



COMMENT MANAGER LA RELATION CLIENT-FOURNISSEUR DANS LE CADRE D'UN DESENGAGEMENT ?

Delangle sophie
DESMA 32 Bis
Septembre 2007

PUBLICITE

Ce document est la propriété de l'auteur. En aucun cas, il ne peut être copié ou utilisé à des fins commerciales

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Henri Delorme, mon maître de stage, qui m'a fait confiance, et a su par sa franchise, son honnêteté et sa gentillesse m'accompagner et me faire progresser tout au long de mon stage.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à Nathalie Merminod, qui m'a prodiguée conseils, recommandations et dont l'écoute attentive et la disponibilité ont été d'un grand soutien durant cette recherche individuelle.

Je remercie également l'ensemble des personnes avec lesquelles je me suis entretenue sur le thème passionnant du désengagement. Tous m'ont accordé un moment de leur temps précieux pour me faire part de leur expérience et me permettre d'enrichir ma connaissance sur un sujet peu traité.

Enfin, je souhaite exprimer toute ma gratitude et adresser un chaleureux merci à tous les membres de ma famille et aux amis qui m'ont supportée et aidée (dans tous les sens du terme) durant cette année universitaire.

RESUME

Le désengagement se définit comme la rupture totale ou partielle des relations commerciales. Il s'apparente à la phase ultime des relations client fournisseur. Peu de recherches théoriques abordent ce thème. Or, les conséquences du désengagement sont multiples et méritent une attention particulière.

Ce mémoire propose d'aborder le sujet du désengagement sous l'angle de la gestion des relations client-fournisseur afin de comprendre comment les acheteurs gèrent la rupture. La littérature abondante sur les relations clients fournisseurs nous donne des clés pour comprendre les enjeux et les contraintes liés au désengagement. L'approche du terrain permet de découvrir les bonnes pratiques mises en œuvre pour gérer les aléas liés à la fin des relations.

Cette étude met en évidence la nécessité d'adapter la conduite du désengagement aux caractéristiques de la relation. Elle permet d'identifier bon nombre de bonnes pratiques et de construire un processus de désengagement.

Mots clés : désengagement, relation client-fournisseur, pouvoir, actifs spécifiques, coûts de transfert, réputation, échange d'informations.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	8
PARTIE 1 : LES RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR FACE AU DESENGAGEMENT	9
1- Mieux comprendre le management des relations client-fournisseur dans le cadre du désengagement.....	10
1.1 Qu'est ce que le management de la relation client-fournisseur ?.....	10
1.2 Des stratégies achats adaptées aux produits achetés.....	11
1.3 Des relations client-fournisseur de nature et d'intensité différentes.....	12
1.3.1. <i>Relation de marché et relation partenariale.....</i>	<i>13</i>
A. La relation de marché.....	13
B. La relation de partenariat.....	13
1.3.2 <i>La typologie basée sur un portefeuille de relations client-fournisseur.....</i>	<i>15</i>
A. Les notions de pouvoir, de dépendance et d'interdépendance.....	15
B. Un portefeuille de relations client-fournisseur : l'approche de Bensaou (1999).....	16
2- Le désengagement : dernière phase de la relation client -fournisseur	19
2.1 Les différentes phases de la relation client-fournisseur.....	19
2.2 Les raisons du désengagement.....	21
2.3 La phase du désengagement	21
2.4 Les risques du désengagement.....	23
3. Les éléments clés des relations client-fournisseur à considérer dans le cas du désengagement	23
3.1 Pouvoir et dépendance	23
3.2 Le climat de la relation.....	24
3.2.1 <i>Confiance et coopération entre clients et fournisseurs.....</i>	<i>24</i>
3.2.2 <i>Transparence, honnêteté, réputation.....</i>	<i>25</i>
3.3 La spécificité des actifs	26
3.4 L'échange d'informations.....	27
4. Autres points à prendre en compte lors du désengagement	27
4.1 Les éléments juridiques liés au désengagement.....	28
4.1.1. <i>La rupture des relations commerciales établies</i>	<i>28</i>
A. Un article clé : L442-6-1.5° du Code de Commerce	28
B. Les principaux points de l'article L 442-6-5.....	29
C. Les sanctions liées à la rupture brutale des relations commerciales établies.....	30
D. La condition pour être en règle : respecter le préavis.....	31
4.1.2. <i>La dépendance économique et son abus.....</i>	<i>32</i>
A. Définition de la notion de dépendance économique.....	32
B. L'abus de dépendance économique	32
C. Les critères de la dépendance économique	33
D. Faits constitutifs de l'abus de dépendance économique	34
4.1.3 <i>Les autres points juridiques à prendre en compte.....</i>	<i>34</i>
4.2 Les coûts liés au désengagement	35
4.2.1. <i>La théorie des coûts de transaction de Williamson : l'approche contractuelle</i>	<i>35</i>
4.2.2 <i>La théorie des switching cost de Porter : l'approche par la production</i>	<i>37</i>
4.2.3 <i>La théorie des coûts de mobilité de Lavastre : l'approche dynamique et stratégique.....</i>	<i>37</i>
5. Synthèse	40

PARTIE 2 : LE DESENGAGEMENT DANS LA PRATIQUE	41
1. Méthodologie	41
1.1 La conduite des entretiens : une étape indispensable pour comprendre les enjeux et les modalités du désengagement	42
1.1.1. <i>L'intérêt des entretiens</i>	42
1.1.2. <i>Le choix des entretiens et des études de cas</i>	42
1.2 L'apport de la matrice relations client-fournisseur de Bensaou (1999)	43
1.2.1. <i>Pourquoi utiliser la matrice de Bensaou (1999)</i>	43
1.2.2. <i>Les éléments clés sur lesquels s'appuyer</i>	43
1.2.3. <i>Les limites quant à l'utilisation des matrices</i>	44
1.3. La construction d'une grille d'entretien	44
2. Les relations client-fournisseur face au désengagement : présentation de quatre études de cas	45
2.1 Le désengagement d'une relation de marché	46
2.1.1. <i>Contexte et raisons du désengagement</i>	46
2.1.2. <i>Caractéristiques de la relation client-fournisseur</i>	47
2.1.3. <i>Enjeux et contraintes du désengagement d'une relation de marché</i>	48
2.1.4. <i>La gestion opérationnelle du désengagement</i>	49
2.1.5. <i>Les leçons à tirer du désengagement</i>	51
2.2. Le désengagement d'une relation client captif	53
2.2.1. <i>Contexte et raisons du désengagement</i>	53
2.2.2. <i>Caractéristiques de la relation client-fournisseur</i>	54
2.2.3. <i>Les enjeux majeurs du désengagement</i>	55
2.2.4. <i>La gestion opérationnelle du désengagement</i>	56
2.2.5. <i>Les leçons à tirer du désengagement</i>	59
2.3. Le désengagement d'une relation fournisseur captif	61
2.3.1. <i>Contextes et raisons du désengagement</i>	61
2.3.2. <i>Caractéristiques de la relation client-fournisseur</i>	61
2.3.3. <i>Les enjeux majeurs du désengagement</i>	62
2.3.4. <i>La gestion opérationnelle du désengagement</i>	62
2.3.5. <i>Les leçons à tirer du désengagement</i>	65
2.4. Désengagement d'une relation partenariale	67
2.4.1. <i>Contexte et raisons du désengagement</i>	67
2.4.2. <i>Caractéristiques de la relation client-fournisseur</i>	68
2.4.3. <i>Les enjeux majeurs du désengagement</i>	68
2.4.4. <i>La gestion opérationnelle du désengagement</i>	69
2.4.5. <i>Les leçons à tirer du désengagement</i>	70
2.5 Une matrice possible du désengagement par type de relation	73
3. Le processus de désengagement	74
3.1. Phase pré décisionnelle	75
3.2. Mise en œuvre	76
3.3. Désengagement effectif	78
CONCLUSION	80
ANNEXES	85

SOMMAIRE DES FIGURES

Figure 1 : Matrice de Kraljic revisitée par Van Weele (2004)	12
Figure 2 : Caractéristiques des relations adversariales et partenariales.....	14
Figure 3 : La matrice des relations clients fournisseur de Bensaou (1999).....	16
Figure 4 : Illustration de la complexité du désengagement / dépendance.....	19
Figure 5 : Les étapes de la relation d'échange industriel (Lavastre, 2002).....	38
Figure 6 : Synthèse des apports littéraires.....	40
Figure 7 : Présentation du contexte de chaque étude de cas	42
Figure 8 : Synthèse de l'étude de cas relation de marché.....	52
Figure 9 : Synthèse de l'étude de cas relation client captif.....	60
Figure 10 : Synthèse de l'étude de cas relation fournisseur captif	66
Figure 11 : Synthèse de l'étude de cas relation partenariale	71
Figure 12 : Une matrice des relations client-fournisseur adapté au désengagement	73
Figure 13 : Les différentes étapes du désengagement.....	74
Figure 14 : Le processus de désengagement et les « best practices ».....	79

INTRODUCTION

En 2005, Steve Jobs, le fondateur d'Apple met fin à dix ans de collaboration avec IBM en équipant désormais ses ordinateurs de microprocesseurs Intel. L'objectif affiché est de produire des ordinateurs plus puissants et moins chers pour augmenter ses parts de marché.

Le divorce de ce couple mythique prouve que les relations entre clients et fournisseurs ne sont pas éternelles. Par choix ou par obligation, les entreprises peuvent se désengager et mettre un terme aux relations qu'elles entretiennent avec leurs partenaires.

La gestion des relations client-fournisseur préconise l'instauration de relations de plus en plus étroites entre les fournisseurs afin de tendre vers « l'excellence achat ». Mais, peu d'acteurs s'attachent à la remise en cause des relations et aux modalités effectives de leur résiliation. Or, le désengagement, phase ultime de la relation client-fournisseur n'est pas un acte anodin. Derrière, cette décision se cache un ensemble de paramètres, les connaître permet de mieux organiser la rupture.

Comment une entreprise se sépare-t-elle d'un fournisseur ? Quels sont les contraintes et les enjeux liés à une telle décision ? Comment les acheteurs préparent-ils la rupture ? Dans quelle mesure les caractéristiques de la relation établie influencent-elles la gestion du désengagement ? Nombre de ces questions méritent une attention particulière.

L'objectif de ce mémoire est de répondre à une partie de ces interrogations et d'expliquer **comment optimiser et gérer au mieux la relation client-fournisseur dans le cadre du désengagement.**

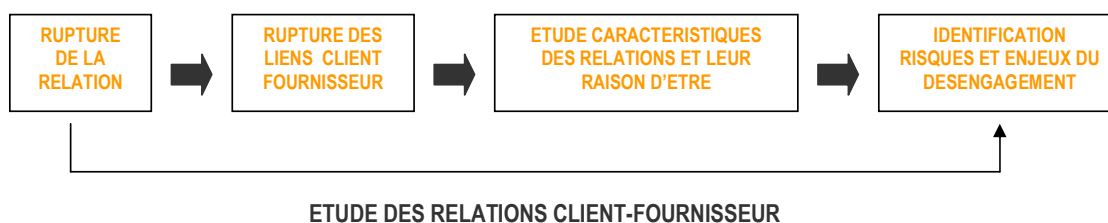
Dans une première partie, grâce à la littérature disponible sur le sujet, nous tenterons de poser le contexte et d'imaginer les enjeux du désengagement. Dans une seconde partie nous nous appuierons sur les expériences du terrain afin de dégager des recommandations à suivre pour opérer un désengagement.

PARTIE 1 : LES RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR FACE AU DESENGAGEMENT

Le nombre limité de travaux et d'écrits sur le thème du désengagement invite à adopter une démarche exploratoire. Cette approche permet de se familiariser avec ce sujet, d'en cerner les composants et les contours. Dans notre cas, elle formalise et structure notre réflexion afin de dresser des hypothèses sur la gestion du désengagement. Nous nous appuyons sur la littérature portant sur les relations client-fournisseur, un sujet riche en développements, mais n'offrons qu'une vision parcellaire de ces recherches. Nous avons retenu les notions et concepts pertinents pour défendre notre argumentaire et alimenter notre réflexion sur le désengagement.

Les Anglo-Saxons utilisent le terme « engagement » pour décrire des fiançailles. L'analogie avec le mariage est souvent évoquée pour imaginer une liaison entre deux entreprises. L'encyclopédie décrit l'engagement comme l'action de se lier par une promesse ou une convention. S'engager peut s'effectuer au travers d'un contrat. Pour le code civil « *Le contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent envers une ou plusieurs autres à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose* »¹.

A l'inverse, se désengager consiste à interrompre une union, à mettre un terme à une situation qui crée des responsabilités et des choix. Dans le cadre de l'entreprise, le désengagement se définit comme le fait de résilier partiellement ou totalement une relation commerciale. Cette rupture entraîne la dissolution des liens qui unissent deux parties. L'analyse détaillée de ces liens, de leur contenu et de leur existence, nous aide à comprendre la gestion des relations client-fournisseur dans le cadre du désengagement. L'étude des connexions entre les acteurs nous permet d'évaluer les risques et les contraintes liés à la résiliation.



¹ Article 1101 du Code Civil français

La première section présente les développements théoriques sur les relations client-fournisseur et décrit le contenu et la raison d'être de celles-ci. La deuxième section explique les motifs et les risques d'un désengagement pour l'entreprise. Fort de ces analyses, le troisième temps détaille les éléments clés de la relation à considérer lors de la rupture. Enfin la dernière partie développe les aspects juridiques et économiques à connaître dans le cadre du désengagement.

1- Mieux comprendre le management des relations client-fournisseur dans le cadre du désengagement

L'ensemble des relations client-fournisseur ne peut être géré de la même manière en raison d'une variété de produits et de fournisseurs. La plupart des auteurs semblent unanimes sur ce point. Cette affirmation nécessite de comprendre pourquoi et comment les entreprises établissent des relations avec leurs partenaires. L'étude rapide des concepts de management de la relation client-fournisseur et des stratégies d'achats facilite la compréhension de ce postulat.

1.1 Qu'est ce que le management de la relation client-fournisseur ?

Ce concept s'est fortement développé ces vingt dernières années. Contraintes par des bouleversements liés à la concurrence mondiale, les firmes ont fait évoluer les relations qu'elles entretiennent avec leurs fournisseurs. Le recentrage des entreprises sur leur cœur de métier (politique de *make or buy*²), les délocalisations, le besoin de flexibilité ou la recherche de nouvelles innovations peuvent également expliquer qu'une gestion uniforme des relations n'est plus applicable à l'ensemble des partenaires (Jukka et al, 2005). Il faut désormais adopter des pratiques différentes selon les fournisseurs.

Depuis quelques années, dans l'industrie automobile par exemple, le fournisseur n'est plus un « adversaire » contre lequel les services achats se battent pour la baisse des prix uniquement. Il devient un partenaire avec lequel l'entreprise coopère, partage les ressources et saisit les opportunités (Cousins, 2002). Les entreprises tentent de capter l'innovation par le biais du fournisseur et d'obtenir ou de conserver un avantage concurrentiel en créant de la valeur pour le client et l'actionnaire. Si de nouvelles formes de

² Make or buy : faire ou faire faire

relations se développent, certaines, plus traditionnelles, perdurent. Seulement 1% des relations peuvent être qualifiées de partenariales (Van Weele, 2004).

La stratégie de l'entreprise influe donc sur le choix des relations avec les fournisseurs et la politique des achats.

1.2 Des stratégies achats adaptées aux produits achetés

Kraljic (1983) est l'un des premiers à préciser la nécessité d'adopter des stratégies différentes selon les produits achetés. Il avance que les acheteurs doivent « minimiser les risques d'approvisionnement tout en ayant un pouvoir d'achat fort ». Selon l'auteur, les stratégies achats doivent tenir compte de l'impact en termes de profit du bien acheté sur l'entreprise, du risque d'approvisionnement et des caractéristiques du marché amont. Quatre types d'achats et stratégies sont mis en évidence.

⇒ **Achat simple (non critical product)**: le produit acheté est très standardisé, peu complexe, facilement disponible, peu coûteux et proposé par de nombreux fournisseurs. Dans ce cas, il faut faire jouer la concurrence entre les fournisseurs (i.e. les fournitures de bureaux) pour obtenir des prix compétitifs.

⇒ **Achat lourd (leverage product)**: ce produit représente une part importante dans le coût de fabrication du produit final. Il peut être obtenu par de multiples sources. La substitution est possible. Il impacte fortement le profit de l'entreprise en raison de l'achat de gros volumes. L'entreprise est en position de force et peut négocier auprès de ses fournisseurs des réductions supplémentaires. (i.e. matières premières).

⇒ **Achat risqué (bottleneck product)**: cet élément représente une faible part du coût de fabrication du bien final. En revanche, la rupture d'approvisionnement peut compromettre l'ensemble de la production (i.e. : composants plastique incorporés dans un produit). Les approvisionnements doivent être sécurisés par la création d'un stock de sécurité. Par ailleurs, les livraisons du fournisseur doivent être contrôlées afin de limiter les risques de rupture et la mise en péril de la chaîne de fabrication. Pour limiter la dépendance, les sources d'approvisionnements sont judicieusement diversifiées.

⇒ **Achat stratégique (strategic product)**: le produit très technique, possède de nombreuses spécifications. Il est proposé par peu de fournisseurs. Sa substitution est très difficile et onéreuse. Ce produit fait souvent l'objet de co-développement. L'impact sur le profit de l'entreprise et le risque de rupture

d'approvisionnement sont forts (i.e. : boîtier de vitesse dans l'industrie automobile). Il faut dans ce cas développer un partenariat.

La matrice suivante synthétise les caractéristiques de chaque achat.

Niveau d'engagement financier	fort	<p style="text-align: center;">Achat lourd</p> <ul style="list-style-type: none"> - Beaucoup de sources alternatives - Substitution possible → exploiter son pouvoir à l'achat par les effets volumes et faire jouer la concurrence 	<p style="text-align: center;">Achat stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Critique pour le coût des produits finaux - dépendance vis-à-vis du fournisseur, détenteur de savoir faire spécifique → instaurer un partenariat
	faible	<p style="text-align: center;">Achat simple</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variété de produits disponibles - beaucoup de fournisseurs → faire jouer la concurrence 	<p style="text-align: center;">Achat risqué</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marché monopolistique, fournisseur détenteur d'une technologie propre - Fortes barrières à l'entrée → sécuriser les approvisionnements et trouver des sources alternatives
		faible	fort

Niveau de risque pour l'entreprise

Figure 1 : Matrice de Kraljic revisitée par Van Weele (2004)

Les achats sont plus ou moins critiques pour l'entreprise et nécessitent une gestion adéquate du risque. Les stratégies mises en œuvre s'accompagnent du déploiement de relations client-fournisseur appropriées.

1.3 Des relations client-fournisseur de nature et d'intensité différentes

Plusieurs courants théoriques s'attachent à décrire ces relations. Deux d'entre eux présentent un intérêt particulier. Le premier repose sur la différence entre le recours au marché et l'intégration verticale³. Le second s'appuie sur le concept de portefeuille⁴de relation client-fournisseur. Ces deux approches se complètent. Elles dissèquent le contenu des relations et la raison d'être de celles-ci. Ces recherches expliquent les liens qui se tissent entre les acteurs. La connaissance de ces liens permet d'envisager l'impact du désengagement dans le cas d'une remise en cause des relations.

³ Cette approche est souvent retenue par les auteurs s'appuyant sur la théorie des coûts de transaction développée par Williamson

⁴ On parle aussi de « portfolio »

1.3.1. Relation de marché et relation partenariale

Cette approche issue de la théorie des coûts de transaction explique que les relations entre les acteurs peuvent être préférables à un échange basé sur le recours au marché. Dyer, Cho & Chu (1998) parlent d'« arm's length relations » versus « strategic partnerships ». Les deux types de relations peuvent se décrire de la manière suivante.

A. La relation de marché

Elle requière peu d'actifs spécifiques. Les échanges d'information et les interactions entre les parties sont minimales et peu confidentiels. Les considérations en termes de prix dominent la transaction. Les contrats reposent sur le court terme et sont renouvelés régulièrement. La mise en concurrence est systématique. Les produits achetés sont standards (les spécifications émanent uniquement de l'acheteur), la découverte d'un fournisseur alternatif est facile. Et l'impact stratégique de l'achat sur l'entreprise est faible voire inexistant. Kraljic considère ces achats comme simples. L'acheteur tient le discours suivant à son fournisseur : « Vendez-moi juste le bon produit, le moins cher possible, en respectant les délais ». La rupture de la relation est possible et les deux parties s'y préparent. Dans cette optique, les clients ont souvent recouru à de multiples fournisseurs dans l'hypothèse où la relation se termine. En cas de désengagement, un des rares enjeux est, semble-t-il, de trouver une source d'approvisionnement satisfaisante (Arnold et Meyle, 2007).

B. La relation de partenariat

Elle implique de forts investissements spécifiques de la part des deux partenaires. Les informations échangées sont nombreuses, plus ou moins confidentielles et informelles. Elles portent sur les produits et les procédés de fabrication. Ces relations reposent sur des contrats de long terme. Leur impact stratégique est déterminant pour l'avenir des entreprises. Les produits sont « customisés » pour répondre de manière immédiate et adaptée à la demande du client. Le partenariat cherche à créer un mécanisme pour que client et fournisseur collaborent, développent des arrangements pour satisfaire au mieux les besoins du client final. Le fournisseur est de ce fait impliqué en amont dans la conception du produit.

Le partenariat se définit comme « un accord entre acheteur et fournisseur qui implique un engagement sur une période longue. Il inclut le partage d'informations, des risques et bénéfices liés à cette relation »

(Ellram, 1991). Ces relations s'appuient sur la transparence, l'anticipation des conflits et la définition en commun de solutions (Perrotin et Loubère, 2005). Le partenariat nécessite une base fournisseur réduite pour se concentrer totalement dans la relation (Monczka et Al, 1998). Il favorise une collaboration étroite, mais crée une dépendance en raison du nombre limité des sources d'approvisionnements.

Se désengager apparaît comme une décision stratégique pour l'entreprise car les biens achetés participent directement à la construction de l'avantage concurrentiel. Arnold et Meyle (2007) notent que la rupture fait émerger des problèmes multidimensionnels, d'une grande complexité. Ils mettent en jeu des aspects financiers et la pérennité de l'entreprise. Dans ce cas, le désengagement devra, semble-t-il se préparer en amont, être planifié et mûrement réfléchi. Un accord de partenariat scelle souvent ces unions. Dans l'éventualité d'un « divorce », le document administre la procédure de fin de partenariat.

Le tableau ci-dessous tiré des travaux Saunders (1997) synthétise les caractéristiques des deux types de relation.

RELATION ADVERSARIALE	PARTENARIAT
<ul style="list-style-type: none"> - Court terme - Communication formelle - Manque de confiance - Négociations agressives, approche perdant gagnant - Focalisation sur le prix - Mise en avant des transactions individuelles et des contrats de court terme - Peu de contrats directs et d'implications des activités de design - Peu de partage d'information - Contrôle qualité interne et rectification des défauts - Mise en concurrence : changement fréquent de fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication formelle et informelle - Attitudes coopératives - Implication du fournisseur en amont - Relation de confiance - Résolution de problèmes, négociation gagnant-gagnant, mise en avant du management en coûts complet - Accords de long terme - Partage d'information par des équipes multi fonctionnelles - Certification qualité fournisseur et approche de prévention de qualité des défauts

Figure 2 : Caractéristiques des relations adversariales et partenariales

De notre point de vue, les relations présentées sont extrêmes. Dans la réalité, beaucoup de relations se logent entre ces deux bornes. Cette approche est néanmoins pertinente. Elle introduit l'idée que des liens et des interdépendances plus ou moins intenses existent entre les acteurs. Elle laisse entrevoir l'hypothèse que le désengagement n'aura pas la même incidence selon les cas. Une autre typologie basée sur le concept de portefeuille de relation client-fournisseur, est bien adaptée au sujet qui nous intéresse. L'objectif est d'expliquer quelle est la relation à privilégier en fonction de la stratégie achat choisie.

1.3.2 La typologie basée sur un portefeuille de relations client-fournisseur

L'approche dite de portefeuille prolonge les travaux de Kraljic (1983). Les auteurs comme Bensaou (1999), Cox (1996), Van Weele (2004), Caniels et Gelderman (2005) revisitent ses écrits. Ils avancent que les rapports de pouvoir, de dépendance et d'interdépendance sont des concepts clés pour comprendre la façon dont fournisseurs et clients interagissent. Cox affirme d'ailleurs que « le pouvoir est au cœur de toutes les relations d'affaires ». Ces notions méritent d'être précisées avant de présenter une des matrices des relations client-fournisseur proposée par la littérature.

A. Les notions de pouvoir, de dépendance et d'interdépendance

Selon Emerson (1962), la dépendance relative entre deux acteurs dans toute relation d'échange détermine leur pouvoir relatif. La dépendance de l'acheteur vis-à-vis de son fournisseur est une source de pouvoir pour ce dernier et vice versa (Caniels & Gelderman, 2005). Si A dépend de B plus que B dépend de A alors B a du pouvoir sur A (Pfeffer et Salancik, 1978)).

Pour Buchanan (1992), les rapports de pouvoir sont inégaux car les acteurs ne leur accordent pas la même importance. Selon lui, si une relation est asymétrique, le partenaire le plus indépendant domine l'échange. En revanche, de manière évidente, si la relation est équilibrée, aucune des deux parties ne domine l'échange. L'auteur précise que l'asymétrie et la dépendance peuvent engendrer de la part d'un acteur autonome, l'utilisation et l'exploitation, à tort de son pouvoir. Les relations déséquilibrées se caractérisent par une absence de coopération et l'existence de conflits entre les acteurs.

Dans le cadre d'un désengagement, ces constats prennent toute leur importance. Plusieurs tactiques en découlent. Si le fournisseur domine l'échange, il peut faire obstruction, ou tenter de retarder la fin de la relation. Il peut aussi précipiter la rupture pour mettre le client en difficulté si le désengagement est subi par ce dernier. Si le client domine l'échange et souhaite se désengager, il peut le faire sans attendre, de façon abrupte sans se soucier des conséquences pour le fournisseur.

Selon Kumar (1996), l'utilisation du pouvoir est bénéfique sur le court terme, elle présente un risque sur le long terme si le rapport de pouvoir change. Dans notre cas, un désengagement abrupt effectué par la partie dominante risque ultérieurement de jouer en sa défaveur, si, par exemple, le fournisseur, remercié sans précaution, devient un acteur incontournable pour l'entreprise dans l'avenir. Le souvenir amer de la rupture peut le dissuader de construire une nouvelle union.

L'interdépendance existe lorsque les deux partenaires sont également dépendants l'un de l'autre. Lasefer (1998) parle de dépendance mutuelle. Les deux parties comprennent que la coopération et le partenariat sont nécessaires au succès de leur entreprise. Ils cherchent à intensifier la relation pour permettre le développement d'une coopération de long terme où les deux parties trouvent leur intérêt. La confiance mutuelle et l'engagement réciproque caractérisent ces relations. Ils évitent les comportements opportunistes qui peuvent émerger lors des rapports traditionnels. Cependant, les fortes interdépendances créent des barrières conséquentes à la sortie et des coûts de transfert élevés. Il devient délicat de terminer la relation en raison de la dépendance mutuelle.

Ces notions mettent en évidence la complexité des relations, le déséquilibre possible et les connexions qui se créent entre les acteurs. Certains auteurs utilisent ces concepts pour établir des typologies de relation client-fournisseur.

B. Un portefeuille de relations client-fournisseur : l'approche de Bensaou (1999)

Plusieurs matrices existent mais l'approche de Bensaou (1999) offre un intérêt particulier. En effet, cet auteur précise que les caractéristiques du produit acheté, du fournisseur et du marché amont incitent les entreprises à adopter avec leurs fournisseurs des relations adaptées (Annexe 1). L'intensité des investissements spécifiques⁵ réalisés par les deux parties, est l'axe retenu pour construire la matrice. Elle détermine le degré de dépendance qui s'établit entre les acteurs.

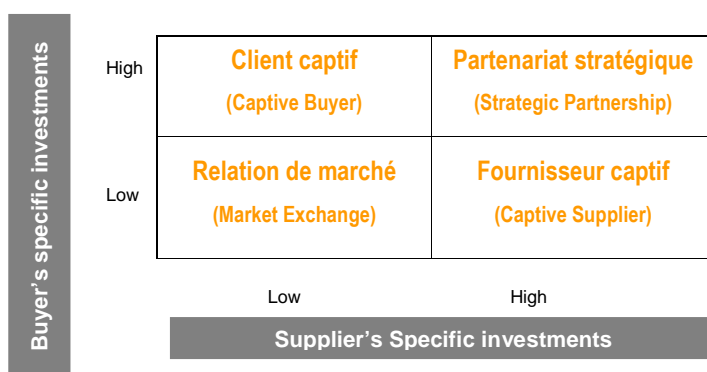


Figure 3 : La matrice des relations clients fournisseur de Bensaou (1999)

⁵ Un actif est dit spécifique quand un investissement durable (matériel ou immatériel) doit être entrepris pour supporter une transaction particulière et que cet investissement n'est pas redéployable sur une autre transaction.

L'auteur détaille quatre relations client-fournisseur. Leurs caractéristiques sont propres et mettent en évidence les rapports de force qui s'établissent entre les acteurs. Nous imaginons dans le cas de chaque relation l'impact possible du désengagement.

❖ **Relation de partenariat stratégique (strategic partnerhip) :**

Cette relation se base sur le long terme. Elle se caractérise par la confiance mutuelle, la coopération, le co-développement, l'interdépendance et les interactions. Les acteurs dépendent l'un de l'autre. Chacune des parties investit fortement dans la relation (investissements tangibles et intangibles) et développe des actifs très spécifiques (machines et outils notamment). Les produits sont très complexes (stratégiques au sens de Kraljic). Consommatrice de savoir-faire, leur élaboration et leur fabrication sont adaptées au client. L'absence de re-déployabilité des actifs spécifiques explique les coûts de transferts élevés. En toute logique, le désengagement sera, dans ce cas, très critique. Il oblige alors le contrôle de nombreux paramètres.



❖ **Relation fournisseur captif (captive supplier) :**

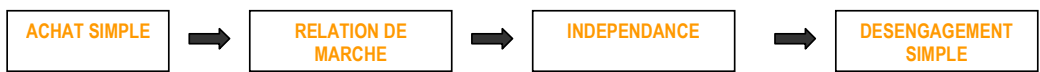
Les produits achetés sont plus ou moins complexes. Ils sont basés sur une technologie développée exclusivement par le fournisseur. Il est le seul à réaliser des investissements pour gagner et conserver le marché auprès de son client et misent sur un secteur d'activité unique pour assurer leurs débouchés. Sa capacité de négociation est faible. Le client exploite son pouvoir à l'achat grâce aux importants volumes achetés. La relation est déséquilibrée et l'acheteur a l'avantage. Les fournisseurs sont nombreux et les clients peuvent décider d'en changer si la technologie ou le prix ne les satisfont plus. La dépendance du fournisseur doit être prise en compte avant d'opérer le désengagement.



❖ **Relation de marché (market exchange) :**

La relation se caractérise par une indépendance deux acteurs, un pouvoir équilibré et l'absence de rapport de force. Les biens achetés sont très standardisés. La technologie pour les développer est mature et la

complexité technique faible. Ces achats sont simples. Les acheteurs les qualifient de commodités. Ils requièrent peu d'expertise de la part du fournisseur. Les sources d'approvisionnement sont multiples. Les coûts de transfert sont minimes car aucune des parties n'a développé d'actifs spécifiques. Les acteurs peuvent poursuivre ou interrompre la relation et recourir au marché à moindre coût. Les contrats reposent sur le court terme et la recherche d'une alternative facile. La négociation ou la renégociation sur les prix constituent la phase essentielle de contact entre les deux parties. Le désengagement est une issue possible et chaque acteur s'y prépare.



❖ **Relation client captif (captive buyer) :**

Cette relation se caractérise par une dépendance de l'entreprise cliente. Les biens achetés peuvent être complexes. Le marché amont est concentré, de type oligopolistique, avec des acteurs puissants souvent détenteur d'une technologie unique. L'acheteur réalise d'importants investissements, contrairement au fournisseur. Il est « pris en otage » car ce dernier peut se diriger facilement et à moindre coût vers un autre client. Les sources d'approvisionnement du client sont limitées et les coûts de transferts conséquents. L'entreprise est dominée par le fournisseur. Si ce dernier impose un désengagement, l'entreprise risque de se trouver dans une position délicate. Elle doit constituer un stock de sécurité important et rechercher une autre source d'approvisionnement au plus vite pour sortir de la dépendance dans laquelle elle se trouve.



L'auteur détaille la gestion de chaque relation en s'appuyant sur les caractéristiques des informations échangées et le climat de la relation (Annexe 2). La dépendance de l'une ou l'autre des parties va conduire à des échanges d'informations asymétriques ainsi qu'à un climat de la relation plus ou moins tendu.

Ces travaux sont enrichissants pour notre étude. Ils indiquent que les relations unissant clients et fournisseurs se justifient en raison de la criticité des achats et des stratégies mises en œuvre. Le degré des informations échangées, le climat de la relation, la spécificité des actifs permettent de déterminer l'intensité des liens qui se créent entre les acteurs. Nous comprenons mieux le contenu des relations. La mise en perspective de chaque relation face au désengagement est intéressante. Elle laisse penser que la rupture doit tenir compte des particularités de chaque relation car les rapports de force introduisent des difficultés

et des tensions à intégrer. Le schéma suivant illustre nos hypothèses sur la complexité du désengagement en fonction de la dépendance des partenaires.

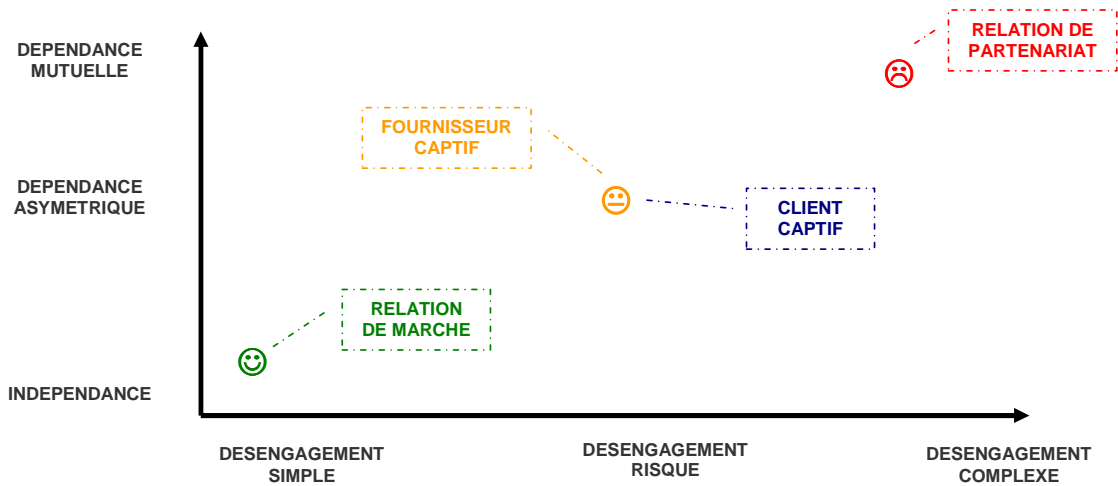


Figure 4 : Illustration de la complexité du désengagement / dépendance

Si l'entreprise souhaite se désengager elle doit prendre en considération la dépendance ou l'interdépendance qui la lie à son fournisseur, la réduire et l'annuler pour se désengager.

Les travaux présentés décrivent les relations de manière statique mais n'intègrent pas la fin possible des relations. D'autres estiment qu'une relation est vivante, elle se développe vit et meurt.

2- Le désengagement : dernière phase de la relation client-fournisseur

Certaines approches étudient les différentes étapes de la construction des relations. L'objectif n'est plus de comprendre la relation à l'instant T mais d'introduire l'idée que celle-ci se développe et évolue. Les écrits parlent de cycle de vie et introduisent l'idée de la rupture.

2.1 Les différentes phases de la relation client-fournisseur

Ford (1980) segmente la relation en différentes phases : le préalable à l'établissement d'une relation, son démarrage, son développement, le passage à une relation de long terme et sa fin, évoquée d'ailleurs par

peu d'auteurs. En effet, la plupart d'entre eux, se contentent d'énoncer les moyens de faire prospérer la relation et l'enrichir sans parler d'une rupture possible, contrairement à l'approche globale et complète de Caniels et Gelderman (2004) décrite ci-dessous:

⇒ **Etape 1 : les débuts de la relation** : il y a peu d'interactions et l'entreprise attend de son fournisseur qu'il lui prouve sa compétence pour obtenir sa confiance. Les objectifs « qualité coût délai » sont au cœur de la préoccupation de l'entreprise. A ce stade, la relation est adversariale et basée sur le court terme mais convient tout à fait à l'entreprise qui ne recherche pas plus d'implication.

⇒ **Etape 2 : vers le partenariat** : si l'entreprise envisage une coopération liée au développement de la technologie, la mise en place d'un partenariat s'impose. Cette intensification des relations augmente le risque pour l'entreprise car la dépendance apparaît.

⇒ **Etape 3 : le maintien du partenariat** : le fournisseur, devenu partenaire, contribue directement au maintien de l'avantage concurrentiel de la firme. La confiance réciproque, l'engagement mutuel, le partage d'information et la visibilité donnée par l'entreprise sur le moyen ou long terme, sont essentiels pour que les relations perdurent. La gestion du risque augmente, tout comme la satisfaction des deux parties, justifiant le maintien d'une relation de qualité.

⇒ **Etape 4 : la situation d'enfermement** : la relation peut se dégrader pour diverses raisons (fournisseur moins compétitif, divergence d'orientations stratégiques...). Cependant, les coûts de transfert élevés empêchent dans certains cas la fin de la relation et créent une situation de blocage appelée également « locked-in ».

⇒ **Etape 5 : la fin de la relation** : elle s'interrompt si aucune des parties ne souhaite poursuivre la collaboration. L'entreprise cherche à réduire la dépendance qui la lie à son fournisseur et s'oriente vers une nouvelle source d'approvisionnement. La confiance et l'engagement diminuent progressivement.

Mais toutes les relations n'évoluent pas conformément à cette logique. Celle de marché, par exemple, qui caractérise le début de la relation peut ne jamais évoluer vers une autre étape. Elle peut convenir parfaitement aux deux parties et durer de nombreuses années. Seule la volonté commune des deux parties justifie l'évolution des relations. A chaque stade du développement, le désengagement est possible mais devient de plus en plus délicat lorsque les interdépendances se développent.

Ces recherches complètent les travaux précédents et confirment que la complexité du désengagement apparaît avec l'intensification des relations. Le désengagement fait partie du cycle de vie de la relation client-fournisseur et doit être pris en compte dans le management des fournisseurs.

2.3 La phase du désengagement

Des études s'attachent au travers d'enquêtes à comprendre les raisons du désengagement. Certaines insistent sur la nécessité de préparer la fin de la relation et d'identifier les problèmes pouvant surgir lors de cette phase. D'autres confirment que la dépendance vis-à-vis du fournisseur est un problème central à prendre en compte, de même que les résistances internes et la perte d'image. Caniels et Gelderman (2004) expliquent que lorsque la relation touche à sa fin, commence alors un « processus difficile pour réduire la dépendance au fournisseur ». Ceci s'explique en partie par le développement de produits très complexes ne pouvant être fabriqués facilement par un autre fournisseur. Arnold et Warzog (2005) insistent sur le manque de sensibilisation des professionnels quant aux enjeux du désengagement. Les auteurs précisent qu'« aucun processus n'est réellement développé, les acteurs ne voient pas l'urgence d'agir. Cependant, l'accroissement des relations stratégiques devrait contraindre les firmes à se préparer en mettant en place un processus de façon systématique ».

2.2 Les raisons du désengagement

Elles sont multiples. Lysons et Farrington (2006) présentent une liste non exhaustive:

➔ **Nouvelle stratégie de l'entreprise cliente** : L'abandon de domaines d'activité (externalisation, recentrage des activités sur le cœur de métier) peut entraîner la remise en cause de certaines relations si le fournisseur participe exclusivement à l'activité interrompue.

➔ **Changement d'orientation stratégique du fournisseur** : le fournisseur peut décider d'interrompre une de ses activités. Ce changement peut être volontaire ou s'expliquer en raison d'une récession dans leur secteur. Dans ce cas, le désengagement est subi par l'entreprise cliente.

➔ **Fusions et acquisitions** : la nouvelle entité cherche à regrouper les achats effectués par les structures fraîchement absorbées.

→ **Mise en place ou changement de politique achat** : la rationalisation du panel fournisseur, la globalisation des achats sont des motifs récents de désengagement.

→ **Raisons juridiques** : le non respect d'une clause du contrat ou la fin de celui-ci peut justifier une rupture.

→ **Raisons économiques** : le fournisseur présente une instabilité financière avec un risque de liquidation. L'entreprise préfère se désengager et trouver une source plus stable.

→ **Evolution des relations** : avec le temps, les aspirations des partenaires ne sont plus les mêmes. Les stratégies des firmes divergent, la relation ne satisfait plus les partenaires.

→ **Obsolescence du produit** : le produit ou service proposé devient obsolète sans aucune solution alternative pour le remplacer. Par exemple, l'émergence des écrans LCD ou plasma remet en cause la fabrication des tubes cathodiques.

→ **Non respect des objectifs qualité coût délai** : Le fournisseur n'est plus à même de respecter des objectifs qualité, coût, délai. Le non respect d'un de ces critères et le manque de compétitivité expliquent la rupture d'une relation. L'exemple d'Apple cité en introduction est une bonne illustration.

→ **Risque que le fournisseur devienne un concurrent** : Cette situation se rencontre notamment dans le domaine de l'industrie électronique et informatique. Le fournisseur fabrique quasi entièrement le produit de son donneur d'ordre. Il maîtrise la technologie et peut décider de vendre le produit sous sa propre marque et devenir un concurrent potentiel. Le donneur d'ordre interrompt la relation pour conserver son avantage concurrentiel.

En conclusion, lorsque le désengagement s'accompagne d'un changement de fournisseur, il suppose une rupture et la construction d'une nouvelle relation. L'entreprise doit assurer le transfert des opérations entre l'ancien et le nouveau fournisseur. Cela ajoute une complexité supplémentaire car il faut assurer la continuité de l'activité, le respect des objectifs qualité, coût, délai et la transmission des savoir-faire éventuels. Les raisons du désengagement sont variées et renvoient pour la plupart aux intentions stratégiques de l'entreprise (Lavastre, 2002). Le désengagement n'est pas forcément le signe d'un échec. Il est souvent le résultat d'une évolution logique des relations. Plusieurs conséquences peuvent surgir lors de cette dernière phase.

2.4 Les risques du désengagement

Selon Arnold et Meyle (2007), la dissolution peut avoir de nombreux impacts. Les auteurs précisent que la réussite du désengagement dépend fortement de la façon dont celui-ci est géré. Ils confirment qu'avec l'intensification des relations (notamment l'intégration verticale), les entreprises doivent accorder de plus en plus d'importance à la rupture et mettre en place des processus détaillés. La criticité du bien acheté, sa complexité et la difficulté de trouver une source d'approvisionnement alternative obligent les entreprises à préparer, très en amont, le désengagement. Les auteurs identifient deux critères principaux employés par les entreprises pour juger la réussite du désengagement : la minimisation des coûts de transfert (ou switching cost) et le maintien ou d'amélioration de leur réputation vis-à-vis du marché amont.

Les entreprises interrogées énoncent les conséquences dommageables du désengagement : la rupture des approvisionnements, la banqueroute du fournisseur, les problèmes de qualité, la perte de confiance, de savoir-faire et d'investissements spécifiques.

L'analyse du terrain offre une meilleure connaissance des bonnes pratiques mises en œuvre pour gérer la phase du désengagement et les contraintes évoquées ci-dessus. La lecture attentive des relations client-fournisseur permet d'identifier des éléments clés à considérer dans le cas du désengagement.

3. Les éléments clés des relations client-fournisseur à considérer dans le cas du désengagement

Quatre variables sur lesquelles reposent les relations doivent être prise en compte pour contrôler et limiter les effets négatifs du désengagement. Ces éléments sont le pouvoir et la dépendance, le climat de la relation, la spécificité des actifs et les échanges d'informations.

3.1 Pouvoir et dépendance

La dépendance ou l'interdépendance qui peuvent s'instaurer entre les parties vont nécessiter une grande vigilance lors du désengagement. Il faudra semble-t-il neutraliser et annuler les rapports de pouvoir pour envisager une rupture dans de bonnes conditions.

Selon Arnold et Meyle (2007), la condamnation de l'entreprise cliente pour abus de dépendance économique peut sérieusement endommager sa réputation vis-à-vis des clients finaux et du marché amont. Derrière un processus de remplacement bien organisé, la communication doit être faite en amont pour donner au fournisseur sortant la possibilité de trouver de nouveaux clients. Il faut dans ce cas, donner du temps au fournisseur et coopérer avec celui-ci. Ces précisions seront amplement évoquées lors de la section juridique. En clair, le désengagement exige d'accompagner le fournisseur dans la décroissance de son activité.

A l'inverse, l'entreprise cliente doit de son côté gérer le risque lié à la rupture d'approvisionnement. Elle doit sécuriser ses approvisionnements et s'assurer que le fournisseur délivre des produits de qualité en temps et en heure après l'annonce du désengagement.

Dans le cas de fortes interdépendances, les problèmes sont amplifiés. L'anticipation et la préparation en amont sont donc des préalables à la réussite du désengagement. Ils vont permettre :

- une meilleure intégration du fournisseur.
- une réduction des risques de rupture d'approvisionnements.
- une limitation des problèmes liés à la qualité.
- une minimisation des coûts de transfert.
- une réduction des risques de perte de savoir-faire.

Comme nous le constatons, interdépendance, dépendance et pouvoir vont obliger les parties à imaginer, très en amont, toutes les conséquences possibles du désengagement afin de limiter les dommages. Il y a fort à parier que l'attitude des deux parties influence également la bonne conduite du désengagement.

3.2 Le climat de la relation

Le climat de la relation peut se définir comme l'ensemble des notions incluant la confiance, la coopération, la transparence, le respect, la réputation.

3.2.1 Confiance et coopération entre clients et fournisseurs

La nécessité de faire confiance apparaît avec la vulnérabilité, les coûts de transaction, la dépendance, l'incertitude, les coûts de transfert. Pour prendre une décision, l'acheteur doit déterminer le degré de

confiance qu'il met dans ses fournisseurs (Doney & Cannon, 1997). Elle existe peu ou pas dans le cas des relations de marché. Elle augmente avec le temps et le développement de la relation. Elle n'est pas systématique, nécessite du temps et n'est pas toujours facile à mettre en œuvre. En revanche si la confiance s'instaure, le contrat n'est plus essentiel, le poids juridique baisse et les obligations mutuelles deviennent prépondérantes.

Selon Kumar (1996), la confiance permet de créer un réservoir de bonne volonté. Dans bien des cas, La confiance permet de surmonter les désaccords. Sako (1994) distingue trois formes de confiance. La première est de nature contractuelle. Les deux parties tiennent leur promesse. La deuxième s'appuie sur les compétences. Les deux parties se doivent d'être performante. Enfin, la dernière repose sur la bonne volonté. Elle se caractérise par des attentes mutuelles d'engagement et la volonté de faire mieux que ce qui est prévu formellement.

Un faible degré de confiance introduit des comportements opportunistes alors qu'un fort degré garantit aux deux parties le respect des engagements. Arnold et Meyle (2007) démontrent d'ailleurs que l'attitude coopérative du fournisseur est un élément déterminant dans la réussite du désengagement.

Ils considèrent également que la communication adéquate des raisons du désengagement au fournisseur et la transparence sont toujours les biens venus et entraîne une attitude coopérative du fournisseur.

3.2.2 Transparence, honnêteté, réputation

Chez Marks & Spencer, la confiance passe par un dialogue ouvert et honnête vis-à-vis de ses partenaires. C'est un signe de bonne santé de la relation qui encourage le fournisseur à être proactif. Le respect des intérêts de l'autre est central pour construire un contrat de coopération (Perrotin, Loubère, 2005). Si la relation se construit sur ces principes, le désengagement s'il a lieu sera expliqué au fournisseur. S'expliquer est une chose importante, appuyer son argumentaire sur des données factuelles également. La transparence comme l'impartialité sont essentiels dans une situation de rupture.

La réputation se définit par le capital de confiance que peut avoir une entreprise. Elle donne des informations aux tiers sur les façons de faire de celle-ci. En cas d'asymétrie d'information, elle facilite la prise de décision de coopérer ou non avec une entreprise. De ce fait, l'entreprise qui se désengage a fort intérêt à gérer au mieux cette phase. A défaut, elle risque d'envoyer des signaux négatifs au marché amont et aux fournisseurs potentiels. Selon Arnold et Meyle (2007), il faut adopter une communication appropriée

avec son fournisseur en évitant de le prévenir au dernier moment et de façon abrupte. L'absence de préavis pourrait fragiliser le fournisseur voir le mettre en état d'insolvabilité s'il ne parvient pas à trouver de source alternative. Notons que cette pratique est condamnée en France, comme nous le verrons lors de notre partie juridique.

Enfin, il est courant de dire que « l'on ne sait jamais de quoi demain sera fait ». Le fournisseur d'hier peut devenir le concurrent de demain, il peut également être racheté par un des fournisseurs actuels de l'entreprise. Dans ces conditions, une fois encore, mieux vaut être précautionneux et faire les choses dans les règles.

3.3 La spécificité des actifs

La notion d'actif spécifique est un axe essentiel dans le cadre du désengagement. Il détermine le degré d'engagement financier réalisé par les parties en présence. Arnold et Meyle (2007) confirment d'ailleurs que la perte d'investissements spécifiques un problème majeur auquel sont confrontées les entreprises. Un actif est dit spécifique quand un investissement durable (matériel ou immatériel) doit être entrepris pour supporter une transaction particulière et que cet investissement n'est pas transférable sur une autre transaction.

Cet actif perd de sa valeur en dehors de sa fonction d'origine (Compétence humaine, équipement physique, réputation, accès à l'information). L'absence de re-déployabilité de l'actif n'est pas possible et des problèmes de dépendance apparaissent pour celui ayant investi. La spécificité des actifs est très faible dans le cas des relations basées sur le marché, elles augmentent avec la mise en place de partenariat. La spécificité des actifs implique de la part des parties de donner une visibilité sur le long terme. Selon Laseter (1998), le fournisseur a une propension plus grande à investir dans la relation s'il est assuré de recevoir un flux d'affaire important et continu. Par ailleurs, ces investissements profitent également au client qui voit la réactivité du fournisseur augmenter et les coûts baisser.

Lors du désengagement, ces investissements deviennent une variable essentielle qu'il faut identifier et budgéter. Peu d'entreprises chiffrent l'ensemble des investissements spécifiques réalisés. Les connaître peut remettre en cause la décision de se désengager. A l'inverse, le fournisseur ayant beaucoup investi, peut exiger des dédommagements s'il estime que ses investissements ne sont pas amortis et qu'ils ont été fait spécifiquement pour l'entreprise cliente.

3.4 L'échange d'informations

Le partage d'informations et la communication qui en découle sont les défis majeurs des entreprises aujourd'hui, notamment dans le cadre des relations partenariales. Les nombreuses interactions entre clients et fournisseurs sont capitales dans la réussite des projets. Le fournisseur fabrique des pièces répondant à un cahier des charges précis. Mais, les améliorations apportées à la conception du produit ne sont pas toujours documentées, une grande part de l'information et de la connaissance sont informelles et détenues par les individus. La mise en place d'outils pour échanger des informations peut représenter des investissements bilatéraux considérables s'apparentant à des actifs spécifiques.

Plus la relation se développe et s'enrichit, plus les interactions existent entre les deux parties et plus la récupération des informations est critique lors du désengagement. Cette étape est cruciale. Dans le cas d'un produit complexe et spécifique, le transfert d'information et la documentation sur les savoir-faire (procédés de production, de logistique, de design et de développement) seront essentiels pour assurer une transition en douceur vers un nouveau fournisseur (Arnold et Meyle 2007). La plupart des coûts de transfert sont réduits grâce à une documentation de qualité sur les savoir-faire de l'entreprise sortante (Arnold et Meyle, 2007). Ces constats doivent encourager les entreprises à conserver l'ensemble de cette documentation durant toute la vie de la relation.

La bonne gestion de la rupture apparaît indispensable pour permettre aux deux parties d'aller au bout de leur engagement commercial et d'assurer que les deux entreprises continueront dans de bonnes conditions la poursuite de leur aventure industrielle. La prise en compte des variables exposées précédemment garantit une grande partie de la réussite d'un désengagement.

4. Autres points à prendre en compte lors du désengagement

Les matières juridiques et économiques abordent elles aussi le thème du désengagement et offrent des éléments de réflexions intéressants.

4.1 Les éléments juridiques liés au désengagement

En France⁶, les relations commerciales sont régies par le droit des affaires. La législation et la jurisprudence imposent de respecter certaines règles lorsque l'on opère un désengagement. L'absence de prise en compte de la réglementation en vigueur est risqué et coûteux pour l'entreprise. Le droit retient deux points principaux: la rupture des relations commerciales établies et la situation de dépendance économique.

4.1.1. La rupture des relations commerciales établies

Par le biais de l'article L 442-6-I-5° du Code de Commerce⁷, la loi oblige les entreprises à faire preuve de loyauté⁸ dans la rupture des relations commerciales. La loi Galland du 1^{er} Juillet 1996 lutte contre la pratique de déréférencements abusifs et rééquilibre la concurrence en luttant contre les pratiques excessives au sein du secteur de la grande distribution. Le champ d'application est étendu à l'ensemble des secteurs d'activités et devient un outil de rétorsion susceptible d'être utilisé contre quiconque tente de mettre un terme à une relation commerciale. (Thill-Tayara, Herrenschmidt, 2003).

A. Un article clé : L442-6-I.5° du Code de Commerce

L'article L442-6-I.5° du Code de Commerce stipule : « *Engage la responsabilité de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice causé le fait pour tout producteur, commerçant, industriel ou artisan de rompre brutalement, même partiellement , une relation commerciale établie, sans préavis écrit tenant compte de la durée de la relation commerciale et respectant la durée minimale de préavis déterminée, en référence aux usages du commerce , par les accords interprofessionnels*».

Lorsque dans le cadre de la rupture d'une relation commerciale, l'une des parties agit de mauvaise foi en mettant fin brutalement et sans motif légitime a cette relation, la loi prévoit une sanction (Mougenot, 2003).

⁶ Le champ d'analyse de ce mémoire est volontairement restreint au droit français, compte tenu de la diversité des pratiques juridiques internationales

⁷ A l'origine, article 36-5 de l'ordonnance de 1986, modifié par la loi Galland du 1^{er} juillet 1996, modifié par la loi NRE de 2001 puis par celle de 2003

⁸ Loyauté : selon la jurisprudence, elle implique que chaque partie « s'abstienne de tout abus, ait un comportement raisonnable et modéré, sans agir dans son intérêt exclusif, ni nuire de manière injustifiée à son cocontractant »

B. Les principaux points de l'article L 442-6-5

Pour appliquer cet article, il faut réunir les éléments suivants : une relation commerciale établie, une rupture à caractère brutal.

⇒ **La relation commerciale établie :**

- **Une relation...** est un courant étroit et continu appelé aussi courant d'affaires (national et international), appliquée à des achats de produits ou services, encadrée contractuellement ou non. Une succession de différents contrats (plusieurs contrats à durée déterminée s'apparentent à une relation à durée indéterminée) s'apparente à un courant d'affaires. Si la relation change de « nature »⁹, les juges la considèrent dans son ensemble comme ne formant qu'une seule et unique relation commerciale même si cette dernière se poursuit après expiration du contrat. Les tribunaux français, en juges de l'économie, n'hésitent pas à passer outre la réalité « contractuelle » d'une relation pour s'en tenir à la réalité « commerciale » (Thill-Tayara, Herrenschmidt, 2003).

- **...commerciale...** : l'article s'applique au-delà des relations entre fournisseurs et distributeurs et concerne tout type de relation commerciale.

- **...établie** : pour qualifier la relation « d'établie » et ce en l'absence de tout contrat, il faut que la relation soit durable, intense, en progression et significative par rapport au chiffre d'affaires . Elle implique des investissements, une collaboration technique, un caractère exclusif voire une dépendance économique (nous reviendrons ultérieurement sur ce point précis). Ces critères ne sont pas cumulatifs mais permettront au juge de caractériser la relation en cas de litige (Mougenot, 2003). La durée de la relation reste le critère prépondérant, au delà de six mois, la jurisprudence considère que la relation est établie¹⁰.

⇒ **la rupture**

Elle concerne une résiliation d'un contrat à durée indéterminée, le non renouvellement d'un contrat à durée déterminée parvenu à son terme, la cessation d'une relation contractuelle non formalisée par un contrat ou

⁹ La nature du contrat peut être non contractuelle, contractuelle à durée déterminée, contractuelle à durée indéterminée, etc...

¹⁰ Si une société succède à une autre et renégocie entièrement les termes du contrat qui liait la société rachetée, alors il n'y a pas de renouvellement des contrats antérieurs mais un nouveau contrat marquant le début d'une nouvelle relation commerciale. La rupture de la relation commerciale établie ne s'applique pas dans ce cas.

la modification d'éléments essentiels de la relation commerciale. La rupture peut être totale dans le cas d'une cessation pure et simple des commandes ou partielle. Dans ce cas, elle peut résulter :

- d'une réduction dans de substantielles proportions du volume des prestations ou des conditions tarifaires (baisse d'environ 45% du chiffre d'affaires).
- du déréférencement d'une partie seulement des produits.
- de l'absence de commandes pour un événement commercial habituel.

Dans ce dernier cas, si pour raisons économiques, le montant global des commandes diminue, il faut écrire à son fournisseur pour acter de la situation afin qu'il ne considère pas la baisse du chiffre d'affaires comme brutale. Bien souvent, la rupture partielle précède la rupture totale, c'est pourquoi elle est considérée comme litigieuse par les tribunaux.

⇒ **Le caractère brutal de la rupture**

Le motif de la rupture n'a pas d'influence sur le caractère abusif. La rupture n'a pas besoin d'être motivée sauf si un texte législatif, un contrat ou si le respect d'un préavis le prévoient. Un « faux » prétexte n'invalide pas la rupture (Leclercq, 2006). Seule sa brutalité est prise en compte. Par brutalité, la jurisprudence entend le caractère « imprévisible, soudain et violent » de la rupture. (Mougenot, 2003). Elle est brutale dès lors qu'il n'y a pas eu de préavis écrit ou que la durée du préavis est insuffisante. L'article L.442-6-1.5° pose d'ailleurs une définition claire de la « brutalité », il s'agit de l'absence de « *préavis écrit tenant compte de la durée de la relation commerciale et respectant la durée minimale de préavis déterminée, en référence aux usages du commerce, par les accords interprofessionnels* ». Cette situation ne permet pas à l'entreprise d'anticiper la rupture du contrat. Elle ne peut chercher de nouveaux clients et débouchés pour compenser la perte d'activité induite. Le non respect de l'article L442-6-5 peut entraîner une condamnation pour réparer le préjudice du partenaire lésé.

C. Les sanctions liées à la rupture brutale des relations commerciales établies

En cas de condamnation, l'entreprise fautive peut être amenée à payer des dommages et intérêts. Le préjudice à réparer est celui résultant de la brutalité et non de la rupture elle-même. (Leclercq, 2006).

Les préjudices indemnisés peuvent être les suivants :

- perte de profit : L'indemnité est calculée en fonction de la perte de marge brute annuelle réalisée sur le chiffre d'affaires qui aurait du être respecté en l'absence de rupture brutale¹¹. L'indemnisation est quelquefois calculée à partir de la perte de chiffre d'affaires elle-même si l'entreprise continue à supporter des coûts inhérents à l'exécution du contrat (Condomines, 2005).
- coûts de la rupture et des pertes subies : remboursement des coûts supportés en raison de la brutalité de la rupture contractuelle, par exemple les investissements spécifiques non amortis (dans le cas d'accords antérieurs par exemple), le coût des licenciements, la reprise des stocks, coût lié à la désorganisation suite à la rupture, coût de fermeture des locaux etc.
- préjudice d'image : atteinte à l'image et défiance d'autres partenaires économiques

D. La condition pour être en règle : respecter le préavis

La loi ne fixe aucune règle en la matière, la jurisprudence fixe la durée de préavis au cas par cas. Il dépend de la durée de la relation contractuelle et des usages et accords interprofessionnels s'ils existent (Condomines, 2005). Il est obligatoire de prévenir le fournisseur par écrit et lui laisser un délai suffisant. Ce délai permet à la partie subissant la rupture de prendre les dispositions pour réorganiser son activité ou rechercher de nouveaux débouchés. Ce principe s'applique aux cas de rupture totale et partielle. Le caractère « raisonnable » du délai accordé dépend largement de la durée de la relation à laquelle il est mis un terme mais également de la nature des produits ou services concernés (technicité, notoriété, saisonnalité, périodicité des cycles de production, investissements réalisés dans le cadre de la relation). Durant le préavis, volumes contractuels doivent être garantis.

La notification doit être expresse et non équivoque. Une simple intention ne suffit pas. En cas d'appel d'offres, si l'entreprise cliente ne réattribue pas le marché au prestataire actuel participant à celui-ci, elle devra cependant lui signifier par écrit qu'elle souhaite résilier le contrat.

Lorsque la rupture résulte d'une inexécution par l'autre partie de ses obligations ou en cas de force majeure¹², le préavis écrit n'est pas nécessaire. Dans le cas il faut qu'il y ait : adéquation (l'inexécution doit concerner l'activité même qui fait l'objet de la rupture), proportionnalité (l'inexécution doit présenter une gravité justifiant la rupture) et concomitance (l'inexécution doit être suffisamment récente).

¹¹ La formule : préavis qui aurait du être donné X moyenne du bénéfice réalisé antérieurement

¹² Force majeure : événement imprévisible, irrésistible et extérieure aux parties.

Pour résumer, lorsque deux partenaires ont travaillé ensemble pendant une certaine durée, aucun d'entre eux ne peut cesser la relation qu'il entretenait sans le prévenir à l'avance par écrit en lui accordant un préavis suffisant pour lui permettre de trouver une solution de substitution (Leclercq, 2006).

La tendance des juges à qualifier de « rupture » totale ou partielle toute modification des relations, ou encore la propension à étendre la durée du « préavis raisonnable et suffisant », rendent extrêmement délicate la gestion de la fin des relations entre partenaires économiques. Il devient non seulement difficile de mettre « licitement » un terme à la relation, mais en outre, le calcul du préjudice, en cas de constatation brutale, semble se faire sur une base de plus en plus large. Cette tâche est encore compliquée par le recours de plus en plus fréquent à la notion de « dépendance économique » dans un contexte qui lui était à priori étranger. (Thill-Tayara, Herrenschmidt, 2003). Cet aspect est présent tout au long de la relation mais prend tout son sens lors du désengagement. La dépendance économique n'est pas répréhensible en soi, cependant, son abus devient une circonstance aggravante dans le cas d'une rupture de la relation commerciale établie.

4.1.2. La dépendance économique et son abus

La moralisation des relations économiques par le droit de la concurrence se traduit par la création de plusieurs délits dont l'abus de dépendance économique. Le code du commerce prohibe l'exploitation abusive, par une entreprise, de la situation de dépendance économique dans laquelle se trouve un de ses partenaires.

A. Définition de la notion de dépendance économique

La dépendance économique est une situation commerciale dans laquelle l'un des partenaires n'a pas de solution alternative s'il souhaite refuser de contracter dans les conditions imposées par l'autre partenaire (Leclercq, 2006).

B. L'abus de dépendance économique

L'abus de dépendance économique correspond à une domination relative, exercée par une entreprise sur une autre (Blaise, 1999). Son interdiction intervient par le biais de l'ordonnance de 1986¹³ en raison des

¹³ Ordonnance du 1^{er} décembre 1986 : relative à la liberté des prix et de la concurrence.

pratiques abusives des centrales d'achats. Ces dernières exerçaient « des pressions sur les fournisseurs, des menaces de suppression de leurs références voire des déréférencements abusifs...pour faire accepter aux producteurs des conditions de vente draconiennes » (Ferrier, 1997). Cette modification du paysage économique par la concentration progressive de la puissance d'achats entre les mains de la grande distribution inverse les règles de force de l'économie. Les producteurs industriels, le plus souvent des PME au départ en position de force face aux distributeurs, deviennent progressivement victimes de l'oligopole de la grande distribution.

L'article L 420-2 du Code du commerce précise: « *Est prohibée, l'exploitation abusive par une entreprise ou un groupe d'entreprises d'une position dominante sur le marché intérieur ou une partie substantielle de celui-ci. Ces abus peuvent notamment consister en refus de vente, en ventes libres ou en conditions de vente discriminatoires ainsi que la rupture de relations commerciales établies, au seul motif que le partenaire refuse de se soumettre à des conditions commerciales injustifiées*».

C. Les critères de la dépendance économique

La situation de dépendance économique d'un fournisseur vis-à-vis du client s'apprécie en fonction d'un certain nombre d'éléments de fait que sont :

- l'importance du chiffre d'affaires réalisé par le fournisseur avec le client. Il ne doit excéder 25% à 30%.
- l'importance du client dans la commercialisation du produit concerné.
- les facteurs ayant conduit le fournisseur à concentrer ses ventes auprès du client.
- l'existence et la diversité des solutions alternatives pour le fournisseur.

L'adaptation de l'outil de production du fournisseur aux besoins d'un unique contractant peut entraîner une dépendance économique. Il n'a plus aucune solution alternative. Dans ce cas, la dépendance économique résulte d'un choix obligé et non stratégique de l'opérateur dépendant.

Pour que l'abus soit qualifié, il faut une réunion de l'ensemble des critères, c'est pourquoi, peu d'actions sont intentées sur ce fondement. L'ensemble des critères est rarement réuni.

D. Faits constitutifs de l'abus de dépendance économique

Pour que cette infraction soit constituée, il faut que soit démontré l'existence d'une situation de dépendance économique, une exploitation abusive de cette situation par le cocontractant (client ou fournisseur) et l'existence d'une atteinte à la concurrence. Les éléments suivants peuvent constituer des abus de dépendance économique : la rupture ou le risque de rupture de la relation commerciale établie, les conditions de référencement ou déréférencement abusif, l'immixtion dans la gestion du prestataire, les conditions contractuelles injustifiées, discriminatoire ou disproportionnées.

Bien que cette infraction soit, en principe, tout à fait distincte de celle constituée par la rupture brutale des relations commerciales établies, l'existence d'une situation de dépendance économique est régulièrement invoquée devant les juges par les entreprises subissant une rupture. C'est un élément non négligeable à prendre en compte lors d'une décision de désengagement. La situation de dépendance n'est en aucun cas une condition d'application des dispositions sanctionnant la rupture brutale des relations. Cependant, elle va venir étayer l'argumentation tendant à établir une faute à l'occasion de la rupture de contrat.

Plus l'entreprise victime de la rupture est en situation de dépendance économique, plus le préavis donné devra être long pour éviter une rupture brutale et donc fautive. La situation de dépendance économique est systématiquement évoquée lors de l'appréciation du préavis car s'agit alors d'assurer un temps suffisant pour que l'entreprise assure sa reconversion. Certains juges soutiennent qu'il appartient à la partie indépendante de s'assurer que son partenaire dépendant diversifie effectivement ses sources d'activités. D'autres considèrent au contraire qu'une absence de diversification n'a pas à être reprocher à l'entreprise cliente.

4.1.3 Les autres points juridiques à prendre en compte

⇒ La sous-traitance

Dans le cas d'un désengagement envers un sous-traitant, les salariés concernés seront réaffectés par ce dernier à d'autres contrats.

En revanche, pour les quatre activités suivantes : nettoyage, gardiennage, entretien ferroviaire, restauration, les contrats de travail devront être repris pas le nouveau titulaire. Le code du travail précise

dans l'article L. 122-12 que « s'il survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise ».

⇒ Le respect de la confidentialité et la propriété intellectuelle

La plupart des contrats comportent des clauses régissant les droits de propriété et la confidentialité. Il est important d'intégrer ces notions au document contractuel. Lors de la rupture, il sera alors possible de s'y référer.

La rupture des relations commerciales est fortement encadrée juridiquement. Elle sort du contexte purement privé de la gestion des relations entre entreprises. Les caractéristiques de la relation, l'historique, l'existence d'une dépendance et d'un rapport de domination identifiés précédemment entrent aussi dans la sphère juridique. Un autre élément non négligeable à prendre en considération concerne les coûts liés au désengagement.

4.2 Les coûts liés au désengagement

Lorsque l'on évoque le changement de fournisseur, une approche en termes de coût complet est judicieuse. En effet, il faut considérer les coûts liés à la rupture mais aussi ceux liés à la mise en place de la nouvelle relation dans le cas d'un changement de fournisseur.

Plusieurs théories expliquent l'existence de ces coûts : la théorie des coûts de transaction de Williamson (1985), celle des switching cost de Porter (1980) et celle des coûts de mobilité de Lavastre (2002).

4.2.1. La théorie des coûts de transaction de Williamson (1985) : l'approche contractuelle

L'activité économique se caractérise par des relations d'échanges entre des acteurs en présence sur un marché, ce sont les transactions. Les acteurs échangent des biens matériels ou immatériels contre des flux financiers. Il n'est pas toujours instantané et facile de recourir au marché et il est souvent nécessaire de motiver et coordonner les individus pour réaliser la transaction. L'échange, pour être conclu, entraîne des

Commentaire [d1] : Essayer de trouver une autre définition

coûts additionnels nommés coûts de transaction. Ils sont variables et découlent de l'importance des moyens mis en œuvre pour y parvenir. Ces coûts sont ceux de la « découverte des prix adéquats » et « de négociation et de conclusion de contrats séparés » pour chaque transaction. Williamson (1985) élabore sa théorie en s'appuyant sur les axes suivants :

- Des hypothèses de comportement : le principe de rationalité limitée¹⁴ et l'opportunisme¹⁵.
- Trois dimensions permettant de différencier les transactions : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence.

⇒ **La spécificité des actifs** : les actifs perdent de leur valeur en dehors de leur fonction d'origine et sont à l'origine de la majorité des coûts de transaction.

⇒ **L'incertitude** : celle-ci provient de la rationalité limitée des agents et du fait que ceux-ci adoptent des comportements stratégiques que l'on ne peut prévoir. Il est dans ce cas nécessaire de régir les relations en précisant les droits, obligations et procédures auquel chaque agent devra se conformer.

⇒ **La fréquence et la durée de la relation** : si la transaction se répète, les actions doivent être coordonnées afin de réduire les risques liés aux comportements des agents. De même, si la relation requiert un investissement spécifique, il est préférable d'internaliser la fonction afin de ne pas entraîner des investissements répétés.

Ces notions expliquent l'existence des coûts, nécessaires pour permettre la relation d'échange. Les coûts de transaction peuvent être définis comme les coûts de « gouvernance », de régulation, de structuration de la nouvelle relation d'échange du fait d'un changement de fournisseur ou d'une modification de l'échange industriel.

La recherche d'un nouveau fournisseur suite au désengagement induit des dépenses. En effet, recourir au marché et trouver une nouvelle alternative peut être long, risqué et coûteux. Une autre approche basée sur les coûts de transfert explique les dépenses liées au changement effectif de fournisseur.

¹⁴ Le principe de rationalité limitée : concept développé par H.Simon. Les acteurs évoluent au sein d'un environnement complexe. Cependant, en raison de capacités et de connaissances individuelles limitées, les agents ne peuvent prévoir à l'avance l'ensemble des éventualités qui agiront sur les résultats de leur transaction. L'incomplétude des contrats est alors inévitable.

¹⁵ Comportement opportuniste : consiste pour un agent à rechercher son intérêt personnel en recourant à la ruse et à diverses formes de tricherie. L'opportunisme repose sur une révélation incomplète, déformée ou falsifiée de l'information par un agent, notamment sur ses capacités, ses préférences ou ses intentions, et donc sur l'existence d'asymétries d'information entre les agents.

4.2.2 La théorie des switching cost de Porter (1980) : l'approche par la production

Les switching cost se définissent comme « les coûts réels ou perçus que l'on supporte lorsque l'on change de fournisseurs, mais non supportés si on reste avec le même fournisseur » (OFT-DTI, 2003).

Porter (1980) met en évidence les coûts engendrés par le changement de fournisseur en raison de la mise en place d'une nouvelle relation ou lors de l'introduction d'un nouvel input. Ces coûts interviennent pour adapter le système productif de l'entreprise cliente. Ils résultent de l'ensemble des effets que le changement exerce sur la chaîne de valeur tant en amont du processus que dans les étapes directement génératrices de valeur. Ces dépenses ont pour origine les effets indirects nécessitant des coûts de modification, de coordination ou de nouvelle conception du processus. Une liste exhaustive des facteurs qui induisent coûts :

- la livraison et l'installation de l'input du nouveau partenaire.
- poids financier et variation du produit.
- reformulation du produit pour qu'il corresponde au besoin de l'entreprise.
- organisation de nouvelles dispositions logistiques.
- recyclage ou réapprentissage de la main d'œuvre de l'entreprise cliente aux exigences du nouvel input.
- changement du rôle de l'utilisateur du produit, perte d'expérience ou d'apprentissage.

4.2.3 La théorie des coûts de mobilité de Lavastre (2002): l'approche dynamique et stratégique

Lavastre (2002) prend en compte l'ensemble des travaux précédents pour mettre au cœur du sujet le processus de changement de fournisseur. Il cherche à comprendre les conséquences que supporte une entreprise si l'une des composantes de la relation d'échange industriel se modifie (changement de fournisseur ou changement des caractéristiques du produit acheté). Il considère la relation comme un processus basé sur :

- recherche d'information sur les sources possibles d'approvisionnement.
- mise en place de la relation.
- développement de l'échange.
- rupture de la relation industrielle.

Il résume ce processus dans le schéma suivant :

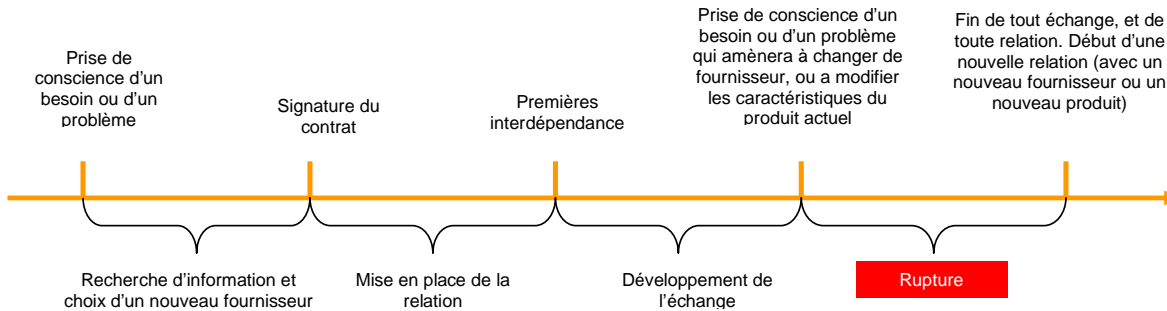


Figure 5 : Les étapes de la relation d'échange industriel (Lavastre, 2002)

Il identifie huit coûts de mobilité représentant l'ensemble des coûts, charges, investissements et conséquences que supporte, a supporté et supportera une entreprise qui connaît une modification dans une relation d'échange industriel, tout au long du déroulement de celle-ci (Lavastre, 2002). Ces coûts sont latents et potentiels tout au long de la relation. Ils ne deviennent effectifs que lors d'un changement de fournisseur ou d'input. Dans notre cas, seuls les coûts liés à la rupture présentent un intérêt. Cependant, il est utile d'énumérer l'ensemble des coûts car le désengagement est certes un changement de fournisseur mais aussi la recherche d'une alternative. Le recours au marché engendre des coûts additionnels qu'il est important d'intégrer.

⇒ **Coûts de recherche d'information sur les fournisseurs et/ou inputs potentiels et les coûts du contrat liés à la rédaction et à la négociation du contrat**

Ce sont ceux identifiés par Williamson qualifiés de coûts ex ante.

⇒ **Coûts strictement liés à l'objet de l'échange** : Ils interviennent au moment de la livraison, de l'installation et de l'utilisation du nouvel input. Ils sont constitués par l'ensemble des dépenses nécessaires pour réceptionner et permettre le bon fonctionnement du nouvel input.

⇒ **Coûts de reconception du processus dans lequel intervient l'input** : ces coûts interviennent s'il est nécessaire d'apporter des corrections dans la chaîne de fabrication. Ils proviennent de spécificités techniques particulières ou des pratiques imposées par le nouveau fournisseur.

⇒ **Coûts d'expérience et d'apprentissage** : au cours d'une relation avec un fournisseur, des routines, des apprentissages, des procédures et des processus particuliers se mettent en place. Lors du changement tous ces éléments se perdent et doivent être reconstruits et développés afin de permettre à la relation de prospérer. Ces coûts représentent un enjeu stratégique pour la survie de l'entreprise. Ils conditionnent notamment le maintien de l'avantage concurrentiel de l'entreprise cliente. Une relation entretenue sur le long terme est génératrice d'effets d'expérience¹⁶ et d'apprentissage¹⁷.

Commentaire [d2] : Essayer de trouver une autre définition

Commentaire [d3] : Essayer de trouver une autre définition

⇒ **Coûts liés aux investissements spécifiques** : les investissements spécifiques non redéployables dans une nouvelle relation engagent des dépenses irréversibles. Ce coût est directement lié à la rupture de la relation.

⇒ **Coûts de contrôle ex-post** : ils résultent du contrôle et de l'évaluation de la relation d'échange, une fois la relation établie et le début des livraisons engagées. Il s'agit de vérifier alors la bonne conduite de la relation et de vérifier la conformité de l'input livré.

⇒ **Coûts d'opportunité** : ils ont diverses origines comme l'immobilité dans les choix d'impartition, l'internalisation des activités, les risques d'échec de la relation, la volonté de changer régulièrement de fournisseur et/ou d'input. Les coûts d'opportunités sont liés à la décision de ne pas modifier une relation d'échange et ceux liés à une décision de développer une relation stable de long terme.

Les coûts liés au désengagement sont multiples et n'apparaissent pas uniquement au cours de la rupture. Arnold et Meyle (2007) insiste d'ailleurs sur la nécessité de prendre en compte l'ensemble des coûts. La connaissance des coûts cachés inciterait peut être les entreprises à réfléchir en amont à la façon de les gérer au mieux pour en minimiser les effets lors du désengagement. Ils précisent qu'il faut calculer les bénéfices nets d'un changement de fournisseur et s'assurer que les gains réalisés avec le nouveau fournisseur seront supérieurs aux coûts du désengagement.

¹⁶ Effet d'expérience : baisse des coûts unitaires des produits obtenue grâce à l'expérience

¹⁷ Effet d'apprentissage : baisse des coûts unitaires obtenue par l'amélioration des pratiques, au fur et à mesure que l'expérience cumulée augmente et au fur et à mesure que la relation dure dans le temps.

5. Synthèse

Cette revue de littérature permet de mieux comprendre les raisons pour lesquelles le désengagement doit être pris en compte dans l'étude des relations clients fournisseurs. La dépendance entre les acteurs, l'existence d'actifs spécifiques, les échanges d'informations au travers des savoir-faire notamment, expliquent que la fin des relations est un processus complexe. La rupture fait émerger l'ensemble des liens qui existent entre les parties et qu'il va falloir dissoudre. Le schéma suivant tente une synthèse de la littérature et s'attache à présenter les éléments qui nous paraissent déterminants dans le cadre du désengagement.

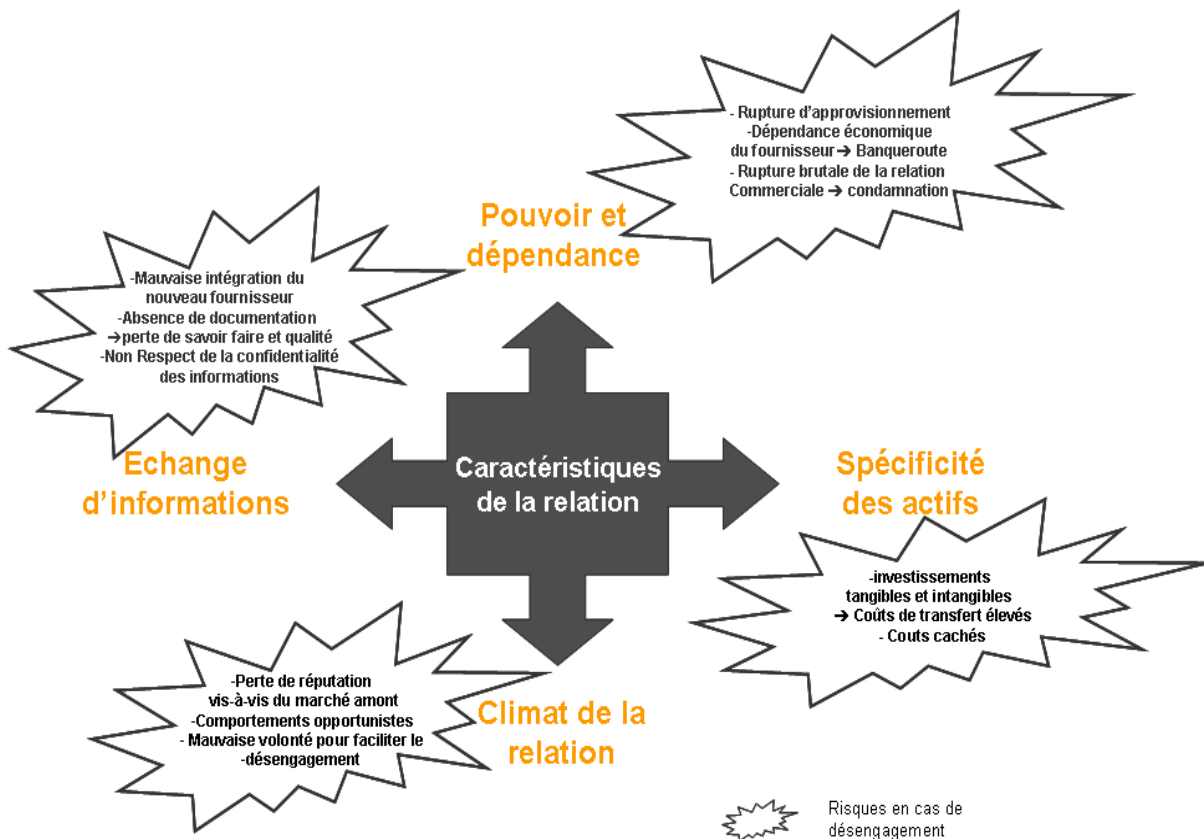


Figure 6 : Synthèse des apports littéraires

Nous allons désormais nous attacher aux pratiques mises en œuvre par les entreprises pour faire face à la gestion et aux aléas du désengagement.

PARTIE 2 : LE DESENGAGEMENT DANS LA PRATIQUE

La littérature sur le management des relations client-fournisseur donne un bon aperçu des caractéristiques et des éléments constitutifs des relations. Nous comprenons mieux les raisons pour lesquelles clients et fournisseurs entretiennent des relations de nature différente et comment ils les gèrent. Les sources juridiques et la science économique par le biais des coûts de mobilité notamment nous informent sur les conséquences possibles de la rupture de la relation commerciale ou d'un changement de fournisseur. Cependant, un point reste à élucider, celui de la gestion pratique de la relation client-fournisseur lors du désengagement. Hormis quelques articles récents, la littérature est quasiment inexistante sur le sujet et une recherche sur le terrain s'avère indispensable.

Par le biais d'entretiens réalisés auprès de professionnels, nous allons tenter de comprendre comment les acheteurs managent et préparent la rupture de la relation avec un fournisseur.

Dans un premier temps, nous expliquerons la méthodologie retenue, dans une deuxième section nous présenterons quatre cas de désengagements vécus par des entreprises. Enfin, dans une troisième section, nous élaborerons un processus de désengagement et synthétiserons l'ensemble des bonnes pratiques identifiées au cours des interviews.

1. Méthodologie

Le nombre limité de recherches et de développements sur la gestion du désengagement invite à adopter une démarche exploratoire. L'analyse qualitative d'études de cas vise à valider l'hypothèse que le désengagement suit toujours le même processus alors que chaque type de relation client-fournisseur est différent. Cela implique donc la mise en œuvre de pratiques adaptées.

1.1 La conduite des entretiens : une étape indispensable pour comprendre les enjeux et les modalités du désengagement

1.1.1. L'intérêt des entretiens

Contrairement aux questionnaires à réponses fermées, les entretiens permettent un réel échange avec les interlocuteurs. Ceux-ci peuvent nous faire part de leurs expériences et il est facile de réagir à un propos en demandant des précisions et des éclaircissements. Compte tenu de la durée moyenne des entretiens (une heure trente environ), de nombreux thèmes sont abordés. Ils portent sur des cas de désengagement précis mais permettent aussi d'enrichir notre connaissance sur le métier des acheteurs par le partage d'expériences. Nous avons conduit une dizaine d'entretiens et présentons quatre études de cas (Annexe 3).

1.1.2 Le choix des entretiens et des études de cas

Les études de cas sont très enrichissantes car elles permettent d'étudier en profondeur et de manière intensive plusieurs situations concrètes. Nous cherchons à savoir comment optimiser la gestion du désengagement en prenant en compte les particularités des relations client-fournisseur. Les différents types de relations identifiées s'appuient sur la typologie de Bensaou (1999).

Les entreprises choisies ont des relations régulières avec leur fournisseur. De notre point de vue, les relations ponctuelles ne reflètent pas tous les enjeux d'un tel acte. Le fournisseur est référencé au sein du panel de l'entreprise, Il est lié à celle-ci par un document contractuel (contrat, bon de commande). Le tableau ci-dessous présente les études de cas :

SECTEUR D'ACTIVITE	TYPE DE RELATION	TYPE D'ACHAT	RAISON DU DESENGAGEMENT
Industrie	Relation de marché	Hors production	Globalisation/rationalisation
Industrie électrique	Client captif	Production	Hausse de prix
Industrie connectique	Fournisseur captif	Production	Nouvelle stratégie achat
Industrie du poids lourds	Relation partenariale	Production	Manque de compétitivité

Figure 7 : Présentation du contexte de chaque étude de cas

Les acheteurs interrogés ont fait part de leur expérience, des problèmes rencontrés et des points critiques pris en compte dans les désengagements qu'ils ont expérimentés.

Le dernier point concerne la pertinence des entretiens réalisés. Il est complexe de trouver des exemples qui répondent totalement au cahier des charges fixé car le désengagement doit être d'une certaine envergure afin de mettre en évidence tous les enjeux du sujet abordé. Les cas étudiés sont riches, variés et présentent un intérêt certain, et plusieurs exemples par type de relation pourraient confirmer nos observations, nos propos et nos recommandations. Il a été difficile de trouver un exemple de désengagement dans le cadre d'une relation partenariale. L'étude de cas présenté apporte des éléments de réflexion loin d'être exhaustif dans le cadre de relations partenariales. Nous avons néanmoins tenu à la conserver pour présenter un travail homogène.

1.2 L'apport de la matrice relations client-fournisseur de Bensaou (1999)

1.2.1 Pourquoi utiliser la matrice de Bensaou (1999)

L'auteur met en évidence une typologie de relation client-fournisseur basée sur les rapports de pouvoir et de dépendance. Il met au cœur de son analyse les notions d'actifs spécifiques, de coûts de transferts, d'échanges d'informations, de climat de la relation, que nous avons identifiées comme des éléments clés à considérer dans le cadre du désengagement. Enfin, les caractéristiques de chaque relation sont très documentées et facilitent la compréhension des enjeux propres à chacune. La description précise de chaque relation permet d'imaginer la réaction possible face au désengagement. La matrice détaillée présentée auparavant a permis de construire la grille d'entretien.

1.2.2 Les éléments clés sur lesquels s'appuyer

⇒ Les notions de pouvoir et de dépendance

Lors du désengagement, les déséquilibres, les rapports de force et de dépendance vont surgir et mettre à jour la complexité des relations. Tout l'enjeu est de comprendre comment les entreprises neutralisent et réduisent la dépendance qu'elles peuvent avoir vis-à-vis du fournisseur, ou celle que le fournisseur peut avoir vis-à-vis du client, ou les deux dans le cas de dépendance mutuelle.

⇒ Les échanges d'information

Les informations échangées participent à la construction des relations, ils permettent aux deux parties de développer des savoir-faire, de se coordonner et de travailler ensemble. Lors de la rupture des relations,

ces informations doivent être transmises au nouveau fournisseur ou être conservées par l'entreprise cliente. De même, il faut veiller au respect de la confidentialité et de la propriété intellectuelle. Il va être intéressant de découvrir comment les entreprises gèrent le transfert d'informations.

⇒ **Le climat social de la relation**

Les relations peuvent être basées sur la confiance, la transparence et le respect mais elles peuvent aussi se caractériser par des échanges limités, un manque d'implication et une forte indépendance. Dans le cas du désengagement, il est utile de découvrir si le climat de la relation influence positivement ou non la bonne conduite des opérations.

⇒ **La spécificité des actifs**

C'est une variable essentielle qu'il faut identifier et budgéter car elle détermine l'importance des coûts de transferts.

Les travaux de Bensaou synthétisent les notions clés qui nous intéressent. Cependant, les matrices peuvent avoir des limites.

1.2.3. Les limites quant à l'utilisation des matrices

Elles donnent une représentation simplifiée de la réalité et ne cadrent pas toujours précisément avec les études de cas. Dans notre étude par exemple, nous essayons de généraliser une matrice qui a été créée à la suite de travaux sur le secteur de l'industrie automobile. Or nos exemples sont plutôt éloignés de ce secteur d'activité. Néanmoins, la mise en évidence de certains concepts et notions, la volonté de « théoriser » les relations aident à progresser dans la compréhension du sujet. Les matrices permettent de donner un cadre de réflexion formalisée et aident à structurer la pensée. C'est pourquoi, malgré les limites mentionnées, leur utilisation reste adaptée à notre situation.

1.3. La construction d'une grille d'entretien

Les entretiens sont semi directifs. La principale question est de savoir comment chaque acheteur interrogé a géré le désengagement auquel il a été confronté. Dans cette optique, les interviewés relatent leur expérience sous la forme d'un témoignage. Cependant, pour valider nos hypothèses, des questions plus

précises sont parfois utiles car elles permettent de réorienter l'interview conduite avec la grille d'entretien suivante :

❖ **Contexte du désengagement :**

- Secteur d'activité de l'entreprise.
- Produit dont l'entreprise se désengage, part que le produit acheté représente dans l'ensemble des achats, part du chiffre d'affaires réalisé par le fournisseur avec l'entreprise (lorsque ces informations ne sont pas confidentielles).
- Raisons du désengagement.

❖ **Les caractéristiques de la relation avant le désengagement :**

- climat de la relation : pouvoir, dépendance/indépendance, confiance, respect, coopération, etc.
- Nature et intensité des informations échangées : formelle/informelle, intense/peu intense.
- Existence d'actifs spécifiques.
- Durée de la relation : relation de court terme/long terme.

❖ **Les différentes étapes du désengagement et sa gestion**

Cette partie permet de construire un processus de désengagement et de découvrir les bonnes pratiques.

❖ **Les enseignements tirés du désengagement**

A l'issue d'un projet, il est toujours intéressant de faire un bilan. Cela permet de donner des pistes de réflexion pour faire évoluer les pratiques achats.

La méthodologie exposée et les contextes présentés, nous pouvons désormais présenter les minis cas étudiés.

2. Les relations client-fournisseur face au désengagement : Présentation de quatre études de cas

Dans cette section, nous présenterons chaque cas en respectant l'ordre de la grille d'entretien :

- contexte et raisons du désengagement.
- caractéristiques de la relation.

- contraintes et enjeux liés au désengagement.
- la gestion opérationnelle du désengagement.
- les enseignements tirés du désengagement.

Les personnes interrogées nous ont fait part de leur expérience sans aucune retenue. Nous avons néanmoins souhaité respecter la confidentialité et l'anonymat des entreprises. Les personnes interviewées ont géré les projets de désengagement.

2.1 Le désengagement d'une relation de marché

Secteur d'activité : industrie.

Type d'achat : hors production (part des achats hors production dans le total achat : 20%).

Famille d'achat : télécommunication (part des télécommunications dans le total des achats hors production : 15%).

Segment d'achat : la mobilité qui représente environ 42% des dépenses des télécoms.

Fournisseur dont l'entreprise se désengage : fournisseur de services de téléphonie mobile.

Caractéristique de l'achat : achat simple.

2.1.1. Contexte et raisons du désengagement

Le service achats hors production souhaite globaliser ses achats de téléphonie mobile en Europe. Il fait face aujourd'hui à une multiplicité de fournisseurs, d'offres (qui sont difficilement comparables) et de tarifs¹⁸. La zone géographique couverte concerne 11 pays et 25000 utilisateurs. Dans l'avenir, un acheteur unique sera en charge des relations avec un seul fournisseur par l'intermédiaire d'un contrat cadre qui couvrira l'ensemble de la zone géographique retenue.

L'objectif affiché du projet :

- une baisse de X% des dépenses actuelles des services liés à la téléphonie mobile.
- une rationalisation du panel fournisseur par le passage de 24 fournisseurs à un seul.

¹⁸ Cette base de fournisseur pléthorique s'explique par des raisons historiques de fusion, rachat, réglementation ou d'implantation géographique des opérateurs. Le client a jusqu'à trois fournisseurs dans certains pays.

Le service acheté¹⁹ est comparable à celui qu'un particulier peut avoir s'il fait appel à un opérateur de téléphonie mobile. Cependant l'offre tarifaire est beaucoup plus attractive en raison des effets volumes. Les flottes dans chaque pays sont importantes et expliquent les tarifs préférentiels. L'offre tarifaire s'accompagne souvent d'un engagement pour une période donnée (en règle générale une année). Il garantit au fournisseur des revenus réguliers et une visibilité sur les volumes consommés. Pour le client, c'est le gage d'une stabilité car la migration d'un grand nombre d'utilisateurs est consommatrice de temps et de ressources humaines.

Le choix du fournisseur s'effectue par le biais d'un appel d'offres mettant en concurrence deux fournisseurs de dimension internationale²⁰ déjà présents au sein du panel de chaque pays. Un seul d'entre eux sera retenu. Les fournisseurs locaux sont au courant dès le lancement de l'appel d'offres que le désengagement est une issue possible.

Le marché de la téléphonie mobile est un marché peu risqué. Les opérateurs sont bien établis. Leur structure financière est stable et leur réseau largement développé. Le marché est concurrentiel. Il est aisé de trouver une source d'approvisionnement alternative. Un changement de fournisseur d'un point de vue technique peut a priori s'opérer rapidement (en quelques jours ou semaines). Les coûts de transfert sont variables et dépendent de la durée de l'engagement. Les pénalités s'élèvent généralement au montant des souscriptions restant dues, mais peuvent aussi représenter une estimation des montants des consommations des mois non effectués liées à une résiliation anticipée. Par exemple, un contrat de 2 ans interrompu au bout de 18 mois entraîne le paiement des 6 mois restants dus.

2.1.2. Caractéristiques de la relation client-fournisseur

Jusqu'à présent, la provision des services de mobilité fonctionne selon un mode décentralisé par pays. Chaque entité contracte pour la flotte de son pays avec plusieurs fournisseurs. Les relations présentent des caractéristiques similaires que nous résumons ci-dessous.

⇒ **Climat de la relation** : les relations sont formelles et s'appuient sur un contrat. La négociation porte essentiellement sur les prix. Acheteurs et fournisseurs locaux se rencontrent chaque année pour

¹⁹ Le service acheté fait partie d'une offre plus globale destiné à fournir aux employés des services et infrastructures de télécommunication dont ils ont besoin au bureau, à leur domicile ou lorsqu'ils sont en déplacement

²⁰ Les fournisseurs sont une alliance ou un groupe à même de couvrir l'ensemble de la zone géographique

renégocier les tarifs. Le climat de la relation est plutôt bon, l'entente cordiale mais la relation reste basée sur la fourniture d'un service contre une rémunération, ni plus, ni moins.

⇒ **Echange d'informations** : l'entreprise achète un service standard qui ne requiert quasi aucun échange d'informations confidentielles. Les informations échangées telles que la facturation, la mise en place d'un nouvel abonnement peuvent l'être par un système informatique. Ce système est utilisé pour d'autres clients et ne requiert pas d'investissement spécifique de la part du fournisseur pour fonctionner avec un client précis.

⇒ **Spécificité des actifs** : les actifs ne sont pas spécifiques au client. Les fournisseurs possèdent des infrastructures propres qui permettent la couverture de chaque territoire. Elles sont déjà amorties en partie. Les téléphones portables utilisés par les employés sont la propriété de l'entreprise cliente. Ils peuvent être utilisés sur n'importe quel réseau d'un opérateur concurrent. C'est une volonté de l'entreprise souhaitant conserver son indépendance. En effet, beaucoup d'opérateurs proposent des forfaits incluant le service et le téléphone mobile. Le téléphone ne peut être utilisé que sur le réseau du fournisseur et implique l'acquisition ultérieure d'un nouveau téléphone dans le cas d'un changement de fournisseur et donc des coûts additionnels.

⇒ **Durée de la relation** : Les relations avec les fournisseurs sont établies de longue date (jusqu'à 10 à 15 ans). Les contrats sont renouvelés d'année en année.

2.1.3. Enjeux et contraintes du désengagement d'une relation de marché

Comme nous l'avons précisé lors de notre revue de littérature, le désengagement d'une relation de marché est assez simple. Client et fournisseur s'appuient sur les termes du contrat pour organiser le désengagement. Le document administre les conditions de sortie. Dans notre exemple, le désengagement de plusieurs sites et pays complexifie le projet et oblige une coordination importante. Les enjeux de la rupture peuvent se résumer de la manière suivante :

- Résilier un grand nombre de contrats dans différents pays.
- Minimiser le montant des pénalités liées à la résiliation.
- Cordonner les dates de fin des contrats locaux avec la migration vers le nouveau fournisseur.

Les achats sont un support de la fonction technique et la migration effective des 25 000 utilisateurs n'est pas du ressort des achats. C'est pourquoi elle n'est pas présentée comme un enjeu du désengagement. Une migration de cette envergure n'a jamais existé auparavant au sein de l'entreprise et implique un grand nombre de ressources humaines avec un suivi régulier et précis. L'objectif est d'assurer une transition en douceur sans interruption de service.

2.1.4. La gestion opérationnelle du désengagement

Afin d'assurer la résiliation de l'ensemble des contrats, l'acheteur en charge du projet doit centraliser les informations des différents pays, coordonner les dates de migration et la résiliation des contrats avec le fournisseur.

⇒ Recenser les contrats et connaître leurs particularités

Parallèlement à l'appel d'offres, il faut effectuer un état des lieux de l'ensemble des contrats à annuler (par opérateur et pays) et s'assurer des conditions de sortie propre à chacun. Les conditions de sortie précisent la durée du préavis à respecter, les coûts associés à une résiliation anticipée, l'existence ou non d'un renouvellement automatique et les dates d'échéances. L'ensemble de ces informations permet de déduire le moment le plus opportun pour résilier les contrats. Cela signifie implicitement que chaque pays migrera à une date différente. Les contrats sont répertoriés dans une base de données commune. Elle contient bon nombre d'informations (date de signature, responsable du contrat, expiration, contrat papier téléchargé en format électronique...) mais cet outil n'est pas toujours à jour, certains documents manquent (avenants...) et les contrats sont quelquefois dans la langue locale. De manière générale, l'accès à l'information est difficile. Or, c'est un paramètre clé à maîtriser. La bonne information est le gage d'une résiliation correcte et dans les règles. L'aide des acheteurs locaux est indispensable car ils possèdent toutes les données.

⇒ Implication des acheteurs locaux

Jusqu'à présent, les acheteurs locaux géraient les achats de téléphonie mobile pour la flotte de leur pays. Interlocuteurs réguliers des fournisseurs, ils connaissent les différents contrats en cours et leurs particularités. La qualité des informations obtenues dépend de leur bonne volonté. Ils peuvent être très actifs ou au contraire ralentir les opérations en signe de protestation pour leur manque d'implication et de perte de pouvoir. En effet, la centralisation des achats leur fait perdre une partie de leur travail et le contrôle de leur portefeuille. Dès la préparation de l'appel d'offres, il faut les informer, les impliquer, leur expliquer

quelles vont être les différentes phases du désengagement et les informations nécessaires à collecter. Les acheteurs locaux vont alors relire les contrats avec leur service juridique et fournir les données permettant de calculer les pénalités et les préavis. Il est alors possible d'élaborer un document récapitulatif auquel se référer pour connaître les caractéristiques des contrats.

⇒ **Eviter le renouvellement automatique des contrats**

Pour limiter les pénalités, l'anticipation est le maître mot. Dès la construction de l'appel d'offres, l'analyse des contrats est faite et leur renouvellement sous contrôle. Connaître la durée de vie de chaque contrat en amont évite le réengagement et permet d'interrompre le contrat à moindre frais. Une fois encore, impliquer les acheteurs locaux et leur expliquer les enjeux du désengagement garantit des renégociations éventuelles sans engagement de long terme. Ce point est essentiel car dans le cadre de cette relation de marché, le fournisseur se cantonne au respect du contrat. Il ne cherche pas à « arranger le client » en lui permettant de partir plus tôt. C'est pourquoi, il est crucial de connaître parfaitement les termes du contrat.

⇒ **Minimiser les pénalités de sortie (coûts de transfert) par le respect des préavis**

Le calcul des pénalités est simple. Il s'évalue par le montant à supporter en cas de rupture anticipée des contrats non échus²¹. Pour limiter les pénalités, il faut respecter le préavis mentionné sur le contrat (en général 3 mois) ou aller au terme de l'engagement prévu. Dans notre exemple, les résiliations portent sur une quinzaine de contrats. Chaque contrat est unique et comporte des clauses de sortie, des préavis et des dates de fin différentes. La mauvaise compréhension entre les acheteurs locaux et le coordinateur du projet peut avoir des conséquences non négligeables. En cas d'erreur sur les modalités de sortie, la date du préavis par exemple, la date du désengagement peut changer ou impliquer des coûts additionnels. Il est important de recouper les informations et de se les faire confirmer par écrit. De plus, la constitution d'un document unique, consultable par tous, récapitulant l'ensemble des contrats à annuler, les préavis à respecter, le montant des pénalités en cas de rupture anticipée est indispensable.

⇒ **Coordination des opérations entre l'ancien et le nouveau fournisseur**

La mise en place d'une revue de projet strict est nécessaire (toutes les semaines par exemple). Elle permet de contrôler l'état d'avancement de la migration et d'assurer une gestion opérationnelle sous contrôle.

²¹ Afin de proposer des tarifs intéressants, les opérateurs souhaitent avoir la garantie d'une activité régulière, ceci s'appelle le MRG (minimum revenue garantie) ou l'assurance d'un trafic minimum.

L'acheteur et le fournisseur (coté fournisseur entrant) conviennent de la date à laquelle envoyer la lettre de résiliation de chaque contrat en fonction des contraintes de migration propre à chaque pays

⇒ **Envoi des lettres de résiliation**

La lettre de résiliation est rédigée en accord avec le service juridique de l'entité locale. Une fois encore, les acheteurs locaux sont une aide précieuse car la lettre doit être envoyée par l'entité contractante.

2.1.5. Les leçons à tirer du désengagement

Dans le cadre d'un désengagement d'une relation de marché, le contrat est déterminant. Clients et fournisseurs s'appuient sur ce document pour déterminer les modalités de sortie. Il a mis l'accent sur certaines lacunes quant à la gestion des contrats. Dans l'avenir, il serait souhaitable de :

- Rédiger des contrats en pensant aux conditions de sortie et de s'assurer que la contractualisation est faite par l'acheteur. En effet, historiquement, les achats de téléphonie étaient gérés par les services techniques ou informatiques. Leur considération était essentiellement technique. Ils acceptaient certaines clauses de sortie défavorables pour l'entreprise.
- avoir un document synthétique élaboré dès la signature du contrat qui en résume les caractéristiques afin d'éviter une relecture et des erreurs d'interprétations. Ce document doit être amendé en cas de changement dans les termes du contrat.

DESENGAGEMENT D'UNE RELATION DE MARCHÉ :
ACHAT DE SERVICE DE TELEPHONIE MOBILE – ACHAT SIMPLE

CONTEXTE ET RAISONS	<ul style="list-style-type: none"> ☆ Globalisation / rationalisation du panel fournisseur → baisse des dépenses et passage de 24 fournisseurs à un seul qui couvre 11 pays et 25000 utilisateurs ☆ Mise en place d'une offre tarifaire spécifique ☆ Service acheté standard et marché amont concurrentiel ☆ Mise en concurrence et choix du nouveau fournisseur au travers d'un appel d'offres
CARACTERISTIQUES DE LA RELATION	<ul style="list-style-type: none"> ☆ Relation formelle, basée sur le prix, encadrée par un contrat ☆ Echanges d'informations limitées ☆ Pas d'investissements spécifiques ☆ Relation établie de longue date
CONTRAINTES ET ENJEUX	<ul style="list-style-type: none"> ☆ Résilier une multitude de contrats avec des spécificités propres ☆ Gérer un désengagement à l'échelon international ☆ Coordonner la date de fin des contrats et la migration vers le nouveau fournisseur ☆ Respecter les termes du contrat afin de minimiser le montant des pénalités ☆ accéder à l'information sur les contrats est difficile
GESTION OPERATIONNELLE DU DESENGAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> ☆ Elaborer un tableau récapitulatif l'ensemble des informations sur les contrats (préavis, pénalités...) ☆ Impliquer les acheteurs locaux pour connaître caractéristiques des contrats. ☆ Respect strict des préavis et des conditions de sortie des contrats afin de minimiser les coûts ☆ Veiller au non renouvellement automatique des contrats en amont de l'appel d'offres ☆ Etablir une revue de projet hebdomadaire avec le représentant du fournisseur preneur pour assurer la coordination des opérations ☆ Négocier auprès des fournisseurs et expliquer le choix de l'entreprise ☆ Envoi des lettres en RAR par les entités locales
LECONS TIREES DU DESENGAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> ☆ Nécessité d'avoir un document synthétique résumant les points clés de chaque contrat des la signature de celui-ci. ☆ La contractualisation doit être le fait de l'acheteur et non du client interne → évite la signature de clauses non favorable pour l'entreprise ou des durées de contrats trop importantes ☆ Avoir des confirmations écrites par les acheteurs locaux des caractéristiques des contrats pour éviter me information ou l'incompréhension ☆ Dissocier les considérations en termes de « business » et les considérations achats

Figure 8 : Synthèse de l'étude de cas relation de marché

2.2. Le désengagement d'une relation client captif

Secteur d'activité de l'entreprise : industrie électrique.

Type d'achat : production.

Famille d'achat : pièces plastiques.

Segment d'achat : pièces plastiques outillées avec des moules.

Fournisseur dont l'entreprise se désengage : fabricant de pièces plastiques.

Caractéristique de l'achat : achat critique ou risqué (composants essentiels au fonctionnement des disjoncteurs mais peu coûteux).

2.2.1. Contexte et raisons du désengagement

En 2005, le plus gros fournisseur de pièces plastiques de l'entreprise annonce une hausse de prix de 20% sur la fabrication de pièces outillées avec des moules. Le fournisseur fabrique environ 800 références grâce à 600 moules fournis par l'entreprise²². Les achats réalisés auprès de ce fournisseur sont conséquents. Ils représentent 10% du chiffre d'affaires de l'entreprise cliente. A l'inverse, les dépenses réalisées par l'entreprise ne représentent que 1% du Chiffre d'affaires du fournisseur²³. Le déséquilibre est évident et la dépendance du client palpable.

Le fournisseur réalise les ¾ de son chiffre d'affaires grâce à 13% des références produites. Le reste des pièces fabriquées (80% de la production) sont pour la plupart des petites séries peu rentables²⁴ qui rendent le portefeuille difficilement mobile et entraînent des difficultés d'approvisionnements.

A l'issue de plusieurs négociations pour enrayer la hausse de prix, l'entreprise accepte de transférer la majeure partie de la fabrication des pièces chez d'autres fournisseurs. Cependant la menace du fournisseur de « laisser les moules sur le trottoir » plane et l'entreprise préfère se désengager totalement.

L'entreprise ne peut accepter la hausse, rester sous le joug d'un fournisseur qui menace de « le mettre à la porte » et prendre le risque de voir d'autres fournisseurs venir lui réclamer à leur tour une hausse de prix. Elle souhaite interrompre l'état de dépendance dans laquelle elle se trouve et redevenir un client cible afin

²² Pour cette entreprise les fournisseurs ont en moyenne 150 moules (pour les plus gros) et trois fois moins de références.

²³ L'entreprise n'est pas un gros client de l'industrie plastique

²⁴ Le nombre élevé de références s'explique par la durée de vie des produits très longue et le service après vente de l'entreprise (gamme vit environ 15 ans et les pièces de rechange sont garanties environ trente ans) 50% des pièces sont en phase de maturité

de maintenir une situation équilibrée voire dominante. D'autre part, l'entreprise attend de la part de ses fournisseurs une implication au niveau de la conception des produits afin de bénéficier de leur expertise. Son fournisseur actuel est plutôt un « pousseur de matières » qui n'apporte aucune valeur ajoutée au produit fabriqué. Elle souhaite maintenir sa réputation, montrer qu'elle manage ses fournisseurs et que le transfert d'un nombre colossal de pièces est possible²⁵.

Le dernier point important à préciser concerne la place et la réputation des achats dans l'organisation. Les achats, considérés comme une fonction support, dépendent de la direction industrielle²⁶. Cette culture entraîne un manque de confiance des usines envers le service achats. Si ce désengagement à l'initiative des acheteurs devient coûteux, qu'il met en danger la production, les achats perdront le peu de crédibilité qu'ils ont. L'enjeu consiste à éviter que les tensions internes ne complexifient ce projet qui s'annonce délicat.

2.2.2. Caractéristiques de la relation client-fournisseur

⇒ **Climat de la relation** : La relation a fortement changé en quelques décennies. Au début, elle s'apparente à un partenariat. L'entreprise recherche un fournisseur capable de l'accompagner dans sa croissance et la stimuler. C'est une relation gagnant-gagnant où le fournisseur est qualifié de cible. Quelques années plus tard, en raison de difficultés financières, il est racheté par un groupe²⁷. Avec le rachat le climat de la relation se détériore, le groupe est moins intéressé par l'activité que lui offre l'entreprise et souhaite s'orienter vers l'industrie automobile. La divergence de stratégie industrielle est évidente et l'entreprise n'est plus considérée comme un client cible. Les commandes ne sont plus la priorité du fournisseur, et cela impacte la qualité de service. A l'inverse, l'entreprise cliente a la réputation d'être un client « fair-play », sérieux dans ses relations.

⇒ **Spécificité des actifs** : les moules sont la propriété du client. Cela s'explique par la faiblesse financière de certains fournisseurs²⁸, et une garantie d'indépendance et de mobilité²⁹. Cependant, la rédaction d'un cahier des charges techniques (plan, conditions de moulage etc) crée une dépendance. En effet, le fournisseur développe des savoir-faire, tours de mains, habitudes pour pouvoir fournir des pièces répondant

²⁵ La moyenne des désengagements concerne 50 Références

²⁶ La direction industrielle reporte directement à la direction générale

²⁷ Le groupe s'est construit par une politique de croissance externe en rachetant des entreprises du secteur plastique

²⁸ Éviter en cas de banqueroute qu'ils partent avec les moules, et mettent en péril la supply chain

²⁹ Fabrication d'un moule : 8 à 12 mois de conception et de mise au point, nécessite énormément de spécifications techniques, de savoir-faire. De même les pièces fabriquées doivent être qualifiées et homologuées

aux caractéristiques du cahier des charges et cela crée des actifs spécifiques intangibles. Le transfert des moules chez un nouveau fournisseur implique des phases d'homologations et de qualifications longues et coûteuses.

⇒ **Echanges d'informations** : les informations sur les moules (stockées sous format papier) sont détenues par le fournisseur. Elles seront essentielles pour le fournisseur preneur et doivent être récupérées impérativement (ils donnent des informations paramètres de moulage, gamme, outils de contrôle).

⇒ **Durée de la relation** : 30 ans de collaboration. Le fournisseur était une petite entreprise de 30 personnes de la vallée d'Oyonnax qui a grossi et avoisine aujourd'hui les 2000 salariés. Elle a été rachetée par un groupe de 8000 employés.

⇒ **Caractéristique du marché amont** : cette vallée est le pôle européen de la plasturgie. C'est un monde très petit, les fournisseurs se connaissent parfaitement. Il n'y a pas d'entente, sur les hausses de prix. En revanche, le succès ou l'échec de l'entreprise à se désengager aura un immense impact sur son image chez les fournisseurs existants ou à venir.

2.2.3. Les enjeux majeurs du désengagement

L'entreprise doit réduire la dépendance qui la lie à son fournisseur en raison de la criticité de l'achat et du nombre de références à transférer. Elle doit aussi gérer la tension interne qu'elle connaît avec les usines. Pour que le désengagement soit une réussite il va lui falloir :

- Éviter la rupture d'approvisionnements qui risquerait d'arrêter les chaînes de production.
- Assurer une qualification et une homologation accélérées des moules et des pièces en limitant le nombre de ressources mises en œuvre et en augmentant la productivité avec les fournisseurs preneurs.
- Réduire le temps de migration sous la pression du fournisseur sortant.
- Faire accepter le désengagement aux usines.
- Sauver sa réputation vis-à-vis des autres fournisseurs de plastique.

2.2.4. La gestion opérationnelle du désengagement

⇒ **Gérer le désengagement comme un projet**

L'organisation de type projet permet une définition claire des rôles et responsabilités de chacun, un suivi financier et la gestion du temps. Plusieurs équipes sont constituées :

Equipe projet achats : les achats assurent la relation avec le fournisseur, le suivi quotidien des commandes de couvertures et du stock de sécurité³⁰, la qualification des pièces chez le nouveau fournisseur afin d'éviter la rupture de la chaîne d'approvisionnements. Ils collaborent aussi avec le service juridique et garantissent la coordination du projet avec les usines.

Equipe projet par usine : l'équipe s'assure que les commandes sont bien passées, vérifie que les stocks sont livrés en temps et en heure. Elle est constituée de l'ensemble des membres de la supply chain (logisticien, qualificateur, approvisionneur...).

Tous les mois, une équipe de pilotage composée des directions industrielles, logistiques, qualité, achats et finances se réunissent pour faire un point sur le projet et mettent en place des ressources si nécessaire. Une organisation similaire chez le fournisseur sortant est aussi envisagée. Tout au long du désengagement les deux équipes assurent la synchronisation de la rupture.

⇒ **Réduire les temps de qualification et d'homologation pour accélérer le désengagement**

L'accélération du désengagement est un des objectifs majeurs de l'entreprise. Elle est obligatoire car le fournisseur montre une certaine impatience. De plus cela permet de contrôler en partie les coûts de migration. Ces derniers sont principalement constitués des coûts d'homologation et de qualification des moules et des pièces. L'évaluation est faite par les achats et les usines. Elle correspond au coût des équipes participant au désengagement. La réduction des temps de qualification va reposer sur plusieurs axes :

- Réduction des ressources humaines disponibles : qualifier les moules en n'utilisant que les ressources humaines existantes.
- N'effectuer que les cotes incontournables pour qualifier les pièces : la réduction des cotes permet d'accélérer la qualification des moules et n'a pas d'impact sur la qualité. Elle révèle qu'auparavant trop de cotes étaient prises en compte.

³⁰ 3 mois contre 1 mois habituellement

- Faire de la qualification au pied des machines : l'ingénieur qualité de l'entreprise cliente va au pied de la machine du nouveau fournisseur pour faire une pré-validation de la pièce moulée et éviter les allers et retours entre l'usine et le fournisseur.

- Introduire le fournisseur preneur chez l'ancien fournisseur : le nouveau fournisseur peut alors s'inspirer du travail de l'ancien et récupérer les savoir-faire et tours de mains qui constituent une part des actifs spécifiques intangibles. Enfin il peut être décidé de constituer deux semaines de stock de couverture chez l'ancien fournisseur. Dans le même temps, le nouveau fournisseur dispose du moule, effectue ses échantillons puis ramène le moule le temps de qualifier les échantillons.

⇒ **L'absorption des coûts de migration par la hausse de productivité du nouveau fournisseur**

Elle s'est faite grâce à l'augmentation de la productivité moyenne chez le nouveau fournisseur. L'entreprise demande une baisse des prix d'environ 10% au fournisseur preneur³¹. Ce gain permet d'absorber les coûts de transfert. L'indicateur de suivi est le calcul de la productivité prix. Il s'agit du prix rapporté au volume effectué avec le nouveau fournisseur par rapport à ce que cela coûtait avec l'ancien fournisseur. L'équipe projet doit comparer cet indicateur avec le coût des équipes participant au désengagement (nombre d'hommes, stocks).

⇒ **Faire accepter une reprise de garantie des moules par le fournisseur preneur**

Les outillages sont garantis par le fournisseur mais la garantie se perd lors du changement de fournisseur. Pour les moules en mauvais état, une négociation avec le fournisseur sortant permet d'obtenir la remise en état avant transfert. Pour les autres moules, il est convenu, après négociation, que le nouveau fournisseur donne son avis sur l'état des moules afin d'éviter la réalisation d'une expertise de chaque moule. Après quelques tests, le nouveau fournisseur valide la qualité du moule et s'engage sur une nouvelle garantie.

⇒ **Récupérer les informations sur les moules** :

Le fournisseur redonne les informations sur les moules sans trop de réticence, tout cela est négocié au préalable. Il faut récupérer les plans de tous les moules quand ils existent (certains très vieux n'ont pas de documentation), les dossiers techniques, les paramètres de moulage, gamme, outils de contrôle. Les informations sont stockées sous format papier et le dossier accompagne le moule lors de son transfert.

Le personnel de l'ancien fournisseur est assez coopératif. Seule la hiérarchie nuit parfois car elle exige l'accélération du processus de désengagement. Les hommes du terrain sont pris en étau entre le

³¹L'ensemble des coûts ont été absorbés par l'augmentation de la productivité.

management du fournisseur et l'entreprise cliente. Ils essaient plutôt de faciliter la conduite du projet car ils ont toujours été les interlocuteurs privilégiés de l'entreprise.

⇒ **Constitution d'un stock de couverture et élaboration d'un plan B**

Dès la détérioration de la relation avec le fournisseur, les stocks de couverture sont constitués. C'est indispensable compte tenu de la criticité de l'achat. La couverture de stock est très importante : 3 mois contre 3 semaines. Elle garantit un approvisionnement continu pendant le transfert physique du moule, la production d'échantillons initiaux, la validation des pièces et l'arrivée des premières commandes.

Le plan B permet un repli si le désengagement se complique. Il consiste à déterminer notamment quelles seront les ressources mises en place et prévoit le soutien des fournisseurs existants pour assurer le maintien des approvisionnements.

⇒ **Mise en place d'une base de données communes :**

Un tableau synthétise le nombre de pièces à transférer et toutes les informations sur ces pièces (criticité, exigences de validation, stock matières, délais de qualification, caractéristique de l'outillage associé, caractéristiques des pièces...). C'est un document unique partagé par tous les acteurs du projet (usines et fournisseurs). Il est très important d'utiliser le même document pour parler le même langage et se référer aux mêmes informations. Ce document permet de suivre le désengagement au jour le jour car si un des paramètres dérive cela peut remettre en cause le désengagement et le reste de la supply chain. Ils suivent de manière intensive et précise le fournisseur, augmentent les échanges d'information et disposent de signaux d'alarmes.

⇒ **Gérer la résistance au changement : l'importance de communiquer en interne :**

Les usines doivent qualifier les pièces produites par les nouveaux fournisseurs, constituer un stock de couverture, supporter les coûts de stockage³² et ceci avec un minimum de ressources et en un minimum de temps. Le désengagement implique une surcharge de travail donc des résistances. Il faut convaincre les usines, vendre le projet et recueillir leur adhésion car elles contribuent à la réussite du projet grâce à leur motivation. Une quelconque réticence de leur part peut compromettre l'ensemble du désengagement. La communication en interne est cruciale et permet de contrer toute opposition à la décision. Il faut créer une dynamique entre les équipes et instaurer un climat de confiance. Les achats doivent être crédibles pour

³² Temps d'homologation moyen : 1 à 3 mois, coût de stock, de l'homologation qui peut être très cher

rassurer les usines. Le soutien de la hiérarchie renforce aussi la position du service achats et leur assure cette crédibilité.

⇒ **Choix des nouveaux fournisseurs** : la stratégie de réaffectation des pièces est essentielle car elle conditionne la réussite du désengagement. En effet, il faut choisir des fournisseurs fiables, capables de prendre en charge la qualification et d'absorber le surcroît d'activité. Le choix s'effectue en fonction de la criticité et des spécificités des pièces. Quasiment, l'ensemble de celles-ci est attribué à des fournisseurs appartenant au panel et seulement deux fournisseurs supplémentaires sont ajoutés. Les petites séries sont attribuées aux fournisseurs de petite taille, ravis de voir leur activité augmenter, les séries plus importantes sont dirigées vers des fournisseurs de taille critique à qui l'entreprise demande des efforts en termes de productivité. Le désengagement permet alors une redéfinition de la politique des achats de pièces outillées en plastique.

2.2.5. Les leçons à tirer du désengagement

L'entreprise a réussi ce désengagement d'envergure, elle a su faire preuve d'agilité, de réactivité et d'innovation. Cependant, cette rupture fait émerger les risques d'une trop grande dépendance. L'entreprise préconise désormais les pratiques suivantes :

- La mise en place d'un cahier des charges fonctionnel pour réduire la dépendance vis-à-vis du fournisseur et éviter la perte de savoir-faire dans le cas de désengagement.
- la gestion de l'information : les usines sont désormais responsables des moules (avant c'était les achats) et des informations attenantes.
- la mise en place d'un chantier de réflexion sur le désengagement et la mobilité.
- la mise en place d'un contrat interne, une sorte de charte ou les directeurs usines s'engagent à accepter le désengagement. Le but de cette charte est d'éliminer les freins, les résistances au changement, de faire adhérer et fédérer l'ensemble des acteurs au projet.
- le raccourcissement des durées des contrats pour faciliter la sortie rapide de la relation.

DESENGAGEMENT D'UNE RELATION CLIENT CAPTIF : LE CAS DE L'INDUSTRIE ELECTRIQUE ACHAT DE PIECES PLASTIQUES OUTILLEES – ACHAT CRITIQUE	
CONTEXTE ET RAISONS	<ul style="list-style-type: none"> ★ Hausse de prix du fournisseur de l'ordre de 20% ★ Changement d'orientation stratégique du fournisseur ★ Volonté pour l'entreprise cliente de développer une relation partenariale ★ Portefeuille achat du client peu mobile
CARACTERISTIQUES DE LA RELATION	<ul style="list-style-type: none"> ★ Climat de la relation tendu → client n'est plus qualifié de cible par le fournisseur ★ Développement de savoir-faire de la part du fournisseur → actifs spécifiques intangibles et phase d'homologation et de qualification des moules et des pièces longue et coûteuse ★ 30 ans de collaboration mais relation s'est détériorée au fil des années ★ Fournisseur de la vallée d'Oyonnax : monde petit ou « tout se sait »
CONTRAINTES ET ENJEUX	<ul style="list-style-type: none"> ★ Eviter la rupture des approvisionnements ★ Accélérer le désengagement sous la pression du fournisseur sortant → Réduire les temps de qualification et d'homologation des moules et des pièces fabriquées ★ Limiter les coûts de transferts ★ Récupérer les informations sur les moules détenues par le fournisseur sortant ★ Assurer la conduite du changement vis-à-vis des usines peu favorables au désengagement ★ Conserver sa réputation vis-à-vis du marché amont ★ Maintenir les objectifs qualité coûts délais avec l'ancien et le nouveau fournisseur ★ Obtenir une reprise de garantie des moules
GESTION OPERATIONNELLE DU DESENGAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> ★ Gérer du désengagement comme un projet ★ Absorber les coûts de migration par l'augmentation de la productivité chez le nouveau fournisseur ★ Constituer un stock de couverture important en amont du désengagement ★ Ne faire que les cotes nécessaires pour qualifier les moules, qualifier au pied des machines, introduire le fournisseur preneur chez l'ancien fournisseur. ★ Etre l'ambassadeur du désengagement auprès des usines ★ Conduire une démarche de marketing achat pour choisir le ou les fournisseurs preneurs compétents → redéfinition de la politique achat sur le segment concerné ★ Mettre en place d'une base de données commune pour contrôler transfert des pièces ★ Envoyer la lettre de résiliation en RAR ★ obtenir le soutien du management
LECONS TIREES DU DESENGAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> ★ Garder la maîtrise du dossier industriel → usines sont désormais responsables des moules ★ Elaborer un cahier des charges fonctionnel pour limiter la dépendance ★ Désengagement est un chantier de réflexion pour l'entreprise → Mise en place de chartes de désengagement signées par les usines ★ Raccourcir la durée des contrats

Figure 9 : Synthèse de l'étude de cas relation client captif

2.3. Le désengagement d'une relation fournisseur captif

Secteur d'activité de l'entreprise : industrie de la connectique professionnelle.

Type d'achat : production.

Famille d'achat : pièces plastiques.

Segment d'achat : composants plastiques.

Fournisseur dont l'entreprise se désengage : fabricant de pièces plastique .

Caractéristique de l'achat : tactique.

2.3.1. Contexte et raisons du désengagement

Historiquement, les problèmes d'approvisionnements étaient fréquents sur les composants plastiques achetés par l'entreprise. Diversifier les sources était préférable. L'entreprise disposait d'une douzaine de fournisseurs. Avec le temps, ce risque disparaît et l'approvisionnement est sécurisé. L'entreprise est fournisseur de l'industrie des télécommunications. Elle approvisionne notamment les fabricants de téléphones portables. Cette industrie se situe sur un marché très concurrentiel où la pression sur les coûts est forte. Dans ce contexte, l'entreprise spécialisée dans la connectique réoriente sa politique achats. Elle décide de globaliser ses achats de composants plastiques et de procéder à une rationalisation drastique de son panel fournisseur. Elle souhaite bénéficier des effets volumes et « sourcer » dans les pays à bas coûts afin de rester compétitif. Une première phase de rationalisation est entreprise. Il ne reste alors que cinq fournisseurs sur les douze.

Deux fournisseurs sont asiatiques. Un autre américain, il produit des pièces très spécifiques. Les deux derniers sont français et entretiennent des relations partenariales historiques. L'entreprise souhaite poursuivre sa rationalisation et ne conserver que quatre fournisseurs au total. Elle veut éliminer un des deux français. A l'issue d'un appel d'offres, le désengagement d'avec l'un d'entre eux est prononcé. Son dirigeant comprend très difficilement le désengagement et le considère comme une attaque personnelle. Il s'agit d'une petite entreprise d'une dizaine de personnes qui réalise 80% de son chiffre d'affaires avec l'entreprise cliente. Le fournisseur s'apparente à un atelier déporté. Dans ces conditions, La dépendance du fournisseur est très importante et le désengagement délicat.

2.3.2. Caractéristiques de la relation client-fournisseur

⇒ **Climat de la relation** : le climat de la relation est satisfaisant. Fournisseurs et clients ont appris à se connaître et la confiance s'est instaurée. Le fournisseur fait partie du réseau des partenaires privilégiés de l'entreprise. A ce

titre, il bénéficie d'une visibilité sur les activités de son donneur d'ordre dont il connaît l'évolution, la stratégie et la politique achats mise en œuvre à moyen terme. A l'issue de la première phase de rationalisation, il pense que son client n'ira pas plus loin et conservera cinq fournisseurs. La dépendance économique déséquilibre la relation. Malgré cette transparence, le fournisseur ne réalise pas que le désengagement est plus que probable.

⇒ **Spécificité des actifs** : le fournisseur a fortement investi dans la relation (machines, équipements informatiques notamment) mais les investissements sont répercutés sur le prix de vente.

⇒ **Echanges d'informations** : Le produit fabriqué nécessite peu d'échanges d'informations techniques. Les produits sont standards et peuvent aisément être fabriqués par d'autres fournisseurs. Cela explique notamment que la délocalisation d'une partie de la production peut se faire rapidement et sans problème majeur.

⇒ **Durée de la relation** : la relation existe depuis plus de 30 ans.

2.3.3. Les enjeux majeurs du désengagement

L'enjeu majeur dans ce cas de figure est de faire baisser progressivement la dépendance du fournisseur et de s'assurer qu'il conservera une pérennité financière après la rupture. Avant le désengagement effectif, un important travail de communication et de sensibilisation est entrepris. Les enjeux de l'entreprise cliente peuvent se résumer de la manière suivante :

- Risque d'un procès si le fournisseur avance la situation de dépendance économique et la rupture brutale de la relation commerciale.
- Perte de réputation vis-à-vis du marché amont.
- Gestion des hommes et en particulier du dirigeant, coté fournisseur.

2.3.4. La gestion opérationnelle du désengagement

Dans ce cas, les interlocuteurs nous ont fait part de la nécessité d'être transparent et de prévenir très en amont le fournisseur qu'un désengagement est possible. L'aide du service juridique est déterminante car il indique à l'acheteur les contraintes légales. En effet, comme nous l'avons vu lors de notre revue de littérature, l'abus de dépendance économique n'est pas répréhensible en soi mais il devient une circonstance aggravante dans le cas de la rupture de la relation commerciale établie.

⇒ **Mise en place d'un plan de progrès ou d'un appel d'offres pour réduire la base fournisseur :**

Dans notre cas, l'appel d'offres est la solution retenue. Le fournisseur est mis en concurrence et jugé sur les critères traditionnels : prix, technologie, réactivité etc. A l'issue de cette procédure, la conclusion est sans appel, le fournisseur n'est pas compétitif. Notons que d'autres méthodes peuvent être utilisées comme le plan d'amélioration du fournisseur (on parle du plan « Tu t'améliores ou tu pars » ou de « Break or make plan »). L'entreprise cliente fixe quatre ou cinq indicateurs de performances suivis mensuellement. A une date donnée, il est convenu de la revue de ces objectifs. Si aucune amélioration n'est constatée, le désengagement est prononcé. Ces méthodes permettent de justifier le désengagement car elles s'appuient sur des faits tangibles. Elle permet de dire au fournisseur : «vous ne pouvez atteindre les objectifs fixés, les faits sont là, nous vous avons soutenus et laissés une chance mais nous ne pouvons continuer ». Cela légitime le désengagement, les personnes peuvent «digérer » et accepter la décision car elle repose sur des faits concrets indiscutables.

⇒ **Communiquer en amont de l'appel d'offres sur la possibilité du désengagement et inciter le fournisseur à trouver de nouveaux clients :**

Malgré des signaux forts comme les mises en garde, les revues de performance régulières, l'entreprise a parallèlement fait parvenir des notifications écrites au fournisseur pour l'informer de la situation et a conservé toutes les preuves de ces échanges (en recommandé avec accusé de réception si possible). Ces lettres s'apparentent à des avertissements. La communication verbale n'a pas suffi pas. Cette transparence a permis de faire comprendre au fournisseur le changement d'orientation de l'entreprise. Ces mises en garde ont protégé l'entreprise cliente dans le cas d'un éventuel recours en justice du fournisseur car elles ont prouvé la « bonne foi » de l'entreprise et démontrées que la rupture n'était pas brutale.

⇒ **Respect d'un préavis suffisant et envoi d'une lettre de résiliation**

Dans notre exemple, le préavis a duré 18 mois. L'entreprise a pris en compte la durée de la relation, l'intensité de celle-ci et le poids du chiffre d'affaires réalisé par le fournisseur avec le client. Rappelons que quelque soit les cas, la notification écrite du désengagement est indispensable (lettre recommandé avec accusé de réception).

⇒ **Baisser progressive de l'activité**

Progressivement, le volume d'activité a diminué. En respectant, la courbe de Pareto, les pièces non critiques en terme de chiffre d'affaires furent évacuées puis les pièces plus importantes. Cet ordre a permis au fournisseur de s'organiser et de trouver une source alternative. La chute trop importante du chiffre d'affaires fut évitée.

⇒ **Gestion de la réputation et respect des hommes**

Le dirigeant a pris le désengagement comme une attaque personnelle. A force, d'explication et de transparence, ce dernier a compris que la décision était le résultat d'une politique et non un grief à son encontre. Cette situation démontre également que chaque cas de désengagement est particulier.

L'acheteur doit adapter ses pratiques, son discours au contexte. C'est un point essentiel. Les procès sont rares mais viennent du non respect de la relation et des fournisseurs. Derrière le fournisseur se cache des hommes. Il faut les considérer et se dire qu'un désengagement réussi est celui ou « l'on peut se rencontrer à nouveau et se regarder dans le blanc des yeux » et ou l'on dissocie les affaires et les personnes. Si le désengagement à moindre coût est une priorité, il faut cependant respecter la dimension humaine et toujours avoir en tête que ce qui arrive au fournisseur peut aussi arriver à l'entreprise cliente. Le respect, la crédibilité, l'humilité sont essentiels. La confiance ne porte pas que sur l'exécution, elle ne concerne pas que les notions de qualité, coût, délai. Dans notre exemple, le facteur humain a été l'aspect le plus délicat à gérer.

⇒ **Gestion de la communication avec le fournisseur sortant**

Il faut déterminer avant de se désengager qui doit communiquer à qui et comment. Seules certaines personnes ont été habilitées à communiquer. Ceci a permis d'éviter la mésinformation, les fuites et les frustrations. Une bonne communication est celle ou on explique les raisons de la rupture, ou l'on justifie la nécessité de se séparer et se quitter en bon terme et où l'on parvient à un accord. Ce qui fut fait.

⇒ **Soutien du management**

Les managers ont validés la décision de se désengager. Ils ont su limiter par un contact téléphonique l'escalade de la part du fournisseur. La hiérarchie a soutenu les décisions prises par le service achats.

⇒ **Prise en compte les investissements réalisés par le fournisseur si besoin**

Ce ne fut pas le cas dans cet exemple mais il nous a paru nécessaire de le mentionner. En effet, le fournisseur peut exiger la prise en compte des investissements qu'il a réalisés pour le compte de l'entreprise. Comme nous l'avons vu lors de la revue de littérature, les relations basées sur une dépendance s'expliquent par de gros investissements de sa part. De la même façon, lorsque les volumes commencent à diminuer, le fournisseur peut estimer que son seuil de rentabilité s'élève et qu'il ne peut amortir ses frais fixes. L'entreprise peut décider de lisser cette hausse, de lui donner une compensation en payant cette différence par exemple. Elle peut également décider de financer le fournisseur afin qu'il rentre dans ses frais, le temps du désengagement. Les incitations financières sont le fruit d'un accord entre les deux parties mais elles visent toutes le même objectif : entretenir la motivation du fournisseur et lui montrer que lors de la décroissance l'entreprise cliente le soutient. Ces

compensations vont également garantir le respect des objectifs de qualité et du respect des délais de livraison. Ces montants alloués sont validés par le management et constituent une partie du coût du désengagement.

2.3.5. Les leçons à tirer du désengagement

Le déséquilibre et la dépendance du fournisseur étaient flagrants. La transparence, la patience et le respect ont largement contribué à la réussite de ce désengagement. Cet exemple doit inciter les entreprises à :

- S'assurer de la santé financière du fournisseur et de sa pérennité post désengagement.
- Collaborer avec le service juridique afin d'éviter un procès du fournisseur
- réduire la dépendance du fournisseur progressivement en diminuant progressivement le volume d'activité
- L'accompagner financièrement dans la décroissance si besoin
- Etre transparent et respecter ses interlocuteurs

DESENGAGEMENT D'UNE RELATION FOURNISSEUR CAPTIF : LE CAS DE L'INDUSTRIE DE LA CONNECTIQUE PROFESSIONNELLE ACHAT DE COMPOSANTS PLASTIQUES – ACHAT TACTIQUE	
CONTEXTE ET RAISONS	<ul style="list-style-type: none"> ☆ Rationalisation/globalisation du panel fournisseur ☆ Recherche de fournisseurs avec des prix plus compétitifs
CARACTERISTIQUES DE LA RELATION	<ul style="list-style-type: none"> ☆ Relation de long terme, basée sur la confiance et la transparence ☆ Fournisseur appartient au réseau des partenaires mis en place par le donneur d'ordre ☆ Investissements réalisés par le fournisseur → intégrés dans le prix de vente ☆ Produit peu complexe → peu d'échanges d'informations.
CONTRAINTES ET ENJEUX	<ul style="list-style-type: none"> ☆ Dépendance économique du fournisseur → risque de banqueroute, procès et sanction pénale pour l'entreprise ☆ Gestion de la réputation de l'entreprise vis-à-vis du marché amont ☆ Gérer la dimension humaine en dissociant les hommes et l'entreprise
GESTION OPERATIONNELLE DU DESENGAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> ☆ Appel d'offres ou plan de progrès afin de légitimer le choix de l'entreprise cliente par des éléments factuels ☆ Communiquer en amont de l'appel d'offres l'éventualité d'un désengagement ☆ Encourager le fournisseur à trouver de nouveaux clients ☆ Calcul d'un préavis suffisant et notification écrite du désengagement (lettre RAR) ☆ Assurer une baisse progressive de l'activité ☆ Mise en place de compensations financières pour accompagner le fournisseur dans la décroissance si besoin ☆ Respecter le fournisseur et les hommes ☆ Obtenir le soutien du management dans le cas d'escalade du fournisseur → doit légitimer la décision ☆ Décider en interne des modalités de la communication auprès du fournisseur afin d'éviter les fuites et la mes information.
LECONS TIREES DU DESENGAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> ☆ Appui du service juridique ☆ Transparence vis-à-vis du fournisseur ☆ Prévoir des contrats avec des clauses de sortie en cas de manque de compétitivité ☆ Eviter d'entretenir la dépendance du fournisseur

Figure 10 : Synthèse de l'étude de cas relation fournisseur captif

2.4. Désengagement d'une relation partenariale

Ce dernier cas se rapproche d'une relation partenariale mais ne présente pas, de notre point de vue, l'ensemble des points critiques identifiés lors de notre revue de littérature. Des développements ultérieurs se focalisant sur cette relation uniquement seraient fort enrichissants pour compléter ce premier travail. Néanmoins, nous avons souhaité conserver cet exemple pour respecter l'esprit du mémoire.

Secteur d'activité de l'entreprise : industrie du poids lourds.

Type d'achat : production.

Famille d'achat : électrique.

Segment d'achat : confidentiel.

Fournisseur dont l'entreprise se désengage : équipementier automobile.

Caractéristique de l'achat : stratégique/critique.

2.4.1. Contexte et raisons du désengagement

Le fabricant de poids lourd souhaite se désengager d'un des équipementiers avec lequel il travaille afin de poursuivre une politique de globalisation, rationalisation de sa base fournisseur. Il veut approfondir ses relations et développer des partenariats plus poussés avec des fournisseurs privilégiés. Par ailleurs, le fournisseur dont il souhaite se désengager n'est plus compétitif. Ce dernier refuse de baisser les prix bien qu'une étude économique et une analyse financière démontre que ceci est indispensable s'il veut continuer à produire pour le fabricant de poids lourds. De nombreux fournisseurs émergent particulièrement dans les pays à bas coûts. La concurrence est de plus en plus importante mais le marché du poids lourds est peu attractif. Sa position de leader lui fait croire à un « coup de bluff » de son client. Il ne croit pas au désengagement. Notons enfin que la part du chiffre d'affaires que l'équipementier réalise avec le fabricant de poids lourd est dérisoire.

Le produit acheté est issu d'une base standard proposée par le fournisseur. Il est ensuite « customisé » pour répondre aux attentes du client. Les deux partenaires élaborent en commun le produit. C'est un achat complexe nécessitant une adaptation, du co-développement, traduit en cahier de charges techniques et fonctionnelles. La dépendance entre les deux protagonistes est mutuelle car le développement de la pièce est critique. Elle nécessite deux ans de co-développement et un investissement financier de la part du fournisseur du fait des nombreuses mises au point et des outillages spécifiques nécessaires. D'autre part, le risque de rupture des approvisionnements est réel car il compromet dans ce cas la fabrication des véhicules.

Malgré les mises en garde, et un appel d'offres, le fournisseur ne souhaite pas ajuster ses prix et le désengagement est prononcé.

2.4.2. Caractéristiques de la relation client-fournisseur

⇒ **Climat de la relation** : Le fournisseur est historique, joue sur sa réputation. Il est intraitable dans les échanges commerciaux. De son côté, l'entreprise cliente a la réputation d'être plutôt « smart » avec ses fournisseurs. Le rapport de pouvoir est équivalent. Un changement est délicat pour le fabricant de poids lourds en raison du manque de fournisseurs alternatifs et des spécifications techniques. L'équipementier parvient difficilement à conserver la confiance du fabricant.

⇒ **Spécificité des actifs** : le fournisseur reste propriétaire de la technologie développée pour le constructeur de poids lourds. Il intègre les investissements conséquents dans le prix des pièces.

⇒ **Echanges d'informations** : Le constructeur donne un minimum de visibilité à l'ensemble de ses fournisseurs. Le produit est complexe et nécessite l'échange de nombreuses informations entre les membres de la supply chain particulièrement entre le bureau d'étude et l'usine du fournisseur.

⇒ **Durée de la relation** : la relation est établie depuis neuf ans.

2.4.3. Les enjeux majeurs du désengagement

Du fait de la complexité du produit, le désengagement est long et coûteux. Les acheteurs parlent du « time to switch », le temps nécessaire pour se désengager (préparation et migration) et du « cost to switch », les coûts associés au désengagement. Les enjeux de la rupture peuvent se décrire de la manière suivante :

- Le risque de rupture des approvisionnements.
- Le choix d'un fournisseur capable de relever les défis techniques et qualitatifs liés à la complexité du produit.
- La maîtrise du dossier industriel et la récupération des informations sur les savoir-faire et la technologie développée par le fournisseur.
- Supporter un temps d'homologation et de qualification des pièces long.
- Conserver sa réputation vis-à-vis du marché amont : l'industrie du poids lourd est beaucoup moins attractive que celle de l'industrie automobile.
- Absorption des coûts de transfert par le gain de productivité obtenu avec le nouveau fournisseur.

2.4.4. La gestion opérationnelle du désengagement

⇒ Le désengagement se prépare en amont

Le désengagement s'étale sur une période de 2 ans. Il faut étudier la faisabilité du projet, faire valider le désengagement par la direction, lancer l'appel d'offres et s'assurer du transfert d'activité auprès du nouveau fournisseur. La phase de développement du produit est très longue : il nécessite une validation du cahier des charges, l'homologation des pièces, la vérification de la compatibilité des composants avec le reste des équipements. Une équipe projet est constituée pour développer la pièce chez un autre fournisseur.

⇒ Validation par la direction de chaque métier

L'acheteur élabore des recommandations et présente son projet. Un comité réunissant l'ensemble des métiers impacté par le changement prend alors une décision de manière collégiale.

⇒ La gestion de la réputation : rester attractif pour le marché amont

Elle est très importante car le constructeur de poids lourds est moins attractif que celui de l'industrie automobile. Il est donc nécessaire de conserver une bonne image vis-à-vis des fournisseurs afin de s'assurer des sources d'approvisionnements alternatives. Le constructeur respecte des règles de conduite vis-à-vis de ses fournisseurs et le désengagement suit les règles d'éthique de l'entreprise. Rappelons que le désengagement est également l'occasion pour le constructeur de redevenir dominant face à un équipementier leader. Dans l'avenir, le fournisseur réintégrera peut être le panel s'il parvient à proposer des produits compétitifs. Le marché amont est oligopolistique, les acteurs peu nombreux. Il faut donc rester attractif.

⇒ Calcul du coût du désengagement et absorption par la productivité réalisés auprès du nouveau fournisseur

Le calcul des coûts s'établit par la différence entre les gains réalisés et les coûts engendrés par le changement. L'acheteur calcule les coûts d'études (études d'adaptation spécifiques), de validation (essais de qualification et d'homologation), de changement d'outillage, de changement sur la ligne de montage, logistiques, les dépenses induites par le changement des conditions de paiement, l'impact financier du changement de période de garantie et les coûts liés la destruction des stocks. L'acheteur chiffre et compare les dépenses face aux gains sur achats réalisés avec le nouveau fournisseur afin de connaître le gain opérationnel. C'est le calcul du taux de rentabilité de la pièce volume / gain. Si ce taux est supérieur à 1 an, le désengagement peut être remis en question.

⇒ **La gestion de la communication en interne**

Dans cette entreprise, l'acheteur met en place une large communication pour éviter des fuites éventuelles avant l'annonce officielle faite au fournisseur. L'acheteur explique son rôle et la criticité du désengagement. Il insiste sur la nécessité de rester discret en expliquant les enjeux. L'acheteur est l'interlocuteur unique du fournisseur.

⇒ **La gestion de la communication vis-à-vis du fournisseur : l'annonce du désengagement**

De manière transparente, l'annonce du désengagement n'a lieu qu'après transfert de l'activité chez le nouveau fournisseur et la livraison des premières pièces. Le comportement opportuniste de celui-ci est évité et les livraisons et les approvisionnements ne sont pas compromis. L'objectif est comme nous l'avons dit de rester en bon terme. L'acheteur interrogé insiste d'ailleurs sur l'importance du relationnel. Dans la communication, les recommandations ont été respectées. L'envoi de signaux (courriel, lettres officielles) en amont du désengagement valide la position du constructeur et empêche le fournisseur de contester le désengagement.

⇒ **La nécessité d'être un acheteur confirmé**

Le service achats démontre une solide expérience dans la gestion d'un désengagement d'une telle envergure. Les compétences de négociateur, de stratège et de communicant jouent un rôle capital.

⇒ **Choix du nouveau fournisseur**

Ce choix est crucial dans la gestion du désengagement. Les acheteurs se sont assurés que celui-ci pouvait délivrer un produit conforme aux spécifications, avec la qualité exigée tout en vérifiant la capacité d'une montée en charge.

2.4.5. Les leçons à tirer du désengagement

La complexité du produit transférée a obligé l'entreprise à préparer en amont la rupture et à anticiper les risques. Une sélection rigoureuse du nouveau fournisseur fut nécessaire. Conserver la maîtrise du dossier industriel tout au long de la relation a permis de limiter la dépendance, de maîtriser les savoir-faire et la technologie liés au produit. La définition d'un cahier des charges fonctionnel a favorisé le travail sur une solution et non sur un produit développé spécifiquement pour les besoins de l'entreprise tout en limitant la dépendance.

DESENGAGEMENT D'UNE RELATION PARTENARIALE : LE CAS DE L'INDUSTRIE POIDS LOUR ACHAT STRATEGIQUE/CRIQUE	
CONTEXTE ET RAISONS	<ul style="list-style-type: none"> ☆ Globalisation/rationalisation du panel fournisseur ☆ Volonté de mettre en place un partenariat plus poussé ☆ Recherche d'un fournisseur plus compétitif
CARACTERISTIQUES DE LA RELATION	<ul style="list-style-type: none"> ☆ Fournisseur historique, leader dans l'industrie automobile ☆ Fournisseur dur commercialement contrairement au client qui est plutôt « fair play » ☆ Investissements spécifiques du fournisseur dont le coût est intégré dans le prix de vente des produits ☆ Complexité du produit nécessite échanges d'informations entre bureau d'étude et fournisseur ☆ Client donne de la visibilité sur ses activités et sa politique achat.
CONTRAINTES ET ENJEUX	<ul style="list-style-type: none"> ☆ Rupture des approvisionnements ☆ difficile choix du nouveau fournisseur compte tenu de la complexité du produit ☆ Temps d'homologation et de qualification de la pièce très long ☆ Conserver sa réputation car industrie du poids lourd peu attractive ☆ Minimiser les coûts de transfert ☆ Conserver la maîtrise du dossier industriel
GESTION OPERATIONNELLE DU DESENGAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> ☆ Préparation du désengagement en amont ☆ Faire valider le projet par la direction de chaque métier ☆ Calculer le coût du désengagement et les gains attendus avec le nouveau fournisseur → la hausse de productivité doit permettre d'absorber les coûts. ☆ Annoncer le désengagement au fournisseur après livraison des premières pièces du fournisseur preneur ☆ Etre transparent et factuel pour expliquer les raisons du désengagement ☆ Le désengagement doit être pris en charge par un acheteur confirmé ☆ Démarche de marketing achat permet de sélectionner le fournisseur adéquat
LECONS TIREES DU DESENGAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> ☆ Elaborer le produit en s'appuyant sur un cahier des charges fonctionnel ☆ Connaître les procédés de fabrication du fournisseur et ses savoir-faire → évitent une dépendance

Figure 11 : Synthèse de l'étude de cas relation partenariale

L'étude de ces quatre cas de désengagements est riche d'enseignement. Elle prouve que les risques et les contraintes liés à un tel acte sont divers et dépendent des caractéristiques de la relation. Chaque cas de désengagement est unique et oblige la prise en compte des spécificités propres. La dépendance de l'une ou l'autre des parties incite l'acheteur à adapter ses pratiques.

Si chaque cas est particulier, il est important de noter que l'ensemble des personnes interrogées insiste sur la nécessité d'être respectueux et transparent vis-à-vis de ses interlocuteurs. Cet aspect est essentiel et introduit l'importance de l'éthique dans le cadre de la rupture. Se désengager est une chose, bien le faire en est une autre. Le désengagement s'explique pour diverses raisons, la rationalisation du panel fournisseur est un motif très souvent avancé. Cependant, la recherche de gains et d'économies doit s'accompagner d'un « fair-play » et d'une modestie nécessaires dans la conduite des affaires. La concurrence est acerbée et la mondialisation oblige les entreprises à être compétitives mais les positions dominantes sont souvent temporaires et les entreprises se méfient de l'avenir.

La matrice ci-dessous synthétise les spécificités de chaque relation. Elle s'appuie sur la matrice de Bensaou, cependant, les axes ont été modifiés et remplacés par la dépendance du fournisseur et du client. Cette matrice met en évidence les risques et les bonnes pratiques à adopter pour gérer à nos yeux le désengagement selon les cas.

2.5 Une matrice possible du désengagement par type de relation

Dépendance du client	Fort	<p style="text-align: center;"><u>Client captif /désengagement risqué</u></p> <p><u>RISQUES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Fournisseur peut se diriger facilement vers un autre client à moindre coût → Rupture des approvisionnements * Peu de fournisseurs et recours au marché long et coûteux → Difficile de trouver une source alternative. * Offre du fournisseur spécifique → perte de savoir-faire et des informations sur le produit * Fournisseur peu coopératif * Coûts de transferts élevés pour le client * Perte de réputation vis-à-vis du marché amont <p><u>BEST PRACTICES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Garder la maîtrise du dossier industriel et documenter les processus de fabrication * Accélérer les temps d'homologation et de qualification des pièces * Elaborer un cahier des charges fonctionnel pour développer des solutions standard * Choix minutieux d'une source alternative capable d'assurer une montée en charge rapide * Constituer un stock de sécurité * Absorber les coûts de transfert par l'augmentation de productivité chez le nouveau fournisseur * Montrer sa faculté à gérer le désengagement pour être crédible vis-à-vis du marché amont * Elaboration d'un plan B 	<p style="text-align: center;"><u>Relation partenariale/Désengagement complexe</u></p> <p><u>RISQUES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Peu de fournisseur sur le marché amont → recherche d'une source alternative difficile * Dépendance économique du fournisseur → risque de faillite * produit complexe → perte des informations, savoir-faire et confidentialité * rupture des approvisionnements * Actifs spécifiques → coûts de transferts élevés de part et d'autre et coûts cachés <p><u>BEST PRACTICES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Vérifier les clauses de confidentialité et de propriété intellectuelle → négociation éventuelle * Garder la maîtrise du dossier industriel et documenter les processus de fabrication * Prévenir fournisseur en amont, être transparent et congruent * Proposer des incitations financières en cas d'investissements importants du fournisseur → budgéter le désengagement * Assurer une baisse progressive et lente de l'activité * Absorber les coûts de transfert par l'augmentation de productivité chez le nouveau fournisseur * Elaborer un cahier des charges fonctionnel pour développer des solutions standard * Choix minutieux d'une source alternative
	Faible	<p style="text-align: center;"><u>Relation de marché/Désengagement simple</u></p> <p><u>RISQUES</u></p> <p>Compte tenu des caractéristiques de la relation de marché, les risques sont limités. Les coûts de transferts sont faibles, de nombreux fournisseurs existent.</p> <p><u>BEST PRACTICES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Se référer au contrat pour déterminer les modalités de sorties → préavis, durée d'engagement minimum 	<p style="text-align: center;"><u>Fournisseur captif/Désengagement risqué</u></p> <p><u>RISQUES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Dépendance économique du fournisseur → risque de faillite * Condamnation pour rupture de la relation → Perte de réputation * Actifs spécifiques du fournisseur → coûts de transferts élevés <p><u>BEST PRACTICES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Prévenir le fournisseur en amont qu'un désengagement est possible → être transparent et factuel, envoi compte rendu de performance, lettre d'avertissements... * Encourager le fournisseur à trouver de nouveaux débouchés * calculer un préavis suffisant tenant compte de la durée et de l'intensité de la relation * Dissocier les hommes et l'entreprise * Financement éventuel les investissements réalisés * Avoir le soutien du management pour confirmer décisions
	Faible	Fort	
		Dépendance du fournisseur	

Figure 12 : Une matrice des relations client-fournisseur adaptée au désengagement

Comme nous le constatons, les caractéristiques de chaque relation vont obliger le service achat à être vigilant sur des éléments particuliers. Si chaque relation est différente, les entreprises interrogées nous ont décrit le désengagement comme une démarche ordonnée devant respecter un certain nombre d'étapes.

3. Le processus de désengagement

Nous avons mis en évidence un processus de désengagement caractérisé par trois grandes phases qui rappellent celle que Fimbel ³³expose dans le cas du processus d'externalisation.

- 1) la phase pré décisionnelle correspondant à l'émergence du besoin de se désengager.
- 2) la phase de mise en œuvre qui concerne la décision de se désengager et la découverte d'une nouvelle alternative dans le cas d'un changement de fournisseur.
- 3) la phase de désengagement effectif.

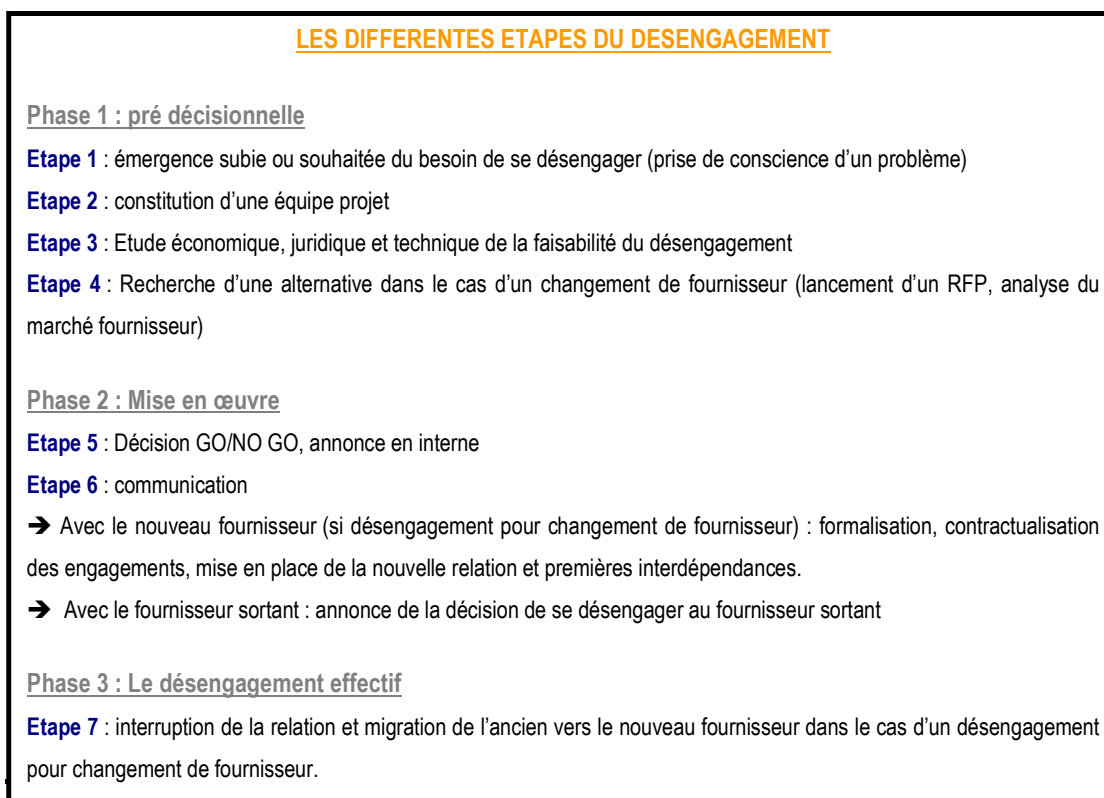


Figure 13 : Les différentes étapes du désengagement

³³ Tiré de l'article de Merminod N et Retour D, 2007

Nous allons présenter de manière plus détaillée ces différentes phases.

3.1. Phase pré décisionnelle

Étape 1 : Identification du besoin de se désengager

Les motifs de désengagement sont multiples et variés. Ils résultent la plupart du temps d'une situation mûrement réfléchie. L'acheteur doit faire comprendre sans nécessairement dévoiler les intentions qu'un désengagement est possible. Il doit sensibiliser le fournisseur sur les problèmes auxquels l'entreprise fait face et les conséquences possibles pour l'avenir de la relation. La rédaction commune des comptes rendus de réunions et revues de performances permet, en cas de désengagement effectif, de s'appuyer sur des données factuelles et d'étayer les raisons du désengagement. A ce stade, la possibilité d'un désengagement est dans l'air. Il faut « dire mais pas tout dire ».

Étape 2 : Mise en place d'une équipe projet

Le mode projet est le plus approprié pour gérer le désengagement, notamment ceux de grande envergure. L'équipe projet agit de façon transversale pour organiser, piloter et garantir la bonne exécution du désengagement. Elle est constituée en phase amont du désengagement et participe à toutes les phases de celui-ci. Elle regroupe l'ensemble des acteurs impactés (qualité, logistique, achat, approvisionnement...) et s'appuie sur les compétences des services juridiques, financiers et communication.

Étape 3 : Etude économique, juridique et technique de la faisabilité du désengagement

Une fois l'équipe constituée, les membres vont s'intéresser à la faisabilité du désengagement et à l'analyse des risques. Cette étape est constituée de deux sous étapes à effectuer en parallèle : une analyse économique et juridique de la situation avec le fournisseur actuel et une recherche éventuelle de nouveaux fournisseurs. Cette dernière sous étape n'a pas lieu dans le cas d'un désengagement sans changement de fournisseur.

→ **L'analyse économique** : elle consiste à prendre en compte l'ensemble des coûts liés au désengagement comme les ressources humaines nécessaires pour assurer la transition entre l'ancien et le nouveau fournisseur, l'enveloppe financière pour faciliter le désengagement, la prise en compte des actifs spécifiques non redéployables, les investissements non encore amortis chez le fournisseur, les coûts d'homologation des pièces. L'objectif majeur est de réduire autant que possible ces coûts. Lors du

désengagement, il sera nécessaire d'évaluer et de contrôler leur évolution. Le transfert d'un fournisseur à l'autre doit être rentable. L'absorption des coûts de transfert se fait généralement grâce aux gains obtenus avec le nouveau fournisseur.

→ **L'analyse juridique** : elle consiste à recenser les contrats en cours sur le ou les produits impactés par le désengagement. Raisonner en « courant d'affaire » et non en terme « contractuel » est primordial. Cela permet à l'entreprise le calcul d'un préavis adéquat. En effet, le degré de dépendance et la longueur de la relation permettent de calculer la durée de préavis. Il faut veiller également à l'absence de dépendance économique. Le fournisseur ne doit pas réaliser plus de 30% du chiffre d'affaires avec l'entreprise cliente. La propriété intellectuelle et la confidentialité sont souvent couvertes grâce au contrat initial. Si ce n'est pas le cas, une négociation peut s'engager pour convenir des modalités pratiques sur ce thème précis.

Étape 4 : Recherche d'une alternative dans le cas d'un changement de fournisseur

Elle n'aura lieu que dans le cas où l'entreprise veut en changer. Le choix d'une nouvelle source est crucial dans la réussite du désengagement. L'entreprise doit minimiser le risque d'échec et prendre toutes les garanties pour s'assurer que la reprise d'activité se fera dans les meilleures conditions possibles. La sélection doit être rigoureuse et reposer sur une démarche de marketing achats détaillée. Une opportunité pour revoir la stratégie achats.

3.2. Mise en œuvre

Étape 5 : Décision de GO / NO GO, annonce en interne

→ **Décision GO/NO GO** : La décision de se désengager est collégiale, validée en dernier lieu par la hiérarchie, dont le soutien dans la réussite du projet est essentiel et incontournable. Une présentation et des recommandations sont faites au management. Il faut à cette occasion présenter une solution de repli en cas d'échec. Toutes les entreprises interrogées pointent l'importance du soutien de la direction. L'appui du management est nécessaire si le fournisseur oppose des résistances. Il évite aussi la remise en question des décisions prises par le service achats.

→ **Annonce en interne** : le service achats doit vendre son projet en interne et se faire l'ambassadeur du désengagement. Il faut convaincre, persuader et faire adhérer l'ensemble des membres de la supply chain en première ligne et gérer la résistance au changement. La signature d'un document (charte du désengagement) aux

directeurs d'usines, par exemple, peut renforcer la validation et prouver la bonne volonté. La place occupée dans l'organigramme par le service achats permet d'évaluer les acteurs impliqués. Il est utile d'adapter son discours en fonction de ses interlocuteurs.

Etape 6 : Communication

→ **Avec l'ancien fournisseur** : Il est préférable de rencontrer le fournisseur avant l'envoi de la lettre de désengagement officiel. A cette occasion, l'entreprise confirme ses nouvelles ambitions, sa stratégie, et ses raisons. Cette présentation doit reposer sur des considérations factuelles. Des chiffres tangibles doivent être avancés pour que ce choix soit pleinement justifié et indéniable. L'avantage d'un plan de progrès au préalable est de pouvoir légitimer la décision de se désengager. La transparence, le respect, la confiance, la crédibilité sont de mise. Les deux parties décident du préavis à respecter, et entament les négociations afin de trouver un terrain d'entente sur le partage ou non des investissements liés aux outillages (en cas d'investissement exclusif de la part du fournisseur) et des pénalités éventuelles. Il est recommandé de garder un double des correspondances et de les faire valider par toutes les parties. La rédaction commune du compte rendu de la réunion est la situation idéale. La mise en place d'incitations financières peut être privilégiée pour garantir le maintien des objectifs qualité coût délai et permettre la bonne exécution des opérations.

Une notification écrite du désengagement (recommandé avec accusé de réception) est indispensable. Elle doit être envoyée par l'entité contractante.

Le monde industriel est relativement fermé. Selon les secteurs et la réputation de l'entreprise cliente peut être rapidement endommagée si le désengagement est houleux.

→ **Avec le nouveau fournisseur** : Impliquer le nouveau fournisseur le plus rapidement possible et lui faire comprendre les enjeux du projet sont des facteurs clef de succès pour la poursuite normale de l'activité et la non rupture d'approvisionnement. Il faut l'informer de la conduite « fair-play » qu'il doit adopter vis-à-vis de l'ancien fournisseur et ne pas tenter de débaucher les employés. Il est donc plus que nécessaire sinon critique de faire en sorte que tout se déroule au mieux pour les deux parties. Malgré l'échec dans les affaires avec un fournisseur, les relations humaines peuvent être préservées.

3.3. Désengagement effectif

Etape 7 : Interruption de la relation et migration vers le nouveau fournisseur :

Cette dernière phase est déterminante dans la réussite du désengagement. Elle prend toute sa dimension dans le cas des achats critiques ou stratégiques. A cette étape, l'acheteur se rend compte s'il a pris en compte tous les paramètres liés à la relation antérieure. Les points mentionnés ci-dessous permettent de sécuriser et d'optimiser cette étape :

- constituer un stock de sécurité. Il peut être utile de prévenir le service financier afin qu'une provision pour stock soit comptée. Une passation des commandes en doublon de façon temporaire permet aussi d'éviter la rupture des approvisionnements.
- Récupérer les informations, les documents, savoir-faire, procédures écrites chez le fournisseur.
- S'appuyer sur les hommes du terrain tant du côté du fournisseur que des usines.
- Contrôler l'évolution des coûts de transferts et les comparer aux gains réalisés avec le nouveau fournisseur.
- Mettre en place d'une base de données commune des produits à transférer (utilisé par le client, le fournisseur).
- Prendre en compte des coûts de garantie.
- s'assurer que l'ancien fournisseur respecte les objectifs qualité, coût, délai et contrôler la montée en charge du nouveau fournisseur.
- Maintenir une relation de qualité durant cette phase de transition.

Nous présentons ci-dessous un schéma illustrant le processus de désengagement.

PROCESSUS DE DESENGAGEMENT FOURNISSEUR

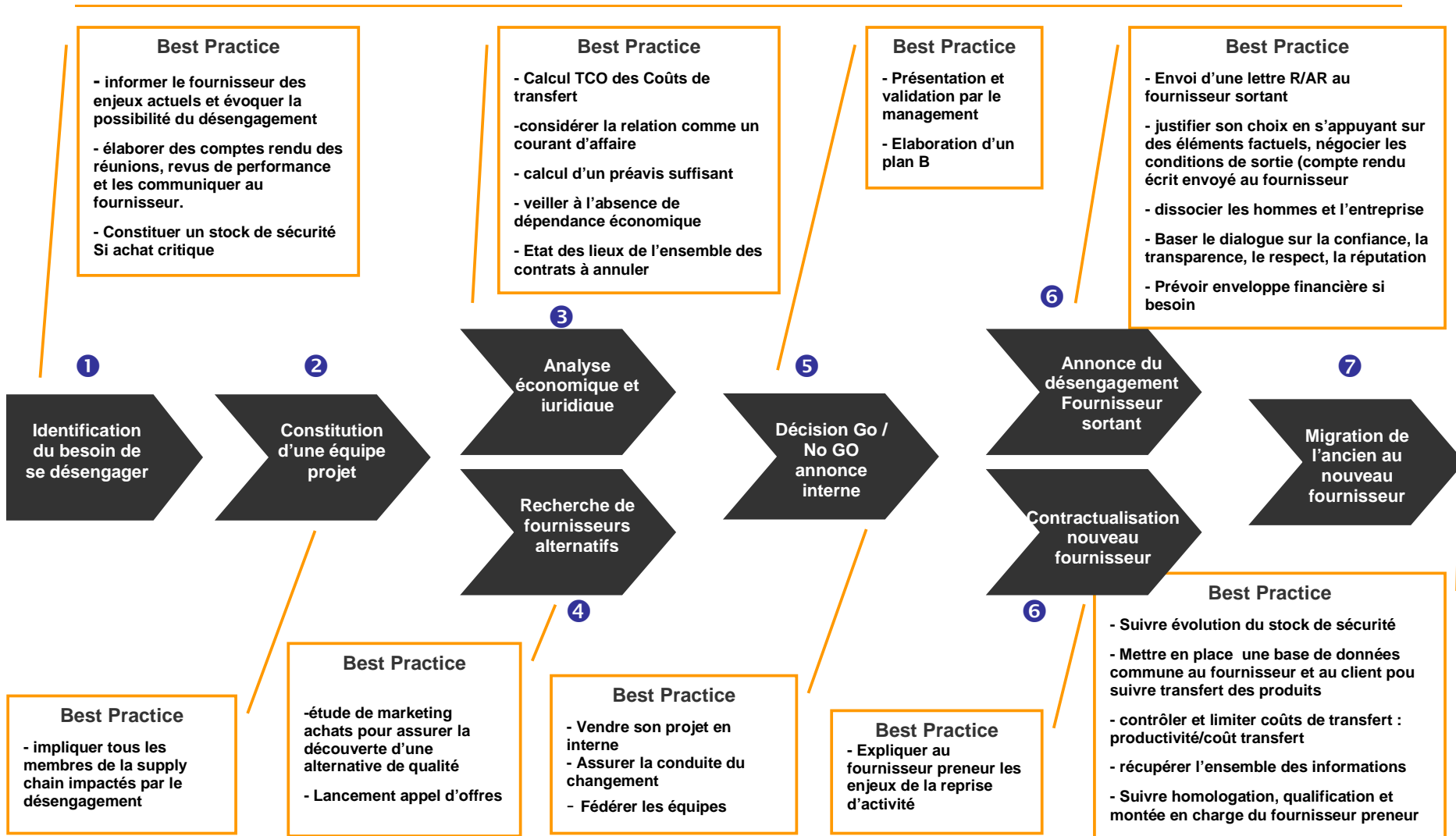


Figure 14 : Le processus de désengagement et les « best practices »

CONCLUSION

Un jour ou l'autre, toute entreprise peut subir le désengagement. Qu'elle achète ou qu'elle fournisse, l'époque de la poignée de main serrée ou de la parole donnée est révolue. Le désengagement doit désormais se gérer comme tout autre évènement d'importance dans la vie des sociétés. Elles ne peuvent plus négliger cette éventualité.

Peu d'auteurs s'intéressent à la rupture. Pourtant, elle cristallise la complexité des relations client-fournisseur et de leurs évolutions. L'ensemble des interdépendances et connexions développées par les partenaires émergent de cette phase ultime.

L'expérience du terrain est riche d'enseignement et confirme pour les acheteurs l'importance d'adapter leurs pratiques aux caractéristiques de la relation établie. Elle donne des indications précieuses sur la gestion opérationnelle du désengagement. Une radiographie préalable des caractéristiques de la relation évalue les risques et les contraintes. Elle permet la mise en œuvre d'un processus adéquat afin d'organiser la rupture dans de bonnes conditions.

Par extension, l'étude du désengagement invite à s'interroger sur la gestion quotidienne des relations client-fournisseur. De notre point de vue, la rupture est un élément à intégrer dans la construction des relations. L'entreprise doit imaginer les moyens de gérer la dépendance qui s'instaure avec ses partenaires au quotidien. L'approfondissement des relations et les nouvelles connexions qui en découlent implique de réfléchir en parallèle une fin possible. L'analyse à posteriori des difficultés rencontrées démontre à quel point la qualité de la gestion de la relation est prépondérante. L'entreprise doit conserver la maîtrise de la relation et encadrer la dépendance qui se développe vis-à-vis de ses fournisseurs. Avant de s'engager, l'entreprise doit imaginer les conséquences d'une séparation.

Les relations d'antan étaient plus superficielles, à court terme. Les fournisseurs étaient légions. L'évolution des politiques achats a introduit depuis plus d'une dizaine d'années une rationalisation du panel fournisseur. Les fournisseurs ne sont plus de simples pousseurs de matières. Ils deviennent des partenaires incontournables. Cette interdépendance accrue oblige les entreprises à se protéger. Le contrat est un document de référence qui encadre la relation au mieux. Il agit comme une règle du jeu. Ce document prévoit les conditions de sortie et s'attarde sur la propriété intellectuelle et le respect de la

confidentialité. La formalisation des relations évite une partie des dérives et le maintien une relation de qualité. Par ailleurs, la connaissance des savoir-faire et des technologies employées par le fournisseur donnent de la visibilité à l'entreprise et évitent de le considérer comme une « boîte noire ». Elaborer des produits complexes crée une dépendance vis-à-vis du fournisseur. Pour atténuer ce déséquilibre, l'élaboration d'un cahier des charges fonctionnel et la maîtrise du dossier industriel permet de conserver une autonomie. Enfin, la transparence, le respect de son partenaire et la congruence sont essentiels durant cette relation. Ils garantissent la qualité des relations et instaurent la confiance. Le désengagement, s'il intervient, sera alors la conséquence logique de l'évolution des relations.

En conclusion, l'acheteur ne doit jamais cesser de penser à la rupture et ce dès l'engagement de son entreprise. Le maître mot pourrait être « Mieux s'engager pour mieux se quitter. »

Bibliographie

- ARNOLD, U and al.**, "A Multi Country Study of strategic topics in Purchasing and Supply Chain Management", 1999, www.capsresearch.com, le 21 avril 2007.
- ARNOLD, U, MEYLE R**, "Supplier Relationship Management – Termination of Relationships with Core Suppliers, 2007, Cd Ipsera.
- ARNOLD U, WARZOG F**, "Supplier relationship management-An explorative study concentrated on the controlling process", 2005, Institute for supply management (Ed).
- BENSAOU, B**, "Portfolios of Buyer-Supplier relationships", Sloan Management Review, 1999.
- BLAISE, JB**, « Manuel droit des affaires », p 417-427, 1999, éditions LGDJ.
- BRENIAUX C, Coil V, MASSON C**, « Le désengagement fournisseur », 2006, sous la direction de Calvi R, Recherches collectives DESMA 31.
- BUCHANAN L**, « Vertical trade relationships : the role of dependence and symmetry in attaining organizational goals », 1992, Journal of marketing research.
- CANIELS, M, GELDERMAN C.J**, "Buyer-supplier relationship development : empirical identification and quantification", 2004, Open university of the Netherlands.
- CANIELS, M, GELDERMAN C.J**, "Purchasing strategies in the Kraljic matrix : a power and dependence perspective", 2005, Journal of purchasing and supply chain management, Vol 11, p 141-155.
- CONDOMINES A**, « la rupture brutale de relations commerciales ». <http://www.economag.com> Magazine d'information juridique d'ARAMIS Société d'Avocats, 2005.
- COUSINS, P**, « A conceptual model for managing long-term inter-organisational relationship", Purchasing and Supply Management, juin 2002, Volume 8, numéro 2, p71-81.
- COX A**, "Relational competence and strategic procurement management", 1996, Journal of purchasing and supply management.
- DONEY, P, CANNON J**, "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships", 1997, Journal of marketing, Vol 61, p 35-51.
- DWYER, R, SCHURR P, SEJO Oh**, "Developing buyer-seller relationships", 1987, Journal of Marketing, Vol 51, p 11-27.
- ELLRAM L**, "A managerial guideline for the development and implementation of purchasing partnerships", 1991, International journal of purchasing and materials management.
- EMERSON RM**, "Power-dependence relations", 1962, American sociological review.
- FERRIER D**, "Le déférencement d'un fournisseur par une centrale d'achat", 1997.

FORD, D, "The development of buyer-seller relationships in industrial markets", 1980, European journal of marketing, 14'5/6.

GELDERMAN, C.J, "Rethinking Kraljic: towards a purchasing portfolio model, based on mutual buyer-supplier dependence", June 2000.

HERRENSCHMIDT F, THILL-TAYARA M, « Panorama de jurisprudence : la rupture de relations commerciales établies, un exercice périlleux », septembre 2003, Revue Lamy Droit des affaires, N°63.

JUKKA H, PUUMALAINEN K, VESTERRINEN T, VIROLAINEN V, « Risk bases classification of supplier relationships », 2005, ISPERA conférence, Archamps France .

KRALJIC, P, "Purchasing must become supply management", 1983, Harvard Business Review, September-October.

KUMAR, N, "The power of trust in manufacturer-retailer relationships", November-December 1996, Harvard Business Review, p 92-106.

LASETER, T.M, "Balanced sourcing : cooperation and competition in supplier relationships", a strategy and business book, Booz Allen & Hamilton, p 89-109.

LAVASTRE O, "Le concept de coût de mobilité : synthèse des conséquences d'un changement dans une relation d'échange industriel client-fournisseur », conférence internationale de management stratégique, AIMS 2002.

LECLERCQ H,« la rupture de la relation commerciale établie : un exercice périlleux, principes et jurisprudence », 2006, documents légaux internes à Hewlett-Packard.

LYSONS K, FARRINGTON B, « Purchasing and supply chain management », 2006, Prentice Hall, Sevent edition.

MERMINOD N, RETOUR D, "Un facteur clé de success oublié de l'externalisation : les competences mobilisées par les acheteurs, 2007, A paraitre.

MONCZKA, R, TRENT, R, HANDFIELD R, « Purchasing and supply chain Management », 2005, Thomson, 3ème édition, p266-301.

MOUGENOT L, « la rupture des relations commerciales établies » <http://www.jurimag.net/articles/article-rupture.htm>, décembre 2003.

HAWKINGS D, TOUGH, I, "Do Relationships Matter?", 2007, CD Ipsera.

O'TOOLE, T, DONALDSON B, « Relationships performance dimensions of buyer-supplier exchanges, Purchasing and Supply Chain management, volume 8, Issue 4, p 197-207.

PERROTIN, R et LOUBERE J-M, « stratégies d'achat : sous-traitance, partenariat, délocalisation », 2005, Editions d'organisation.

PFEFFER J, SALANCIK GR, « The external control of organizations- A resource dependence perspective», 1978, Harper & Row publishers.

PORTER, M, "Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors", 1980, New York, Free Press.

PORTER, M, "Competitive advantage, creating and sustaining superior performance", 1985, New York, Free Press.

SAUNDERS, M, "Strategic purchasing and supply chain management", 1997, The chartered institute of research and supply.

SAKO M, "Prices quality and trust-Inter-firm relationships in Britain and Japan", 1992, Cambridge University Press, Cambridge UK.

VAN WEELE, A, "Purchasing and supply chain management, 2005, Thomson, 4ème edition, p 157-166.

WILLIAMSON, O.E., "The economic institutions of capitalism : firms, markets and relational contracting", 1985, The Free Press.

Annexes

Annexe 1 : Profil contextuel des relations client-fournisseur de Bensaou (1999)	86
Annexe 2 : Management de la relation en fonction du profil de la relation Bensaou (1999)	87

Annexe 2 : Management de la relation en fonction du profil de la relation Bensaou (1999)

Buyer's Specific investments	High	<p style="text-align: center;"><u>Captive buyer</u></p> <p>Information sharing mechanisms</p> <ul style="list-style-type: none"> • broadband and important exchange of detailed information • frequent and regular mutual visits <p>Boundary spanners task characteristics</p> <ul style="list-style-type: none"> • Structured task, highly predictable • Large amount of time spent by buyer's purchasing agents and engineers with supplier <p>Climate and process characteristics</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tense climate, lack of mutual trust, No early supplier involvement in design • Strong effort by buyer toward cooperation • Supplier does not necessarily have a good reputation 	<p style="text-align: center;"><u>Strategic Partnership</u></p> <p>Information sharing mechanisms</p> <ul style="list-style-type: none"> • broadband frequent and rich media exchange regular mutual visits and practice of guest engineers <p>Boundary spanners task characteristics</p> <ul style="list-style-type: none"> • highly ill defined, ill structured • nonroutine, frequent unexpected events • large amount of time spent with supplier's staff, mostly on coordinating issues <p>Climate and process characteristics</p> <ul style="list-style-type: none"> • High mutual trust and commitment to relationship, • Strong sense of buyer fairness • Early supplier involvement in design • Extensive joint action and cooperation • Supplier has excellent reputation
	Low	<p style="text-align: center;"><u>Market Exchange</u></p> <p>Information sharing mechanisms</p> <ul style="list-style-type: none"> • Narrow band and limited information exchange, heavy at time of contract negotiation Operational coordination and monitoring along structured routines <p>Boundary spanners task characteristics</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limited time spent directly with supplier staff Highly routine and structured task with little interdependence with supplier's staff <p>Climate and process characteristics</p> <ul style="list-style-type: none"> • Positive social climate • No systemic joint effort and cooperation • No early supplier involvement in design • Supplier fairly treated by the buyer • Supplier has a good reputation and track record 	<p style="text-align: center;"><u>Captive Supplier</u></p> <p>Information sharing mechanisms</p> <ul style="list-style-type: none"> • Little exchange of information • Few mutual visits, mostly from supplier to buyer <p>Boundary spanners task characteristics</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limited time allocated by buyer's staff to the supplier • Mostly complex, coordinating tasks <p>Climate and process characteristics</p> <ul style="list-style-type: none"> • High mutual trust, but limited direct joint action and cooperation • Greater burden put on the supplier
		Low	High
		Supplier Specific investments	