectuer des opérations de co-développement avec leurs fournisseurs.

Ces objectifs communs sont le plus souvent des contraintes imposées aux fournisseurs et non une volonté réciproque de réussir.

• **Qualité**

Un des objectifs fixé aux fournisseurs réside dans leur aptitude à assurer une qualité optimale. Près de 75% des entreprises interrogées ont mis en place un système qualité qui découle des exigences directes de la Supply Chain.

Ces exigences de qualité se retranscrivent auprès des fournisseurs par la mise en place d'homologations par audits internes avancés. Ces procédures se retrouvent dans les industries automobiles interrogées qui déclinent des procédures particulières d'agrément.

• **Plans d'améliorations**

Le deuxième objectif principalement évoqué est la mise en application de plans d'améliorations avec les fournisseurs. Cet objectif est évoqué pour l'intégralité des sociétés interrogées.

Plus spécifiquement ces plans d'améliorations concernent la qualité à 65% des entreprises.

Beaucoup moins nombreuses sont les entreprises qui fixent des plans d'amélioration en matière de flux logistiques et d'amélioration de la productivité.

Le rôle de l'acheteur évolue et devient de plus en plus spécialisé. Néanmoins, nous pouvons nous poser la question de savoir si cette professionnalisation est liée ou non à la présence de la Supply Chain dans les entreprises ?

- **L'instauration de relations longues durées**

Les relations de longues durées avec les fournisseurs sont aujourd'hui très développées et plus de 90% des entreprises interrogées déclarent avoir mis en place ce type de relations avec leurs fournisseurs.

Toutefois, tous les fournisseurs ne sont pas concernés et seuls les plus importants bénéficient de cet état de fait. Ces relations « poussées » permettent ainsi de développer des produits et de s'assurer de leurs disponibilités plus rapidement et à moindre coût. Enfin, cette relation de long terme permet aussi de faciliter et de rendre plus performant la mise en place des plans de progrès.

Par contre, la relation à long terme ne fait pas toujours l'objet d'un contrat. Le contrat a son importance quand, en plus de la durée de la relation, elle est stratégique ou au moins pourrait mettre en péril la société acheteuse en cas de rupture de production.

- **Les règles de fonctionnement dues à la Supply Chain**

Près de 30% des entreprises n'ont soit pas répondu, soit n'ont pas de règles liées à la Supply Chain. Pour 30% des entreprises celles-ci prennent la forme d'homologations. Enfin pour 20%, les règles contractuelles sont en fait des règles de partenariat.

Seules quatre entreprises contractualisent la flexibilité en demandant des stocks de consignations, en imposant de ne communiquer que 30 jours de commandes fermes auprès des fournisseurs ou bien des tailles de lots variables.

Par contre, 11 acheteurs confirment que les contenus des contrats ont bien été modifiés avec la présence de la Supply Chain.

Les contrats sont plus précis, intègrent plus de clauses (surtout clauses logistiques, de délais, de propriété des stocks...). Il est également intéressant de noter que certaines entreprises disposent de contrats spécifiques pour leurs fournisseurs.

b) Les échanges d'informations acheteurs fournisseurs

➤ **Les prévisions transmises aux fournisseurs**

Pour 76% des entreprises interrogées des prévisions d'achat à plusieurs mois sont donnés à leurs fournisseurs, mais rares sont celles qui communiquent réellement les prévisions de vente. En effet, ces dernières sont souvent analysées ou remises à jour avant d'être effectivement communiquées aux fournisseurs. Les documents sont majoritairement transmis aux fournisseurs principaux.

Concernant l'horizon des prévisions, les réponses sont variables du fait des typologies d'entreprises interrogées. Néanmoins des engagements d'un voir deux ans sont les périodes les plus souvent évoquées. Ces engagements permettent surtout aux fournisseurs de pouvoir lancer des programmes d'investissements imposés par leurs clients.

Les outils pour transmettre ces données aux fournisseurs sont très variés. Si les grandes entreprises utilisent les liaisons EDI, le fax reste l'outil le plus utilisé.

Parallèlement, le développement d'Internet permet également, via des plate-formes collaboratives, de communiquer avec les fournisseurs.

Mais quels que soient les outils utilisés, les réunions avec les fournisseurs restent le moyen le plus utilisé pour échanger ce type d'informations

➤ **Les informations demandées aux fournisseurs**

Il existe de grandes disparités entre les entreprises. Si certaines sociétés ne demandent aucune information particulière à leurs fournisseurs, d'autres au contraire souhaitent en recevoir un maximum. Les demandes d'informations ne sont pas fonction de la taille de l'entreprise cliente.

Trois types d'informations sont plus particulièrement demandés :

- la décomposition des coûts des fournisseurs pour 55% des entreprises interrogées,
- 33% des sociétés interviewées demandent des informations sur les fournisseurs des fournisseurs
- 30% d'entre elles souhaitent connaître la part de la fabrication sous-traitée.

## CONCLUSION

Cette étude nous a permis de mieux définir le rôle de l'acheteur au sein de la Supply Chain dans les entreprises interrogées, aussi bien dans sa mise en place que dans son fonctionnement quotidien.

Les acheteurs ne sont pas apparus comme étant des moteurs dans l'implantation de la Supply Chain. Celle-ci a essentiellement été initiée par la Direction Générale et portée par la Logistique.

Les acheteurs ont été consultés lors de ce projet et intégrés comme étant une force de proposition en raison de leur interface importante avec l'environnement des fournisseurs.

De nouvelles stratégies Achats sont mises en place pour répondre aux exigences de la Supply Chain et se traduisent par de nouveaux critères de sélection et d'évaluation des fournisseurs comme la flexibilité, la logistique et la qualité.

L'implication des fournisseurs se traduit principalement par une grande transparence dans la diffusion des informations comme la décomposition des coûts et facilite ainsi le co-développement.

Le rôle de l'acheteur à travers la Supply Chain suit la tendance d'approfondissement de la relation avec des fournisseurs partenaires capables de fournir la flexibilité, la qualité requise tout en générant de l'innovation et en prenant en compte l'aspect écologique des produits.

Les exigences de la Supply Chain ont modifié les critères de mesure de la performance du service achats et les mesures qui les accompagnent sont facilitées par la fiabilité des informations mises à disposition des entreprises.

La performance globale de la Supply Chain est assurée notamment grâce à la mise en place d'outils informatiques qui lui sont liés comme l'Echange de Données Informatiques, le Customer Relationship Management.

Ainsi la Supply Chain pousse les acheteurs à mieux accomplir leur travail par des critères d'évaluation plus larges que le simple coût d'achat et les assiste par la communication de données fiables. Leur position d'interface entre les fournisseurs et l'entreprise est renforcée par des échanges.

accrus en interne entre les différentes fonctions et en externe avec les fournisseurs comme la communication des prévisions de vente et les plans d'amélioration de qualité.

Notre échantillon d'entreprises nous a permis de constater que l'industrie automobile et la grande distribution ainsi que leurs fournisseurs sont en avance dans le fonctionnement de la Supply Chain et peuvent servir de références aux entreprises d'autres secteurs.

Il convient toutefois de préciser que nous sommes conscient d'avoir consulté un nombre limité d'entreprises mais que la qualité des entretiens nous ont permis de définir des tendances sur le rôle réel de l'acheteur au sein de la Supply Chain .

D'autre part, lors de la réalisation des interviews, certaines questions ou suggestions ont pu influencer des réponses faussant ainsi l'objectivité de l'étude .

L'acheteur n'a pas de rôle essentiel dans la mise en place de la Supply Chain et pour certaines entreprises l'acheteur ne joue pas son rôle stratégique d'interface entre les fournisseurs et l'entreprise.

Cette étude nous a démontré que la Supply Chain agit comme un « catalyseur » des bonnes pratiques Achats. Cependant, nous ne pouvons pas affirmer que les entreprises interrogées n'auraient mis en place ces pratiques sans l'apport de la Supply Chain.

Nous pourrions envisager la perspective d'une étude comparative sur l'évolution des pratiques achats pendant la mise en place d'une supply chain au sein d'une entreprise afin de confirmer ou d'infirmer ce rôle de « catalyseur ».

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages :

- *Le management des achats : Mélanges en l'honneur de Pierre-Yves Barreyre*. Sous la direction de Jean-Claude Castagnos et Didier Retour. PUG, 2002.
- *La logistique Globale*, P.P Dornier, M. Fender, Editions d'Organisation, 2002
- *Technologie de l'Information et Management*, Melissa Saadoun, Hermes, 2001
- *Le E-MANAGEMENT : Vers l'entreprise Virtuelle* , Collectif d'auteurs, Liaisons, 2002
- *PURCHASING AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT* , A.J van Weele , Thomson Learning, 2002

### Articles :

- « *Quand le profit remonte la* », L'Expansion, mars 2002, n°661
- « *Gérer la complexité avec le SCM*, L'Expansion, mars 2002, N°661
- « *Les Trois piliers de la nouvelle chaîne logistique* », L'Expansion, mars 2002, n°661
- « *Optimiser la création de valeur de l'entreprise étendue* », Les Echos 2002
- « *GM joue les plateformes communes* », les Echos, 2002
- « *Un atout de compétitivité : le management intégré des processus de la chaîne logistique* », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n°188-189
- « *L'interconnection logistique : du concret !* », Journal du Net, 2002
- « *Le management va-t-il enfin décoller ?* », La lettre des Achats n°91, janvier 2002
- Dossier Organisation et Management , La lettre des Achats, N° 102, Janvier 2003
- « *De la au réseau industriel* », L'Expansion Management Review, juin 2001
- « *Métiers Achat-Logistique-Approvisionnement* », L'Usine Nouvelle, novembre 2001
- *L'avenir de l'E-Procurement*, K-Buy, Juin 2001
- *Les défis technologiques et stratégiques de l'entreprise étendue*, e.biz, Numéro 7, Hiver 2002
- *le CFPR, base d'une stratégie collaborative*, e.biz, Numéro 6, Printemps 2001

### Autres :

- *Etude d'un nouveau concept : Le SCEM*, M. Rondeau, S. Bourdon, Groupe ESC Brest, 2002
- *Management*, Etude du Groupe HP, DESMA 2002
- *Cours de Management*, Yves-Michel Fayolle, DESMA, Janvier 2003
- *Cours de Management*, Richard Calvi, DESMA, 2002/2003
- *Strategic Cost Management in the : A Purchasing and Supply Management Perspective*, CAPS Research, 2002
- *E-Business and Integration*, SGSCMF, Novembre 2002

**ANNEXE :**

## **GUIDE D'ENTRETIEN**

### **Identification de l'entreprise :**

Nom de l'entreprise:  
Nom de la personne interrogée :  
Fonction :

Activité (métier de l'entreprise ; implantation géographique) :  
Produits de l'entreprise :  
CA :  
Nombre de salariés :  
Appartenance à un groupe :

Positionnement de l'entreprise (part de marché, place) :  
Avantages concurrentiels (règles de survie dans le DAS) :  
Principaux concurrents :  
Principaux clients :

---

## **PARTIE 1 - ORGANISATION DE LA SUPPLY CHAIN**

---

### **1. Objectifs et stratégie**

- Comment définiriez-vous la supply chain ?  
*Amont, aval, les deux...*  
*Quelle est votre priorité ?*
  
- Quels sont les facteurs qui ont fait que vous avez mis en place une organisation en supply chain ?  
*Pression externe*  
*Politique interne*  
*Politique de stocks*  
*Recherche de flexibilité*

- Quels sont les objectifs poursuivis ?

*Taux de service*

*Stocks*

*Accroissement de la rentabilité*

*Attente des clients*

*Baisse des coûts*

*Accroissement de la réactivité*

*Accroissement de la satisfaction client*

*Transversalité interne (prise en compte de la chaîne de valeur)*

*Organisations intégrées*

- Quels sont les objectifs assignés par la direction à l'entreprise ?

*Objectifs quantitatifs*

*Suivi du taux de satisfaction client*

*Rapidité de la prise en compte des commandes*

*Niveau des stocks*

- Quels sont les critères de compétitivité du couple produit/marché ?

## **2. Mise en place de l'organisation Supply Chain et outils utilisés**

### 2.1 Les moyens utilisés

- Quels sont les moyens mis en œuvre pour mettre en place l'organisation supply chain ? (ou quels ont été?)
- Quelle est l'implication de la direction générale dans la mise en place du projet ?
- Vous êtes-vous fait aider par des intervenants extérieurs ?

*Cabinet de conseil*

- Quel est (ou a été) le profil du pilote du projet ?

*Cabinet de conseil*

*Chef de projet interne*

*Groupe de travail transversal*

- Quel a été le niveau d'implication dans le suivi du projet par la DG et par le COMEX?

*indicateurs, tableaux de bord*

- Quels moyens humains ont été mis en place, quantitativement et qualitativement?

*Haut potentiel ou pas, Nombre*

- Quel a été le niveau des investissements ?

*En formation*

*En logiciels (quels sont les logiciels utilisés ? (ERP, autres...))*

## 2.2. Organisation de l'entreprise

- Comment sont organisées les fonctions de l'entreprise?

*Structure*

*Place des Achats*

- Existe-il une fonction SC et comment le responsable se positionne-t-il dans l'organigramme de l'entreprise ?

*Par rapport au service Achats*

- Selon vous, quels acteurs contribuent le plus à l'efficacité de la SC?
- Quels sont les liens entre ces acteurs et comment communiquent-ils ?

*Outils collaboratifs*

*Outils de communication*

- Certaines fonctions sont-elles externalisées ou partiellement externalisées, càd confiées à d'autres partenaires ?

*Transport, Entreposage, Production, Conception, Achat...*

- Quels sont les changements occasionnés par la mise en place de la SC ?

*Au niveau des fournisseurs*

*En interne : réorganisation des services*

## 2.3. Modes de fonctionnement

- Dans quel type de production êtes-vous?

*Projet*

*A la commande*

*Sur stock*

*Prévision sur produits finis (process complet)*

*Prévision sur composants (gestion de produits semi-finis)*

- Quelle méthode de gestion des stocks utilisez-vous?

*JAT*

*Kanban*

*Prévision*

*Stockage chez le fournisseur*

*Stockage sur plateforme externalisée*

*Différenciation retardée*

## 2.4 Le système d'information

- Quels sont les systèmes informatiques mis en place pour gérer la SC ?  
*ERP, APS, I2SCM, AD...*
- Votre outil de Gestion de Production est-il intégré avec les Systèmes Informatiques de vos fournisseurs et de vos clients ?
- Par quelle technologie ?  
*EDI, Web EDI, Internet, Intranet, ...*
- Le SI est-il relié avec d'autres partenaires de l'entreprise ? Lesquels et comment?
- Quelles difficultés rencontrez-vous quant à la circulation de l'information ?

---

## **PARTIE II - ROLE DE L'ACHETEUR DANS LA SUPPLY CHAIN**

---

### **1. Gestion de la relation fournisseur**

*Recherche de l'existence de partenariat*

- Avez-vous instauré des relations de longue durée avec vos fournisseurs ?

*Préciser la durée*

- Les prévisions de ventes sont-elles communiquées aux fournisseurs partenaires ?

*Si oui, à quel horizon ?*

- Par quels moyens ? Quels sont les outils utilisés et sont-ils interfacés avec ceux du fournisseurs ?

*EDI*

*ERP*

*Internet*

- Quelles sont les données qui vous sont transmises par les fournisseurs ?

*Part de la fabrication sous-traitée*

*Connaissance de la structure de coûts du fournisseur*

*Informations sur les fournisseurs du fournisseur*

- L'entreprise cliente et son fournisseur ont-ils des objectifs communs ?

*Rentabilité*

*Productivité*

*Baisse des coûts*

*Amélioration de la qualité*

### *Niveau des stocks*

- Avez-vous mis en place des plans d'amélioration avec vos fournisseurs ?
- L'exploitation de la SC vous a-t-elle conduit à modifier le nombre de fournisseurs et les critères de sélection des fournisseurs ?
- Quels critères sont incontournables pour qu'un fournisseur intègre la SC ?

### *Homologation*

- Quelles sont les règles contractuelles imposées qui découlent de l'implantation de la SC ?

### *Partenariat, Gestion de la confiance, ...*

## **2. Organisation achat, changement des procédures**

- Quelles étaient les différentes étapes du processus d'achat avant la mise en place de la SC ?
- Comment ont-elles évolué quand vous avez mis en place la SC ?
- Définissez l'activité approvisionnement dans votre fonction d'acheteur.
- *Faites vous de l'approvisionnement ou vous concentrez-vous sur le processus achat ?*

### *(Bon de commande )*

- Avez-vous modifié vos critères de recherche de fournisseurs ?
- Dans quelle mesure le service achat a-t-il participé à la mise en place de la SC ?

### *Gestion du changement , accompagnement, ingénierie simultanée...*

- Quelles sont les étapes ou les tâches sur lesquelles votre travail a porté ?
- Considérez-vous que la SC a alourdi ou allégé votre travail ?
- La SC fait-elle partie de votre quotidien ?

Si oui, pourquoi ?

Si non pourquoi ?

- Les critères d'évaluation de la performance de l'acheteur ont-ils changé depuis la mise en place de la SC ?

Quels sont ces critères ?

- Quelles sont les tâches que vous réalisiez avant et qui ont été facilitées par la nouvelle organisation (SC) ?

*Simplification de la procédure de commande*

*Fiabilité des informations*

*Suivi des stocks*

*Suivi des fournisseurs*

- D'après vous, en matière d'achat, en quoi la SC a-t-elle apporté une augmentation ou une diminution du coût d'achat ?

- Si le service achat rédige les contrats, en quoi la SC a-t-elle modifié la structure de ceux-ci ?

*Contrat spécifique pour les fournisseurs de la SC*

- Notez par une note de 1 à 10 l'apport des achats dans la SC.
- Notez par une note de 1 à 10 l'apport de la SC à la fonction achat.
- Pensez-vous que la SC est un outil qui améliore la performance globale et si oui comment ?

---

### **PARTIE III – ASSURANCE QUALITE**

---

- Avez vous mis en place un système qualité ?

*Certifié ISO ...*

- Ce système qualité est-il informatisé pour la SC ?
- Comment avez vous retranscrit ces exigences auprès de vos fournisseurs fonctionnant avec vous dans la logique supply chain ?

*Procédure d'agrément particulière*

*Questionnaire d'évaluation*

*Fiche de suivi (indicateurs de performances)*

- Que pensez-vous de l'éthique ? Qu'est-ce que ce concept à la mode représente pour vous ?

- Comment intégrez-vous la notion de développement durable ?

*Application de la norme ISO 14001*

- Intégrez-vous la mort du produit dans la SC ?