

UNIVERSITE PAUL CEZANNE - AIX-MARSEILLE III

INSTITUT D'ETUDES POLITIQUES

MEMOIRE

pour l'obtention du Diplôme

**L'INTEGRATION ET LES DIMENSIONS DU SOURCING
DANS LA STRATEGIE D'ACHAT DE L'ENTREPRISE :
COMMENT L'ENTREPRISE PEUT-ELLE REDUIRE SES
COUTS ET CREER DE LA VALEUR ?**

Par M. Michaël CORCIA

Mémoire réalisé sous la direction de

M. Bernard AUBERT

Année universitaire 2008-2009

L'IEP n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Mots-clés : fournisseur, stratégie, supply-chain, management, communication, performance, collaboration, intégration, externalisation, alignement.

Résumé : Ce mémoire adopte le point de vue de l'entreprise cliente émettant des demandes d'achat et examine la recherche de fournisseurs, la gestion de la relation avec les fournisseurs, et les conséquences sur l'organisation de l'entreprise. Il en ressort que la mise en œuvre d'une procédure de sourcing transforme l'achat en lui donnant une orientation stratégique, permet de réduire les coûts d'achats et de créer de la valeur mais oblige l'entreprise à revoir ses méthodes de travail pour pouvoir réussir sa stratégie de sourcing.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

LES CONTRIBUTIONS DU SOURCING A L'ENTREPRISE
LE SOURCING ET SES REPERCUSSIONS SUR L'ENSEMBLE DES PARTENAIRES DE TRAVAIL

PREMIERE PARTIE. LE DEROULEMENT DU PROJET SOURCING

SECTION I. LES DIMENSIONS DU SOURCING

CHAPITRE 1^{ER}. LES CHOIX DE L'ENTREPRISE POUR SA DECISION DE REALISER UN
SOURCING

CHAPITRE 2^{EME}. LES STRATEGIES DE SOURCING ET LEURS IMPLICATIONS

SECTION II. LA PROCEDURE DU SOURCING

CHAPITRE 1^{ER}. LES PREMICES DU PROJET : DES PROCEDURES FORMELLES ET ELABOREES

CHAPITRE 2^{EME}. LA PROCEDURE DE SOURCING FACILITEE PAR LES OUTILS
INFORMATIQUES

SECTION III. L'ORGANISATION GENERALE DE L'ENTREPRISE FACE A LA GENERALISATION DES ACHATS PAR LA PROCEDURE DE SOURCING

CHAPITRE 1^{ER}. ORGANISATION ET ROLE STRATEGIQUE DE LA FONCTION ACHAT PAR LE
SOURCING

CHAPITRE 2^{EME}. LES RESSOURCES HUMAINES FACE AU CHANGEMENT IMPOSE PAR LE
SOURCING

DEUXIEME PARTIE. LA STRATEGIE DE SOURCING EST RESPONSABLE DE LA REVISION DE LA GESTION DES FLUX INTERNES ET EXTERNES DE L'ENTREPRISE

SECTION I. LA GESTION DE LA RELATION FOURNISSEUR

CHAPITRE 1^{ER}. ENTRETIEN STRATEGIQUE DE LA RELATION CLIENT-FOURNISSEUR:
POLITIQUE DE LA BASE FOURNISSEUR

CHAPITRE 2^{EME}. METHODES DE COLLABORATIONS AVANCEES : SUCCES ET LIMITES

SECTION II. L'ENJEU INFORMATIONNEL EST DE LIER LE SOURCING AVEC LA STRATEGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

CHAPITRE 1^{ER}. LA REFORTE DES PROCESSUS INFORMATIONNELS DE L'ENTREPRISE
CHAPITRE 2^{EME}. DES OUTILS EN MESURE DE FAVORISER UNE APPROCHE STRATEGIQUE
GLOBALE DE L'ENTREPRISE

SECTION III. GESTION DES RISQUES ET LEURS PARTAGES ENTRE CLIENTS ET FOURNISSEURS

CHAPITRE 1^{ER}. LES RISQUES LIES A LA SOCIETE DE L'INFORMATION ET DU SAVOIR
CHAPITRE 2^{EME}. STRATEGIE DE POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE : ANTICIPATIONS ET
CONSEQUENCES D'UNE POLITIQUE ETHIQUE A DES FINS MARKETING

CONCLUSION

INTRODUCTION

Les entreprises industrielles et de services recherchent aujourd'hui, pour une part importante de leurs achats, des fournisseurs qui non seulement répondront à leurs besoins au meilleur rapport qualité/prix, mais sauront en plus apporter des solutions profitables à l'ensemble des partenaires de travail. Ce résultat s'obtient par des relations de travail privilégiées, des procédés d'améliorations continues, et l'utilisation partagée d'outils informatiques. Le sourcing définit le mieux acheter en faisant entrer une dimension globale dans les achats pour faire de cette fonction support un élément stratégique dont les répercussions s'étendent à l'ensemble de l'entreprise.

LES CONTRIBUTIONS DU SOURCING A L'ENTREPRISE

La définition du sourcing

Dans la définition donnée dans l'ouvrage « Management des Achats »¹, le sourcing est « la démarche de recherche des fournisseurs pouvant le mieux répondre aux besoins de la société acheteuse en terme de coûts, délais, innovation et qualité, par extension, la recherche d'informations sur les marchés fournisseurs préalable à l'acte de consultation. Certains acheteurs élargissent la notion de sourcing en y incluant l'homologation des fournisseurs proprement dite ». D'après Bernard Ballaz², le sourcing est « l'ensemble des actions de recherche de fournisseurs et d'évaluation de leur capacité à répondre aux besoins de l'entreprise à court et moyen terme ». Dès lors, le sourcing³ concerne trois grands thèmes qui définissent des actions spécifiques : la recherche des fournisseurs (veille du marché fournisseur, l'élargissement de la base géographique de prospection), la relation avec les fournisseurs (rationalisation du panel, la recherche d'innovation par des relations à long terme) et les conséquences sur l'organisation de la firme (circulation de l'information, partage de l'information).

¹ Olivier Bruel, *Management des Achats*, Economica, 2007, p. 627

² Collectif, *Le Management des achats, mélange en l'honneur de Pierre-Yves Barreyre*, article de Bernard Ballaz, PUG, 2006

³ L'arrêté du 30 septembre 1991 publié au J.O. du 11 octobre 1991 traduit le sourcing en français comme sourçage, « activité de mise en relation des centrales d'achat, des grossistes, des importateurs avec des fabricants étrangers afin de trouver dans tout pays du monde des produits au meilleur rapport qualité-prix³ ». Dans ce mémoire, le terme sourcing est utilisé.

L'émergence d'une stratégie de la fonction Achat

L'Achat est « la fonction de l'entreprise qui a comme responsabilité l'acquisition de tous les biens, services et prestations dont l'entreprise a besoin, soit qu'il rentre dans le produit fini, soit qu'ils soient nécessaires à son fonctionnement⁴ ». Les objectifs de la fonction Achat vont de la recherche des fournisseurs jusqu'au contrat⁵. L'Achat apporte les *inputs* nécessaires à la production d'*outputs* qui, au bout du processus, sont vendus sur le marché ou dans/entre les firmes. Il y a quelques décennies, les firmes envisageaient seulement leurs achats dans ce qui s'avérait être une démarche réactive. Il s'agissait de répondre à un besoin particulier à un moment donné. A la suite des transformations de l'organisation, l'Achat est devenu une fonction support qui revêt une dimension stratégique. « La fonction Achat est aujourd'hui au sein de n'importe quelle organisation une des plus porteuses en termes de valeur⁶ ». Isolée, elle n'est que réactive. Insérée dans la stratégie de l'entreprise, liée aux autres fonctions d'une manière globale où elle tient compte des attentes du consommateur, des clients internes, du cycle de vie du produit, des ventes ou de la conception, elle réalise ses objectifs d'une manière stratégique pour donner à l'entreprise un avantage concurrentiel. La fonction approvisionnement est « responsable de l'exécution physique des contrats et du pilotage des flux physiques à court terme (livraison, transports, logistique)⁷ ». Jusqu'alors, parler d'approvisionnement revenait à considérer le processus global d'acquisition qui va de la recherche du fournisseur jusqu'à la prise en possession du produit. Mais à partir des années 1980, qui coïncide avec l'augmentation de la part des dépenses de l'entreprise dans les achats, la norme AFNOR (association française de normalisation) distingue les achats des approvisionnements. « Norme AFNOR NF X 50-128, lignes directrices pour les achats et les approvisionnements (1990) : en tant qu'acheteur, il convient de participer à la définition des fournitures et assurer la détermination de la stratégie de l'entreprise dans le marché fournisseur ; la préparation, la négociation, la conclusion et la gestion des contrats d'achats, commandes et marchés ; la surveillance du bon déroulement des contrats et le règlement des litiges. En tant qu'approvisionneur, il convient d'assurer la programmation des besoins de livraisons et de stocks dans le cadre d'une planification

⁴ Op.cit., Olivier Bruel, *Management des Achats*, Economica, 2007, p. 627

⁵ Op.cit., Collectif, *Le Management des achats, mélange en l'honneur de Pierre-Yves Barreyre*, article de Bernard Ballaz, PUG, 2006

⁶ Wisner, Leong, Tan, *Principles of Supply Chain Management*, Thomson Learning, 2006, p. 101

⁷ Collectif, *Management industriel et logistique*, 5^{ème} édition, Economica, 2006, p. 178

générale ; la gestion matérielle et administrative des livraisons et des stocks de produits achetés⁸ ». Les approvisionnements sont essentiellement des tâches opérationnelles et administratives⁹. Cette dissociation entre Achat et approvisionnement est à nuancer. Historiquement les acheteurs sont responsables des achats et des approvisionnements. Selon l'enquête du 17 mars 2005 sur 113 PME, La Lettre des Achats – CDAF (Compagnie des Dirigeants et Acheteurs de France), à la question « les achats sont-ils distincts du service approvisionnement ? » 61% répondent oui, 29% répondent non.

La transformation de l'environnement de travail de l'entreprise est propice au sourcing

Les recherches en science de gestion montre que la considération de l'Achat comme une fonction support à part entière est récente. L'entreprise achetait selon ses besoins et dans les limites de son accès aux biens. Le développement des lignes de chemin de fer - avec leur complexité de gestion et de conception - a fait émerger le besoin d'une expertise achats. Après la deuxième guerre mondiale, l'accent fut mis sur le marketing et la finance d'entreprise. Bruce D. Henderson, fondateur du Boston Consulting Group¹⁰, explique que les entrepreneurs s'intéressaient moins à améliorer leurs achats que leurs ventes car l'avantage concurrentiel potentiel des achats était difficile à évaluer. Les relations avec les fournisseurs se limitaient à un rapport de force de type bras de fer. L'objectif de l'entreprise cliente était d'obtenir du fournisseur le prix le plus bas pour vendre moins cher. Cependant, l'augmentation des prix due à la guerre du Vietnam, la crise économique de la régulation fordiste, et le choc pétrolier, rendirent essentiels les achats à un prix d'où résulterait un avantage concurrentiel. Les acheteurs commencèrent un sourcing compétitif sans toutefois considérer le fournisseur comme un partenaire en terme de valeur ajoutée. Cependant, les achats restaient en retrait de l'attention portée sur les ventes et la production, c'était alors occulter les possibilités d'apport d'innovation par les fournisseurs. De la fin des années 1970 jusqu'à la fin du vingtième siècle, des facteurs politiques (la globalisation de l'économie, les économies émergentes après la décolonisation) et économiques (la réduction des cycles de vie des produits, la multiplication du nombre de fournisseurs accessibles) ont conduit à

⁸ Collectif, *Le management des achats, mélange en l'honneur de Pierre-Yves Barreyre*, article de Richard Calvi, PUG, 2006

⁹ Collectif, *Encyclopédie de gestion*, 2^{ème} édition, article « achat industriel » écrit par P.Y. Barreyre, Economica, 1997

¹⁰ Monczka, Trent, Handfield, *Purchasing and Supply Chain Management*, 3^{ème} édition, 2005

l'intensification de la compétition : les firmes multinationales s'approprient les parts de marché des firmes domestiques. Concernant l'organisation interne, les firmes se sont complexifiées par l'apport de nouveaux processus d'organisation du travail (l'échange de données et l'Internet, le juste à temps et d'autres méthodes japonaises d'organisation du travail), par croissance externe et par le développement de liens avec d'autres entreprises. Un ensemble de facteurs technologiques, institutionnels, économiques et financiers ont considérablement transformés l'acte d'achat et ont, en quelque sorte, impulsé sa dimension stratégique. La dérégulation du marché des transports aux Etats-Unis dans les années 1980 a profondément modifié les règles du jeu ; par la libéralisation des transports, des firmes comme *FedEx* ont pu se développer. Les accords de l'Organisation Mondiale du Commerce renforcent et apportent de nouveaux débouchés, facilitent l'entrée vers de nouveaux marchés où chercher de nouveaux fournisseurs et investir, mais c'est aussi l'arrivée de nouveaux risques. Les organismes de certifications internationales tels l'International Organization for Standardization (ISO) se sont créés pour indirectement faciliter la sélection de sources d'approvisionnements parmi les millions de fournisseurs mondiaux qui sont aujourd'hui accessibles grâce au développement des transports aériens, terrestres, maritimes et des technologies de l'information et de la communication. Ces technologies ont modifié les manières d'envisager le travail avec le fournisseur. Les périodes dans l'histoire des achats sont marquées par des objectifs spécifiques¹¹ : « dans la première période, il y a 30 ans, les entreprises demandaient un département achat pour contrôler leurs clients internes afin qu'ils ne détournent pas les achats à leur profit ; dans la deuxième période (années 1990), la valeur des achats prend de l'importance par la réduction des coûts avec le sourcing stratégique, la réduction de la base fournisseurs, les contrats à long terme ; la troisième période est celle des années 2000 où acheter le moins cher possible n'est plus le seul critère, les directions achats souhaitent éviter les retards, améliorer la qualité, le niveau de services : c'est l'analyse en coûts totaux de possession qui implique la gestion de la performance des fournisseurs ».

Le recours aux capacités de production externes justifie une stratégie de sourcing

Une stratégie est un ensemble de décisions prises par la firme qui a pour objectif

¹¹ Charles Dominick, *The evolution of purchasing*, E-sourcing Forum, 15 septembre 2008

de lui conférer une position concurrentielle avantageuse où elle obtient des rentes. Une autre définition parle de stratégie au pluriel : « les stratégies sont les mécanismes par lesquels les entreprises coordonnent leurs décisions en tenant compte des éléments de structures et d'infrastructures. Les stratégies peuvent être pensées sur le long terme »¹². La redéfinition de la division internationale du travail avec l'arrivée après la décolonisation de pays émergents sur le marché mondial, le développement des communications, a développé la propension à l'externalisation. L'externalisation c'est lorsqu'une entreprise décide d'acheter au lieu de faire elle – même. Ceci arrive lorsque produire en interne n'est plus avantageux ou ne correspond plus à la stratégie de l'entreprise qui décide de se recentrer sur le cœur de métier. On comprend ici que la structure de l'entreprise est élaguée mais un maillon est rajouté. L'externalisation impose de distinguer fournisseurs et sous-traitant. Les sous-traitants produisent selon les ordres de l'entreprise cliente. En revanche, un fournisseur conçoit un produit ou service qui existe avant la signature du contrat avec l'entreprise cliente. Intéressé par le produit du fournisseur qui présente, par rapport à celui fabriqué en interne ou par le sous-traitant, une innovation, un élément créatif -dont l'entreprise cliente pense qu'en l'intégrant dans sa chaîne de production ou son catalogue de produits finis elle pourra bénéficier d'un avantage concurrentiel-, le client décide de s'approvisionner auprès du fournisseur et abandonne la production en interne ou la sous-traitance. Toutefois, une nuance est à formuler. Lorsque le fournisseur adapte son produit au client, un rapprochement est fait avec la sous-traitance¹³.

Du fait du mouvement d'externalisation des activités et du recentrage sur le cœur de métier, les entreprises tirent profit des capacités des fournisseurs. A mesure que les volumes d'achats augmentent et pèsent sur le chiffre d'affaires, l'achat revêt une dimension stratégique. Dès lors, le développement de relations stratégiques dans certaines catégories d'achats est nécessaire pour sécuriser les approvisionnements et s'ouvrir à des perspectives d'innovation visant le maintien de l'avantage comparatif. Travailler avec un fournisseur suppose de trouver celui avec qui des synergies pourront être mises en œuvre et des compatibilités avec l'organisation de l'entreprise, la diffusion, le partage de l'information ou encore la maîtrise des risques. Profiter de l'expertise du

¹² Bozarth, Handfield, *Introduction to Operations and Supply Chain management*, Pearson, 2007, p. 23 et 24

¹³ Op.cit., Collectif, *Le management des achats, mélange en l'honneur de Pierre-Yves Barreyre*, article de Richard Calvi, PUG, 2006

fournisseur, c'est exploiter des gisements de valeur jusqu'alors sous estimés : réduction des coûts et valeur ajoutée.

LE SOURCING ET SES REPERCUSSIONS SUR L'ENSEMBLE DES PARTENAIRES DE TRAVAIL

Le sourcing s'envisage dans une vision globale de l'entreprise cliente et de ses fournisseurs

Le sourcing ne se limite pas uniquement à la fonction Achat. Ses répercussions se retrouvent sur l'ensemble des flux de travail de l'entreprise, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la firme. La place du sourcing est à considérer dans une vision globale de la gestion des flux entrants et sortants de l'entreprise. La chaîne d'approvisionnement (*Supply Chain*) et la chaîne de valeur (*Value Chain*) sont deux modèles de visualisation des flux, l'un interne et l'autre externe, qui englobent la totalité des relations internes et externes de l'entreprise, et aide à concevoir une vision globale de l'entreprise qui va des fournisseurs du fournisseur jusqu'aux consommateurs. La chaîne d'approvisionnement est à orientation interne car elle a pour objet de faire apparaître « l'ensemble des flux de matières à destination de l'entreprise¹⁴ » en intégrant, comme maillon de la chaîne, l'ensemble des partenaires de l'entreprise. Ainsi, concernant la fonction support Achat, elle intègre les fournisseurs et autres prestataires, tous partenaires de travail. Définie, la chaîne d'approvisionnement est « un ensemble constitué par trois firmes ou plus, liées directement l'une à l'autre par les flux amonts ou avals de produits, services et informations¹⁵ ». Une entreprise à orientation de gestion de la chaîne d'approvisionnement est pensée et gérée en interne comme une succession de flux (biens, services, fonds, informations) des fournisseurs jusqu'aux consommateurs. Dès lors, une stratégie d'achat se doit d'être organisée en tenant compte des capacités, des synergies possibles entre tous les maillons de la chaîne et conçue selon une stratégie globale. Dans l'industrie de l'électronique, l'exemple de Fairchild International¹⁶ montre l'augmentation du nombre de fournisseurs sous l'effet des externalisations, d'où une visualisation de la chaîne d'approvisionnement complexifiée. C'est l'idée de « *population*

¹⁴ Stephen Robbins et al., *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*. 6^{ème} édition, Pearson, 2008

¹⁵ Op.cit., Monczka, Trent, Handfield, *Purchasing and Supply Chain Management*, 3^{ème} édition, 2005

¹⁶ Barbara Jorgensen, *Global Sourcing: getting there from here*. Electronic Business, octobre 2005, p. 20-27

explosion » où « chaque partenaire tend à avoir un seul domaine d'expertise ». La *supply chain* se conçoit comme une représentation des flux qui est intégrée, donc à orientation interne, car chaque acteur a une *supply chain* qui lui est propre. A l'inverse la chaîne de valeur a une orientation externe.

La chaîne de valeur s'envisage comme « le concept décrivant la totalité des activités successives qui, à chaque étape, depuis la manipulation des matières premières jusqu'au produit fini placé entre les mains de l'utilisateur ajoutent de la valeur¹⁷ ». En effet, la conception puis l'analyse de celle-ci peut conduire l'entreprise à prendre des décisions d'externalisation. La multiplication des décisions d'externalisations entraîne mécaniquement des procédures de recherche des meilleurs fournisseurs aboutissant sur des relations auprès de prestataires. Après avoir analysé la valeur qu'elle peut dégager d'activités essentielles de l'amont à l'aval de la production (la conception, les achats, la production, la distribution, la vente, le service après vente), l'entreprise, dans une démarche inspirée des travaux de Ronald Coase sur les coûts de transaction et les coûts d'organisation, décide de faire ou acheter. En ce sens, la chaîne de valeur est un outil d'aide à la décision d'externaliser¹⁸. On parle également d'entreprise étendue, qui « déconstruit la chaîne de valeur en confiant à certains prestataires des activités principales ou de soutien¹⁹ ». L'analyse de la chaîne de valeur justifie le sourcing avec le gain de valeur ajoutée potentiel que peut apporter la relation avec le fournisseur. Enfin, comme conséquence d'une chaîne de valeur éparpillée, la production est de moins en moins intégrée ce qui a pour effet de concentrer une attention particulière sur les achats.

Michael Porter parle de « valeurs » quand il définit la stratégie comme « le choix délibéré d'un ensemble d'activités susceptibles de procurer un ensemble unique de valeurs²⁰ ». Il sous entend que certaines activités, déclarées non stratégiques, sont à exclure de la chaîne de valeur. La valeur ajoutée apportée par les Achats est désormais reconnue en interne²¹. Elle est « la valeur nouvelle créée par une entreprise due à la différence entre la valeur des biens ou des services qu'elle produit et celle de ses

¹⁷ Stephen Robbins et al., *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*. 6^{ème} édition, Pearson, 2008, p.453

¹⁸ Op.cit., Wisner, Leong, Tan, *Principles of Supply Chain Management*, Thomson Learning, 2006, p. 101

¹⁹ Josse Roussel, *Vers l'entreprise numérique*, Gualino éditeur, p. 222

²⁰ J. Brilman et J. Hérard, *Les meilleures pratiques de management*, 6^{ème} édition, édition d'Organisation, article Porter p.185

²¹ Lettre des achats, 15 avril 2008

consommations intermédiaires ²² ». Le sourcing augmente les consommations intermédiaires à mesure que les activités sont externalisées. La valeur ajoutée se limite au cœur de métier dans le cas d'une entreprise recentrée sur son activité la plus stratégique. La valeur est ce que l'entreprise estime être valorisable. La valeur apportée par le sourcing désigne les apports quantifiables et immatériels. Si la stratégie de l'entreprise est d'approfondir la relation fournisseur, les périodes dans lesquelles les deux organisations se rencontrent créent de la valeur subjective (échange, partage de connaissances) et de la valeur objective (réduction des coûts, gains de temps, réduction des délais, innovations du fournisseur).

Orientation proactive de l'Achat induite par le sourcing

« Les Achats jouent sur les performances de l'entreprise tels la qualité, les délais, la capacité à exploiter et incorporer de nouvelles technologies dans les biens et service produits²³ ». L'achat était réactif, il devient proactif. Cette orientation proactive consiste en une veille technologique qui sert à anticiper les changements de la demande, les innovations, l'apparition de nouvelles sources d'approvisionnement. L'achat proactif suppose de surveiller le marché fournisseur par le maintien de documents contenant une information sur les performances des fournisseurs contractualisés (satisfaction des objectifs, santé financière), veiller à l'arrivée sur le marché de nouveaux fournisseurs, anticiper les risques de rupture sur la chaîne d'approvisionnement, comparer ses performances avec celles des concurrents. Le sourcing amène à l'utilisation de procédures formelles, d'équipes encadrées par la direction générale, d'outils d'automatisations qui viennent transformer l'acte d'achat en conférant à la fonction support Achat un aspect stratégique. Alltel Wireless²⁴ a mis en place un sourcing stratégique et une centralisation des achats qui a permis une économie d'un milliard de dollars. Auparavant, l'achat était réactif : « quand un client interne avait besoin d'un disque dur, il allait l'acheter mais sans aucune pensée stratégique », l'achat de téléphones était dispersé à différentes échelles régionales, le niveau d'inventaire était élevé. Désormais les acheteurs travaillent avec le marketing et l'ingénierie et les commandes se basent sur les données de l'année précédente.

²² Petit Larousse 2006

²³ Bozarth, Handfield, *Introduction to Operations and Supply Chain management*, Pearson, 2007

²⁴ James Carbone, *Alltel slashes costs*, Purchasing ; 14 juillet 2007, p. 66-69

Intérêts divergents des partenaires

Une des clés du succès du sourcing tient à la communication entre les acteurs. *Le top management* souhaite des économies, les clients internes veulent un niveau de service et les fournisseurs un dialogue ; les attentes de chaque client sont différentes et la fonction Achat doit composer avec²⁵. Du point de vue du sourcing, l'entreprise connaît quatre types de clients. Il y a d'abord les acheteurs. Ils sont rattachés ou non à la fonction Achat et ont pour objectif de veiller sur le marché fournisseur et de réaliser le processus d'achat. Ils sont l'interface avec les fournisseurs. Leurs performances sont jugées sur le prix, les délais, la qualité et le développement des relations avec les fournisseurs. Le deuxième grand acteur est le client interne c'est-à-dire l'ensemble des ressources humaines qui inclut le haut management, le bureau d'étude, les ingénieurs, les designers, qui émettent des demandes auprès des acheteurs. Mis en équipe, acheteurs et concepteurs peuvent trouver des compromis. L'acheteur peut être irrationnel en sélectionnant un fournisseur avec qui il entretient de bons rapports au détriment d'un autre qui est cependant meilleur²⁶. Leurs inerties dues à la réticence au changement sont également possibles. Le troisième grand acteur est le fournisseur ou le client externe. L'entreprise cliente peut mettre en oeuvre des relations développées ou stratégiques. Elle tient souvent une liste de fournisseurs classés selon différents rangs, du critique au moins important pour la production. En fonction du rang, la relation sera différenciée. Au final l'entreprise, pour se maintenir sur son segment d'activité, doit satisfaire le consommateur. L'entreprise qui réussit est celle qui adopte le point de vue des clients finaux (*end users*) pour comprendre ses besoins. En rétroaction, l'écoute du consommateur induira le maintien de la relation avec les fournisseurs actuels.

Une démarche progressive qui tend vers un traitement global

L'évolution de l'achat -tactique- vers le sourcing -stratégique-²⁷ est une procédure sur plusieurs étapes. Depuis les achats, quatre phases sont décrites²⁸. Une phase « débutante » avec une approche à court terme des achats et un service achats qui réagit

²⁵ *The mirror image of sales*, IBX efficient purchasing numéro 6, 2008, interview par Johan Beer de Francesco Festa, directeur des achats d'Alitalia

²⁶ Collectif, *Mercator*, Dunod, 2006, p.1002

²⁷ Karen Dilger, *Purchasing's evolution to strategic sourcing is a multistage process*, Manufacturing Business Technology, mars 2008, p. 10-11

²⁸ Op.cit., Monczka, Trent, Handfield, *Purchasing and Supply Chain Management*, 3^{ème} édition, 2005, p. 196

lorsque les clients internes sont insatisfaits. Pour passer au niveau supérieur du « développement modéré », gérer la qualité, réduire le nombre de fournisseurs sont les démarches nécessaires à effectuer. Dans l'étape d' « intégration limitée », les stratégies d'achats sont intégrées tôt dans la conception du produit et les fournisseurs principaux ainsi que leurs fournisseurs sont impliqués. Dans la dernière étape qui est celle d'une « *supply chain* entièrement intégrée », les activités non porteuses de valeurs ont été automatisées et un standard de qualité supérieur est demandé aux fournisseurs. « La progression [...] est soutenue par la structure d'organisation de la fonction Achat, le système d'information intra et inter organisationnel, le système de mesure de la performance et le management des compétences²⁹ ». Au-delà de la stratégie d'Achat, le sourcing est inséré dans les démarches des autres fonctions supports et opérationnelles car intégré à la stratégie globale de l'entreprise.

Peu d'entreprises ont démarré les phases d'intégration du sourcing en raison de la complexité de la démarche, l'insuffisance de ressources et l'engagement du personnel : ce sont des pratiques de niveau élevé, que finalement peu d'entreprises sont en mesure d'adopter. Le degré stratégique du sourcing est limité par les capacités de l'entreprise. Pour la plupart des entreprises de moyenne taille, seul 35% des achats résultent d'une stratégie de sourcing et concernant les ressources humaines, un manque d'expertise est à déplorer³⁰. Un sourcing réussi nécessite la recherche d'une information plus ou moins complète et transparente d'où un effort en matière de communication qui pourra être entrepris entre le client et le fournisseur. Une réticence à diffuser une information considérée par une partie comme confidentielle peut poser problème. Les différences culturelles doivent également être anticipées dans le cadre de relations avec des fournisseurs étrangers.

²⁹ Op.cit., Collectif, *Le Management des achats, mélange en l'honneur de Pierre-Yves Barreyre*, article de Bernard Ballaz, PUG, 2006

³⁰ Aberdeen Group, *Strategic Sourcing in the Mid-Market Benchmark: The Echo Boom in Supply Management*, décembre 2005 ; l'étude analyse le sourcing stratégique mis en place par 133 entreprises de moyenne taille (entre 50 et 999 millions de dollars de chiffre d'affaire annuel).

Cette introduction nous a permis d'aborder les achats, leur potentiel en terme d'innovation, de création et leur dimension stratégique. La globalisation des échanges, l'augmentation du nombre de fournisseurs, les dépenses en recherche et développement et la division internationale du travail, rendent possible la propension à acheter plutôt qu'à faire. Savoir tirer profit des capacités des fournisseurs a pour conséquence de rajouter des maillons sur la chaîne d'approvisionnement et de lier tous les agents de la chaîne, mais aussi de réduire l'intégration verticale.

Ce mémoire montre comment l'entreprise qui veut réduire ses coûts et créer de la valeur ajoutée utilise le levier sourcing qui induit de reconsidérer la relation avec les fournisseurs et l'organisation générale de l'entreprise, pour parvenir au développement d'un avantage concurrentiel.

Dans la première partie est examiné le tournant stratégique que prend l'achat avec les techniques et moyens de l'outil sourcing ainsi que ses conséquences sur le fonctionnement de la firme.

Dans la deuxième partie il s'agira d'analyser en quoi le sourcing est au cœur de l'entreprise efficace, en apportant à l'indispensable relation client - fournisseur une dimension stratégique. Ses répercussions sont généralisables à l'ensemble de la firme car elles viennent, dans une certaine mesure, remodeler la circulation de l'information, et comportent autant de potentiel de performances que de limites.

PREMIERE PARTIE. LE DEROULEMENT DU PROJET SOURCING

Dans cette première partie, il s'agit d'étudier les arbitrages nécessaires que l'entreprise met en œuvre pour prendre la décision de sourcing (SECTION I), de montrer le fonctionnement d'une procédure de sourcing de la recherche à l'homologation des fournisseurs (SECTION II) et d'examiner les implications d'une stratégie de sourcing sur l'organisation générale de la firme et ses ressources humaines (SECTION III).

SECTION I. LES DIMENSIONS DU SOURCING

Le sourcing oblige l'entreprise à faire des choix et des arbitrages (ch.1). La recherche des fournisseurs correspond à différents schémas stratégiques d'acquisition des ressources, avec en jeu la localisation des sources d'approvisionnement (ch.2).

PARAGRAPHE INTRODUCTIF. MODELE INFORMATIONNEL : LES ASYMETRIES D'INFORMATIONS INHERENTES A LA RELATION CLIENT - FOURNISSEUR

L'entreprise cliente et son fournisseur sont deux entreprises avec leurs propres chaînes d'approvisionnement et dont les intérêts divergent à certains moments malgré les tentatives d'élaboration de relations stratégiques. C'est l'essence du modèle principal – agent. L'entreprise cliente est envisagée comme donneuse d'ordre (principal) à son fournisseur (agent). L'agent ne communique pas forcément tout ce qu'il sait au principal, d'où les asymétries d'informations. Prenons l'exemple d'une entreprise qui achète à un fournisseur chinois des pots catalytiques. L'entreprise ne sait pas forcément que ce même fournisseur est en négociation afin de déployer pour un autre client une partie de ses capacités de production. Ou encore le fournisseur ignore que le client envisage de changer de source. L'entreprise ne connaissant pas la qualité de la chaîne d'approvisionnement de son fournisseur, une mauvaise prestation de service logistique peut provoquer une rupture. Pour Gwenaëlle Nogatchewsky³¹, « l'image de l'entreprise

³¹ Gwenaëlle Nogatchewsky, *L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur*, Revue française de gestion 2003/6, n° 14, p.173-183

élargie qui n'a rien à cacher n'est pas parfaite ». Les fournisseurs préservent des zones d'incertitudes (décomposition de leurs coûts, réticences à des visites) et l'entreprise cliente déplore parfois que le fournisseur sache plus qu'elle ne voudrait. Dans ces conditions, le contrat et ses procédures formelles ne suffisent pas, un contrôle informel du fournisseur est envisageable.

L'enjeu est d'arriver à réduire les asymétries d'informations, effort qui va de pair avec une compréhension mutuelle des *supply chain* respectives et un échange d'information de façon récurrente, a fortiori si le principal et l'agent sont éloignés par les kilomètres et d'autres barrières (culturelles, douanières). Les informations confidentielles (risque de pillage propriété intellectuelle) ne sont que relativement protégées par une clause de confidentialité signée par l'entreprise et le personnel. Confiance, respect et communication sont nécessaires pour tirer profit du sourcing stratégique et des possibilités expliquées dans les chapitres suivants.

CHAPITRE 1^{ER}. LES CHOIX DE L'ENTREPRISE POUR SA DECISION DE REALISER UN SOURCING

A. Les arbitrages du sourcing

1. Les raisons du choix du marché sourcing

a. La mise à disposition des capacités de production

La thèse défendue par Sudhi Seshadri³² est qu'il existe deux marchés dans lesquels des capacités de production sont rendues disponibles: le marché *spot* et le marché sourcing. Les achats *spot* sont « les achats auprès de fournisseurs ni contractualisés, ni stratégiques. Les achats *spot* arrivent habituellement dans des situations d'urgence, quand le fournisseur stratégique est incapable de fournir le produit demandé³³ ». Acheter *spot* c'est ponctuel, selon les besoins actuels, sans tirer profit du long terme. « On ne sait pas si le fournisseur proposera la même qualité dans dix ans. Alors qu'en achetant

³² Sudhi Seshadri, *Sourcing strategy, principles, policy and designs*, 2005, Springer, p. 216

³³ IBX, *Efficient purchasing*, n°4, 2007, p.53

stratégique, on s'intéresse au fournisseur du fournisseur de façon à ce qu'on obtienne dans dix ans la même qualité ». ³⁴ L'entreprise cliente a alors le choix de se positionner sur un des deux marchés pour acheter les capacités de production du fournisseur (ressources humaines, machines). Chacun des deux marchés présentent avantages et inconvénients. Sur le marché sourcing, la compétition qui existe présente le risque de non-sélection d'une source. Mais vu le recours de plus en plus fréquent sur le marché sourcing dû à des anticipations de relations à long terme, le fournisseur mettrait plus de capacités de production disponibles et à un meilleur prix que sur le marché *spot*. Quand plusieurs fournisseurs offrent un produit similaire, le prix d'achat auprès d'un fournisseur baisse car ses capacités de production sont moins sollicitées. Aller sur le marché du sourcing implique la mise en concurrence des fournisseurs ainsi que la recherche d'économies et d'un partenariat stratégique.

b. Le sourcing apporte des coûts d'organisation supplémentaires

Ronald Coase prend à contre-pied l'analyse classique de la firme en justifiant le recours à la firme - coûts d'organisation - par rapport au marché - coût de transaction - en comparant leurs coûts respectifs. O. E. Williamson approfondie l'analyse originelle en parlant de coûts de transaction internes à la firme avec notamment la recherche des sources d'approvisionnement ³⁵. La démarche de sourcing demande du temps, des ressources humaines et des moyens financiers accordés. Le sourcing ajoute des coûts d'organisation à l'entreprise. Les conséquences du sourcing sont des relations plus élaborées avec les fournisseurs, d'où la construction d'un maillage intra firme qui alourdit les coûts d'organisation. La démarche de sourcing implique le maintien d'un réseau de fournisseurs, son suivi, son évaluation et sa réactualisation permanente et/ou quand nécessaire. Le sourcing est intéressant pour l'établissement de contrats à moyen et long terme avec un nombre de fournisseurs restreints de façon à profiter de l'expertise du fournisseur.

c. Stratégie d'entreprise et ressources disponibles

Il arrive qu'une entreprise n'ait ni les moyens financiers ni humains de mener sa

³⁴ Salons Solutions, discussion informelle avec des décideurs, CNIT Paris La Défense, 30 septembre 2008

³⁵ Collectif, *Encyclopédie de gestion*, article « Stratégie d'entreprise et économie industrielle », écrit par A. Desreumaux, Economica, 1997

stratégie de sourcing. Une entreprise qui désire acheter depuis les pays à bas coûts ne peut pas se fier à l'apparente facilité véhiculée par des places de marché Internet *Business to Business* tel Alibaba. Pour réaliser un sourcing efficace de biens considérés comme stratégiques depuis la Chine, par exemple, il est préférable de déployer des moyens sur place (agents, bureau de représentation). Les coûts du sourcing impose des marges compensatrices: « Les *supply chain* complexes nécessitent 17% de coûts de gestion supérieurs en comparaison avec des *supply chain* moins complexes » ; et « Le sourcing depuis la Chine nécessite au moins 20% d'économie pour compenser les risques »³⁶. Une entreprise qui fait le choix du sourcing doit être prête à réformer ses procédures d'achats, faire appel à une expertise, accepter une période de flottement, déployer des ressources humaines spécifiques. Par là, la démarche de sourcing s'apparente à un investissement.

2. Faire ou acheter : le sourcing revient à acheter les meilleures capacités productives

a. La décision d'internaliser ou d'externaliser la production d'un bien ou d'un service

L'analyse des coûts d'organisation sert d'outil d'aide à la décision d'internaliser ou d'externaliser la production. Le vocabulaire anglo-saxon parle de *make-or-buy decision* qui se compose de l'*outsourcing* pour les externalisations et de l'*insourcing* pour l'intégration verticale. Tous deux présentent avantages et inconvénients.

L'*insourcing* permet un niveau plus élevé de contrôle, mais suppose un lourd investissement (achat et renouvellement de machines) et nuit à l'accès aux ressources potentiellement supérieures offertes par les fournisseurs. L'*outsourcing* autorise une flexibilité stratégique mais pose le problème de la qualité du fournisseur et celui de la communication entre les deux entités. Quand l'environnement économique est incertain, l'*outsourcing* est plus adapté. En revanche, si le bien à produire est dans le cœur de métier, l'internalisation est conseillée et revêt une importance primordiale³⁷. Par exemple, l'*outsourcing* en matière d'externalisation informatique est connu sous le nom d'*infogérance*. Après signature d'un contrat de service, et en connaissance des coûts totaux, l'entreprise décide de se recentrer sur son cœur de métier mais perd en

³⁶ Rick Weber, *Supply chains go global*. Trailer/Body Builders mars 2007, p. 50-51

³⁷ Op.cit., Bozarth, Handfield, Introduction to Operations and Supply Chain management, Pearson, 2007, p.298

contrepartie des compétences informatiques³⁸.

b. L'outsourcing limite les possibilités de l'externalisation

Quand l'entreprise cliente souhaite développer un produit, elle doit arbitrer entre faire en interne l'ensemble des processus de production, de la recherche à la conception, jusqu'à la fabrication de composants, l'assemblage, la vente, la distribution ; ou bien externaliser tout ou en partie le processus de production ou de distribution. La problématique de création de valeur résulte de cet arbitrage. S'il existe un fournisseur qui présente des caractéristiques favorables à une délégation d'une partie de la production par une expertise particulière, un savoir-faire valorisant dont l'entreprise cliente est dépourvue, la stratégie d'externalisation s'impose. La décision d'internaliser ou d'externaliser est aussi à prendre en compte avec le cycle de vie du produit. Quand l'intention stratégique de l'entreprise est de mettre sur le marché un produit présentant une innovation, il est souvent rare de trouver un fournisseur pouvant mieux maîtriser que l'entreprise elle-même une étape du processus de production. Dans le cas d'un produit mature, quand la technologie que l'entreprise souhaite utiliser est répandue parmi un large nombre de fournisseurs, il sera avantageux d'externaliser.

Mais l'*outsourcing* c'est externaliser sans tirer profit des capacités du fournisseur à contribuer à l'ajout de valeur. Pour Anne-Marie Slaughter, l'outsourcing est dépassé puisque les fournisseurs se contentent de fournir les produits demandés. « [...] le secret du sourcing est d'orchestrer les réseaux ». Dans l'approche sourcing, les fournisseurs sont partenaires dans des « réseaux de valeur ». Ainsi, Boeing s'appuie sur un réseau de partenaires avec lesquels il communique en permanence. Etre une très grosse structure qui internalise n'est plus nécessaire ni recommandé. Pour créer de la valeur, il faut s'appuyer sur un réseau de fournisseurs³⁹.

Le sourcing c'est également la possibilité pour l'entreprise de trouver de nouveaux débouchés. Il sert à pénétrer le marché « pour vendre à l'étranger, il faut y acheter⁴⁰ ». L'article de recherche de Hong Y. Park analyse les investissements directs à l'étranger des firmes américaines face aux perspectives du sourcing ou de l'*outsourcing*. L'étude

³⁸ Jean François Pillou, *Tout sur les systèmes d'information*, Dunod, 2006

³⁹ Anne-Marie Slaughter, *America's Edge in a Networked World*, Foreign Affairs, January/February 2009, p. 97

⁴⁰ Dennis J. O'Connell et John J. Benson, *Sourcing abroad for domestic profit*. Harvard Business Review 1962, p. 87 à 94

conclut que les investissements directs à l'étranger sont en corrélation positive avec une stratégie de sourcing internationale. Soit, plus une entreprise investit dans un pays, plus elle va s'approvisionner dans ce pays pour assembler (sur place ou dans son pays d'origine), et par la même attaquer le marché local, profiter des savoirs-faire locaux ou d'avantages comparatifs tel les salaires bas, à toujours mettre en balance avec les coûts de transaction⁴¹ (délai, qualité, coopération). Les entreprises doivent se préparer à vendre là où les produits et composants sont actuellement achetés⁴² (classe moyenne émergente en Inde et en Chine). Dans cette idée, Dell achète en Chine pour ses marchés émergents et a annoncé vouloir augmenter ses achats de composants en Chine pour 23 milliards de dollars en 2008, au lieu de 18 milliards en 2007⁴³.

B. Le choix des produits achetés est corrélé à la stratégie de l'entreprise : la création de valeur par le mieux acheter

1. Le sourcing de biens

a. Produits fonctionnels et produits cœur de métier

Dr. Martin Fisher⁴⁴ fait le lien entre stratégies de sourcing et catégorie de produits. Il parle de deux stratégies de sourcing pour deux catégories de produits. Pour l'achat de produits fonctionnels, considérés non stratégiques, la stratégie de sourcing sera de sécuriser l'approvisionnement au plus bas prix, les délais de livraisons ne sont pas urgents. Mais pour le sourcing de produits qui rentrent dans le cœur de métier comme les composants informatiques ou les matières premières, la stratégie de sourcing sera portée sur la qualité, la capacité d'innovation du fournisseur, la communication. Acheter auprès de l'entreprise qui propose le prix le plus bas n'est pas forcément le plus compétitif. L'entreprise cliente devra raisonner en coûts totaux d'acquisition pour espérer une bonne affaire et démarrer une relation continue avec le fournisseur.

⁴¹ Hong Y. Park, *Foreign Direct Investment and Global Sourcing Choices of Firms in the US*. 2000, 11 p.

⁴² Michael Lamoureux, *Is your supply chain reversible?* Sourcing innovation, 31 juillet 2008
<http://blog.sourcinginnovation.com/2008/07/31/is-your-supply-chain-reve...>

⁴³ Wang Xing, *Dell to boost local sourcing to reduce costs*, China Daily, 21 mars 2008

⁴⁴ Op.cit., Wisner, Leong, Tan, *Principles of Supply Chain Management*, Thomson Learning, 2006, p. 89

b. Le sourcing de produits entrant dans le cœur de métier

Les produits les plus fréquemment achetés stratégiquement sont les matières premières et composants (*direct materials*). Ils rentrent directement dans le processus de fabrication, ce sont des achats de production. Ces produits sont dits stratégiques car leur acquisition est critique au cœur de métier de l'entreprise industrielle. Elle doit être en mesure de sécuriser ses approvisionnements et de profiter du meilleur rapport qualité/prix et des dernières innovations pour se maintenir sur le marché. Le levier sourcing est le plus souvent utilisé pour cette catégorie d'achats en raison du potentiel de gains sur les coûts et de l'apport de valeur du fournisseur. Ils conduisent à la mise en concurrence du fournisseur actuel pour requalifier son contrat en fonction des offres concurrentes. Le potentiel d'économie est cependant périodiquement freiné par l'envolée des prix due à la demande internationale et des tensions sur les produits. Pour une entreprise qui réalise des achats dans de très nombreuses familles de produits, une démarche de sourcing est coûteuse et son efficacité doit être démontrée. L'entreprise lance généralement un ballon d'essai en démarrant une procédure de sourcing stratégique par un ou deux segments d'achats.

c. Le sourcing de produits indirects a un potentiel d'économie jusqu'ici inexploité

Les achats hors production (*indirect materials*) tels les fournitures de bureau, les voyages, les locations de salles - non stratégiques car non cœur de métier - ne sont pas souvent achetés en usant des procédures et outils du levier sourcing, pouvant apporter une valeur ajoutée. Pourtant, c'est la catégorie d'achats où les économies sont encore sous exploitées. Pour PSA Peugeot Citroën, les pièces automobiles sont les achats stratégiques ; les fournitures de bureau ne le sont pas mais ces achats peuvent être améliorés en réduisant les coûts par des procédures informatisées : les achats indirects ne sont pas par définition stratégiques mais ils apparaissent dans le compte de résultat, ils sont donc indirectement stratégiques⁴⁵. D'après une étude CAPS Research, les achats indirects peuvent monter jusqu'à 50% des dépenses de l'entreprise⁴⁶. Le sourcing stratégique a un potentiel dans les réunions d'entreprises car même les salles de réunions peuvent être louées auprès d'entreprises d'événementiels suivant la procédure de

⁴⁵ Salons Solutions, CNIT Paris La Défense, discussions informelles avec des décideurs, 1^{er} octobre 2008

⁴⁶ Andrew K. Reese, *Building a Successful Strategic Sourcing Program for Indirect Materials*, Supply & demand chain executives ; décembre 2007/ janvier 2008, p. 19 à 21

sourcing⁴⁷.

Tandis que les achats directs tendent de plus en plus à être pensés stratégiquement, les achats indirects sont souvent à la discrétion de chaque employé qui répond à un besoin sans grouper les commandes ou tirer profit des fournisseurs internationaux. Dans cette perspective, la *purchasing card*⁴⁸ « carte de paiement d'entreprise permettant à des employés dûment autorisés de régler leurs dépenses de petits achats généraux divers et permettant le traitement d'information chez des fournisseurs référencés », est une façon de donner de la visibilité aux achats hors production.

De l'achat réactif au sourcing stratégique

D'après le sondage, 88% des entreprises interrogées disent que l'achat de produits dits MRO (Maintenance, Repair, Operations)⁴⁹ est plus stratégique aujourd'hui qu'il ne l'était il y a 5 ans. L'achat de MRO se tourne vers une plus grande alliance avec les fournisseurs et un recours à des prestataires de services. Désormais, les MRO sont vus sur le long terme. Un dialogue est entrepris avec les clients internes pour centraliser ces achats. Avant le recentrage, dans l'entreprise Illinois Tool Works, 700 unités de travail achetaient leur propre MRO. Désormais la base de données des fournisseurs de MRO a été rationalisée et il ne reste plus que 15 fournisseurs. Chevron développe des stratégies de MRO alignées sur les objectifs de l'entreprise dans le cadre d'un dialogue ouvert avec les fournisseurs : c'est le grand changement induit par le sourcing, au même égard que les achats directs, un travail collaboratif avec les fournisseurs. Consol Energy, fait plus de sourcing, c'est-à-dire développe des stratégies d'achats (proactif) plutôt que passer directement des ordres d'achats répondant à un besoin immédiat (réactif). « Il y aura plus de sourcing, en d'autres termes, des stratégies de développement, que d'achats, en d'autres termes, des ordres de commandes ».

MRO buying gets strategic. *Purchasing*, mars 2008, p. 46-48

Partenariat pour les achats indirects

Hitachi confia à Perfect Commerce la gestion de ses achats indirects. Le projet a

⁴⁷ Mark Frary, *Strategy meetings*. Business Travel World, février 2008, p19-20

⁴⁸ op.cit., Olivier Bruel, *Management des Achats*, Economica, 2007 p. 630

⁴⁹ Ibid., Olivier Bruel, « ensemble des articles, pièces et matières consommables servant à la production en général, ainsi qu'à la réparation ou à la maintenance de l'équipement industriel. Ce sont des achats généraux, mais qui sont liés à l'appareil de production ».

été mené par une équipe sur le site d'Hitachi et une autre chez Perfect Commerce. Les résultats ont été une « réduction du coût unitaire de processus des transactions (commandes, réceptions, etc.) de 55% et, sur les quatre premiers mois du projet, une économie supérieure à 200 000 \$ par mois sur les coûts des marchandises, liée à la mise en place systématique d'événement de sourcing ».

E-achat newsletter, *Hitachi et Perfect Commerce*, octobre 2008

2. Le sourcing de services

a. L'externalisation des fonctions supports

Les entreprises externalisent fréquemment l'étape de transport des marchandises auprès de prestataires externes. Depuis la dérégulation du marché aux Etats-Unis et en Europe, des prestataires de services logistiques fiables ont émergé. L'idée d'externaliser les transports de l'entreprise s'est développée (réduction de la flotte de véhicules, profiter des méthodes avancées du prestataire pour gagner du temps). Un service tiers externalisé est le service VMI⁵⁰ (*vendor managed inventory*) et concerne la gestion des stocks. Le prestataire sert d'intermédiaire entre le client et son fournisseur en gérant l'inventaire des stocks et transmet l'ordre de réapprovisionnement au fournisseur quand les stocks sont bas (*re-order point*), via un logiciel. L'appellation 3PL (*Third Party Logistics*) ou PSL (Prestataire de Services Logistiques) considère des partenaires logistiques externes mais sa définition extensive⁵¹ considère toutes les activités décentralisées auprès de prestataires.

Le sourcing suppose de tirer profit de l'externalisation car le fournisseur a la capacité de proposer l'innovation, un produit ou service à la pointe de la technologie. En conséquence, les achats ont la responsabilité supplémentaire de rechercher, sélectionner, homologuer et intégrer dans le panel achats les PSL. Dans le cadre du recentrage vers le cœur de métier, les entreprises clientes bénéficient de l'expertise des transporteurs. La récente étude menée par Eurostat sur le sourcing international en Europe montre que les entreprises industrielles (*manufacturing*) achètent bien plus que les autres secteurs et que le sourcing de fonctions supports atteint 36,6% au Royaume-Uni dans le *manufacturing*,

⁵⁰ Op.cit., Wisner, Leong, Tan, *Principles of Supply Chain Management*, Thomson Learning, 2006, p. 101

⁵¹ Ibid., Wisner, Leong, Tan, p. 99

17% dans les autres secteurs d'activités. L'ensemble distribution et logistique forme la fonction support la plus externalisée⁵². Une *supply chain* fiable limite les risques. Le recours à des PSL détenteurs des meilleures pratiques est un moyen de rationaliser la *supply chain*, d'où la justification de l'externalisation. Le prestataire externe apporte de la valeur par l'optimisation de la chaîne. Un détaillant britannique⁵³ a eu recours à une solution d'un prestataire de service logistique qui a apporté une visibilité de bout en bout sur la *supply chain*. Best Buy⁵⁴ n'a qu'un fournisseur sur le segment des petits envois, il s'agit d'UPS qui se charge d'expédier les commandes passées via Internet. UPS a mis à la disposition de Best Buy un logiciel et le prestataire se charge de récupérer puis ramener au service après vente les produits défectueux et de les rapporter aux consommateurs. Un employé d'UPS travaille dans l'équipe logistique de Best Buy. Le géant américain a désormais une meilleure visibilité sur ses expéditions.

b. L'externalisation de la démarche de sourcing

L'externalisation de la démarche de sourcing (*the outsourcing of sourcing*) est adoptée quand l'entreprise n'a aucune expertise pour utiliser le levier sourcing et ne cherche pas, dans l'immédiat, à se doter d'une organisation et à consacrer des ressources supplémentaires à la fonction Achat. De nombreuses firmes et agents proposent ce service. Mais dans ce cas, les achats cessent d'être vus dans la firme comme stratégiques car l'entreprise ne peut capitaliser sur l'expertise Achat en externalisant cette fonction devenue essentielle : « la fonction Achat fait beaucoup plus que juste acheter⁵⁵ ». Cependant, l'externalisation de la démarche de sourcing permet de déployer les ressources limitées de l'entreprise pour d'autres activités dans l'optique d'un maintien en interne d'une activité coeur de métier à haute valeur ajoutée⁵⁶.

⁵² Pekka ALAJÄÄSKÖ, *International sourcing in Europe, Eurostat: Industry, trade and services*, 23 janvier 2009, 12 p.

⁵³ *Global supply-chains, managing the risks and opportunities*. Logistics & Transport Focus, décembre 2005, p. 55-56

⁵⁴ James A. Cooke, *A case for sole sourcing*. Logistics Management, octobre 2004, p. 32-35

⁵⁵ Op.cit., Wisner, Leong, Tan, *Principles of Supply Chain Management*, Thomson Learning, 2006, p. 101

⁵⁶ David Bush, *Outsourcing 8000 RFQs?*, E-sourcing Forum, 6 octobre 2008

CHAPITRE 2^{EME}. LES STRATEGIES DE SOURCING ET LEURS IMPLICATIONS

A. Panorama des stratégies de sourcing selon le nombre de fournisseurs contractualisés

1. Opportunités et limites d'un recours à un ou plusieurs fournisseurs pour le sourcing d'un bien ou d'un service

a. Une seule source d'approvisionnement (sole sourcing)

Le *sole sourcing* est caractérisé par l'utilisation d'une seule source d'approvisionnement pour un type de produit. Elle peut être le résultat d'un sourcing auprès d'un fournisseur dont les capacités de production s'avèrent être rares sur le marché ou encore par habitude ; mais il serait judicieux de veiller sur le marché fournisseurs pour comparer l'offre des autres fournisseurs avec celui déjà contractualisé. Avoir recours à un seul fournisseur présente un risque stratégique dans la mesure où un incident peut provoquer une rupture de la chaîne d'approvisionnement, plus ou moins durable, dont la conséquence peut être dommageable. « Une politique de source unique n'a de sens que si cette situation confère au client un avantage concurrentiel très significatif⁵⁷ ». Le lien entre *sole sourcing* et les relations fournisseurs fait des relations moins formelles et à plus long terme, mais avoir une stratégie de *sole sourcing* pour augmenter la qualité n'est pas toujours vrai⁵⁸.

b. Deux sources d'approvisionnement (dual sourcing)

Le *dual sourcing* est le recours à deux fournisseurs pour produire un même composant ou acheter une même matière première. En général le *business* est partagé⁵⁹ pour 70% au fournisseur A et 30% au fournisseur B. C'est en quelque sorte une réponse au risque de la source d'approvisionnement unique puisque le fournisseur fait office de

⁵⁷ Collectif, *Le management des achats, mélange en l'honneur de Pierre-Yves Barreyre*, article de Marcel Hays, PUG, 2006 p. 197

⁵⁸ Falguni Sen et William J. Latzko, *Single Source Supplier Strategies—An Exploratory Study of the Impact of Values, Attitudes and Practices in Large U.S. Manufacturing Firms*. Academy of management Proceedings, 1987, p. 301-305

⁵⁹ Op.cit., Bozarth, Handfield, *Introduction to Operations and Supply Chain management*, Pearson, 2007, p.304

back up au cas où l'autre serait défaillant. Matra se positionne sur les véhicules électriques, segment où peu de fournisseurs sont présents. Matra se protège en produisant une partie des cellules de batteries en interne et une autre partie est confiée à un fournisseur. En cas de changement de capitaux chez un fournisseur, Matra se protège dans le contrat⁶⁰. Toutefois le fournisseur dont la part de marché client est moindre peut ne pas s'impliquer totalement. Il conviendra au client de se montrer en tant que partenaire stratégique en proposant une augmentation de sa part sous condition de bons résultats. Egalement la contribution d'une plus grande capacité de production fera baisser les prix.

Potentiel du dual sourcing

Le *dual sourcing* doit être conduit non pas pour uniquement économiser de l'argent, mais pour des considérations hors prix telles la qualité, la veille technologique. Les revers sont le ralentissement de la courbe d'apprentissage des fournisseurs et des économies d'échelles (car partage de la production sur plusieurs sources). Donc les coûts unitaires de production ne sont pas forcément réduits. Aussi des coûts de transferts de technologies dues à la contractualisation d'un deuxième fournisseur sont possibles.

Thomas P. Lyon, *Does Dual Sourcing Lower Procurement Costs?* Kelley School of Business, Indiana University, 2 août 2000, 29 p.

c. Plusieurs sources d'approvisionnement (multi sourcing)

Le *multi sourcing* est lorsque trois ou plusieurs fournisseurs sont utilisés par l'entreprise pour le même produit. Cela correspond à une stratégie de diversification des sources d'approvisionnement quand, par exemple, une maison mère commande pour l'ensemble de ses usines ou filiales, auprès de plusieurs fournisseurs proches de ses usines et marchés, un produit semblable destiné à alimenter la demande locale. C'est également une parade efficace à toute rupture de la chaîne d'approvisionnement. Un compromis sur un nombre raisonnable de fournisseurs doit être trouvé. Trop de fournisseurs nuit à l'implication de l'entreprise cliente avec son fournisseur, la recherche conjointe de meilleures méthodes ne peut se faire qu'avec un nombre de fournisseurs restreints. Toutefois certaines industries et certaines grosses entreprises comme les géants

⁶⁰ Lettre des achats, 14 octobre 2008

de la distribution - entreprises travaillant en flux tendus - ont d'importants catalogues fournisseurs du fait de la localisation de leurs sources d'approvisionnement au plus près des marchés locaux.

2. L'agencement de la base fournisseur

a. Un fournisseur de secours (cross sourcing)

Le *cross sourcing*⁶¹ est une stratégie de sourcing dans laquelle une entreprise utilise un fournisseur dans la production d'un bien ou service pour un domaine de production de l'entreprise et un autre fournisseur produisant le même bien ou service pour un autre domaine de l'entreprise. L'idée c'est d'avoir un *back up* fournisseur et de développer une compétition entre les deux fournisseurs pour les futurs marchés à attribuer. La compétition entre les fournisseurs est un moyen de favoriser l'émulation mais ne doit pas être un instrument de pression de l'entreprise cliente sur son fournisseur. Ce serait dans ce cas improductif pour des relations stratégiques qui sortent justement de la logique « bras de fer », caractéristique de la procédure d'achat réactif. L'externalisation étant désormais très large dans le processus productif, le rapport de force est partagé, une relation conflictuelle avec le fournisseur peut anéantir la réussite du projet.

b. Utilisation des fournisseurs selon les fluctuations de la demande

Certaines industries connaissent lors d'une saison de l'année un pic de demande. Celles-ci ont recours à un fournisseur produisant continuellement au cours de l'année. Durant la période forte, un ou plusieurs autres fournisseurs viendront appuyer le pic de demande. Le degré de relation stratégique avec le fournisseur temporaire n'est pas forcément très élevé, parfois il sert de « roue de secours », ce qui gêne pour mener une politique d'achat stratégique avec une réduction des prix et l'apparition d'innovation.

⁶¹ Op.cit., Bozarth, Handfield, *Introduction to Operations and Supply Chain management*, Pearson, 2007, p.304 ; Monczka, Trent, Handfield, *Purchasing and Supply Chain Management*, 3^{ème} édition, 2005, p. 280

B. La localisation des sources et ses conséquences sur l'économie de l'entreprise et sur la chaîne d'approvisionnement

1. Une localisation des sources accessibles à toutes les entreprises

a. Servir rapidement des marchés de proximité (sourcing local)

Le sourcing local consiste à travailler avec des fournisseurs régionaux ou nationaux, défini par rapport au lieu où se trouve une activité de l'entreprise comme une usine. Le sourcing local a pour avantage de réduire les risques liés à la logistique. L'avantage est de bénéficier d'un produit livré avec rapidité, quand la fraîcheur des produits est critique ou quand la demande évolue rapidement. C'est un sourcing en flux tendus, sur le modèle de Dell qui a fait succès car dans l'univers très évolutif de l'informatique, proposer les dernières innovations est primordiale. Accumuler des stocks d'inventaire d'une technologie précédente revient à accroître les coûts de l'entreprise. Selon une étude AMR Research, 34% des entreprises étudiées prévoient de rapprocher le sourcing de leurs marchés, car le risque est éparpillé sur la *supply chain* de part le monde⁶².

Pour une entreprise qui n'internationalise pas son sourcing, le sourcing local présente l'avantage de développer à moindre coûts (sans longs frais de déplacements ou d'adaptation culturelle) un réseau de fournisseurs partenaires pour servir des marchés de proximité ou internationaux. Toutefois, si ce sourcing concerne des produits manufacturés en cycle de déclin, bas de gamme, conçus par des salariés non qualifiés, le sourcing local en Europe occidentale n'est pas avantageux car les coûts deviennent le premier critère. Une étude montre l'orientation différente du sourcing en Europe où les entreprises françaises au panel de l'étude achètent en 2005 et continueront d'acheter en 2010 plus en Chine qu'en France. Alors que les entreprises allemandes du panel se fournissent plus auprès de sources locales que dans les pays à bas coûts⁶³.

⁶² Supply Chain Brain, *U.S. and China Are the Riskiest Geographies for Sourcing and Manufacturing*, 6 août 2008, <http://www.supplychainbrain.com/content/headline-news/single-article/article/us-and-china-are-the-riskiest-geographies-for-sourcing-and-manufacturing/>

⁶³ Étude sur la gestion mondiale des dépenses: Stratégies européennes de sourcing dans les pays à bas coûts, Rapport de synthèse commandité par Ariba, mai 2005

Incitation politique pour le sourcing local

Au Royaume-Uni, les gouvernements locaux ont mis au point dans les années 1990 des organisations (tels le *National Linkages Programme* en Irlande et le *Source Wales* au Pays de Galles) pour encourager les firmes multinationales installées dans les régions à choisir des fournisseurs locaux. L'auteur indique que le succès du sourcing local passera par l'intervention publique pour aider les fournisseurs locaux à augmenter leurs capacités de production et améliorer leur compétitivité. A terme, l'objectif avoué est, d'une part, de pousser les firmes multinationales installées régionalement à acheter local ; d'autre part, de permettre à ses fournisseurs locaux d'avoir des clients basés à l'étranger.

Mike Crone, *Local Sourcing by Multinational Enterprise Plants Evidence from the UK Regions and its Policy Implications*, January 2000, 25 p.

b. Tirer profit de la compétition mondiale (sourcing international)

Le sourcing international est possible depuis le développement des transports et télécommunications qui rendent moins hasardeuse le sourcing éloigné des activités de l'entreprise. Ce sourcing international sert à tirer profit d'un avantage comparatif comme celui depuis la Silicon Valley où les innovations sont fortes car l'émulation y est favorisée. Apparaît alors une géographie du sourcing où les firmes recherchant la qualité s'approvisionnent en France, au Japon, en Allemagne et au Royaume-Uni⁶⁴. Le sourcing international s'est développé quand des acteurs compétitifs à l'extérieur des frontières ont émergé. Avec l'écroulement de l'Union Soviétique, l'ouverture de la Chine, les accords de l'O.M.C., le développement de l'ALENA, les matières premières, plastiques, électroniques sont achetées plus fréquemment auprès de sources internationales. Les entreprises américaines achetaient internationalement 9% du total de leur acquisition en 1993, ce chiffre est passé à 25% en 2000 pour des raisons qui vont des coûts (sourcing depuis les PECO) à la qualité (Japon, Allemagne) à d'autres plus diverses⁶⁵: la source internationale était la seule disponible durant les périodes de récessions, pour mettre en concurrence les fournisseurs nationaux, pour établir une présence sur le marché à la suite d'un sourcing, pour faire comme les concurrents et s'approvisionner parfois chez leur

⁶⁴ AberdeenGroup, *Low-Cost Country Sourcing: Success Strategies Maximizing and Sustaining the Next Big Supply Savings Opportunity*, Juin 2005

⁶⁵ Op.cit., Monczka, Trent, Handfield, *Purchasing and Supply Chain Management*, 3^{ème} édition, 2005, p.305

fournisseur, pour accéder aux technologies là où des prix Nobel sont attribués et des brevets déposés.

Ce sourcing est adapté lorsque, pour les produits manufacturés, le délai que prend la livraison par bateau n'est pas primordial. Sinon l'avion reste possible pour acheminer dans l'urgence mais son utilisation est très coûteuse. Le sourcing international demande de prendre en compte⁶⁶ les coûts totaux de livraison (transports, dédouanement, banque, assurance, inspection qualité) ; les régulations commerciales, autant les restrictions que les incitations ; *Time to Market* (temps de réponse du fournisseur, flexibilité) ; les services à valeur ajoutée (service en plus proposé par un fournisseur et qui permet de se passer d'un intermédiaire de plus) ; les outils Internet de communication. Les barrières sont la compréhension des procédures d'achats internationaux (licences d'importations, certificats d'origine), des délais rallongés, les différences culturelles, les risques de change. Enfin, avoir des fournisseurs internationaux a pour conséquence d'augmenter le niveau d'inventaire consécutif à une politique de réduction des risques⁶⁷ (temps morts, terrorisme, changement, politique) qui pousse à accumuler des stocks de sécurité. Pour illustrer le « made in global », la Pontiac Torrent de GM est pour 55% américaine, 20% japonaise et 15% chinoise malgré les difficultés de livraison et les risques sur la *supply chain*⁶⁸.

2. Une localisation des sources accessibles aux entreprises les plus avancées

a. Des achats mondiaux avec une organisation générale avancée (sourcing global)

Le global sourcing correspond à une forme évoluée du sourcing international, dont les plus grosses firmes à implantations multinationales ont accès en raison de la complexité des marchés (les entreprises dites *Best in class*). Il combine le sourcing international avec la gestion avancée de la *supply chain* et un développement organisationnel élevé. Avoir des fournisseurs participant dans des programmes de réduction des risques⁶⁹ comme le Custom and Trade Partnership Against Terrorism (CTPAT) est utile pour éviter des ruptures des approvisionnements.

⁶⁶ Sara Ireton, *Global Sourcing Checklist*. Industry Week, janvier 2007, p. 40

⁶⁷ Mike Jones, *Domestic costs of foreign sourcing*. Material Handling Management, février 2008, p. 40-41

⁶⁸ Ian Austen, *Once a U.S. legend, now « Made in China »*, IHT, 27 mars 2008

⁶⁹ David Hannon, *Efficiency is key to global sourcing*. Purchasing, 14 juillet 2005, p. 54-59

Le *global sourcing* repose sur deux niveaux⁷⁰. Le premier est celui de l'intégration dite *cross-locational*, soit lorsque les stratégies de sourcing sont coordonnées et intégrées à tous les lieux d'achats de l'entreprise sur l'ensemble de la planète. Ceci requiert des systèmes d'informations globaux, du personnel très compétent avec de l'expérience, une communication et une coordination étendue, une structure organisationnelle qui promeut la coordination des activités, et une direction générale qui supporte un sourcing global. Le niveau supérieur est la réalisation d'une intégration trans-fonctionnelle de niveau global. Les technologies accessibles, les capacités des fournisseurs sont pris en compte dans la décision achat qui implique l'ensemble des fonctions de l'entreprise, pour former une coordination globale. Les bénéfices, au-delà des réductions de coûts, sont présents quand l'entreprise a accès aux nouveaux produits et technologies et à une meilleure gestion des stocks.

b. Le sourcing dans les pays à bas coûts (low cost country sourcing)

Le sourcing depuis les pays à bas coûts se concentre le plus souvent sur des produits banalisés qui seraient trop coûteux à produire verticalement et dans les pays développés. L'entreprise cherche à tirer profits des prix bas liés à des avantages comparatifs, spécialement la main d'œuvre. Ce sourcing est en forte croissance. Pour 2009, 72% des entreprises interrogées prévoient d'entreprendre une démarche de sourcing en Chine, elles étaient 30% en 1999. Et 59% prévoient de le faire depuis l'Europe de l'Est en 2009⁷¹. Legrand achète de plus en plus dans les pays émergents, la part des achats en Asie du sud est passée de 5% (2006) à 11% (2007)⁷².

Le sourcing depuis ces pays est délicat. La qualité, les délais ne sont pas toujours respectés d'où le risque pour la chaîne d'approvisionnement. Dans cette optique les coûts de transport, le cycle de vie des produits sont à prendre en compte au-delà des coûts apparents bas dans ces pays. Ce qui pousse à réfléchir en coût total⁷³. C'est pourquoi une grande entreprise aux pratiques de gestion des risques et d'organisation avancées est plus à même de réussir cette stratégie de localisation des sources. Le manque de préparation du projet sur les instabilités politiques (législations changeantes, terrorisme), juridiques

⁷⁰ Op.cit., Monczka, Trent, Handfield, *Purchasing and Supply Chain Management*, 3^{ème} édition, 2005, p.323

⁷¹ *Some companies jump the gun on overseas sourcing*. Purchasing, 3 mars 2005, p. 27-28

⁷² Lettre Des Achats, 2 septembre 2008

⁷³ Stuart Trussler, *What is more important cost or supply-chain security?* Journal of the Institute of Logistics and Transport, mars 2005, p. 46-47

(protection limitée), économiques (infrastructures limitées, taux de change, contrefaçon), constituant un ensemble de coûts cachés, fait échouer ce sourcing.

Comme les autres, ce sourcing doit être vu dans une optique stratégique pour devenir un levier de compétitivité. Faurecia compte développer la recherche et le développement en Chine et en Inde : le sourcing devient stratégique par l'utilisation des capacités d'innovations locales⁷⁴. Enfin un pays à bas coûts ne le reste jamais. Le cas d'Adidas est intéressant car l'entreprise a décidé de moins sous-traiter en Chine en raison de l'inflation et l'augmentation des salaires⁷⁵. Toutefois la Chine bénéficie de nombreux ports et voies de transport que n'a pas l'Inde en quantité et qualité égale⁷⁶. Pour obtenir un avantage comparatif à maintenir des fournisseurs dans les pays à bas coûts, la diversification régionale peut être une solution. Dans le cas de la hausse des coûts en Chine, il est intéressant d'y rester pour profiter du futur grand marché de consommation et de s'approvisionner dans un autre pays d'Asie à bas coûts pour équilibrer les coûts. Ainsi, Intel achète en Chine (Dalian) et au Vietnam⁷⁷.

Le sourcing depuis les pays à bas coûts, une stratégie de long terme

Aujourd'hui 80% des achats depuis les pays à bas coûts sont réexportés. L'entreprise cliente y achète des produits directs à un fournisseur qu'elle réexporte dans son pays d'origine pour être assemblés et mis sur le marché. Mais cette réexportation est indirectement une manière d'établir des contacts et pénétrer par la suite le marché. L'achat de matières premières occupe la première place, suivi des services de production, des services d'entreprise, des achats hors production. Le sourcing depuis les pays à bas coûts ne doit pas être qu'une stratégie émanant de la direction Achat, mais une stratégie globale à l'entreprise impliquant le plus haut degré de hiérarchie. Alcoa pense à l'éducation de son personnel et utilise la solution informatique d'Ariba qui améliore la visibilité de son offre par rapport à celle de la concurrence. L'entreprise Altec a établi son sourcing avec un cabinet spécialisé. Elle achète seulement des composants en Chine en raison des problèmes liés à la propriété intellectuelle. Valmont Industries a réussi son

⁷⁴ Lettre des Achats, 18 février 2008

⁷⁵ Dépêche AFP, 28 juillet 2008 reprise sur le site <http://www.barons-marques.info>, "Adidas retire progressivement sa production de Chine, maintenant trop chère"

⁷⁶ Charlie Lunan, Tom Ryan, *A high price to pay*. SBG, mai 2008, p. 32-33

⁷⁷ Bien Perez, Frederick Yeung, Jeff Pao, Sherman So, *China faces contract jobs defections*, South China Morning Post, 6 mai 2008

sourcing par un processus rigoureux soutenu par une communication permanente en interne et avec les fournisseurs. Un employé a travaillé en Chine pour faire comprendre au fournisseur choisi que la relation était durable. Les dirigeants de l'entreprise ont soutenu le projet. Procter et Gamble s'est installé en Chine en 1988 par le biais d'une *joint venture* avec un fabricant de savon. L'entreprise a été contrainte de s'approvisionner localement car les droits de douane à l'importation étaient de 125%. Le recrutement et l'éducation du personnel chinois ont permis la qualité et le développement d'une base de fournisseur locaux. Des capacités de production ont été développées, incitant les fournisseurs des pays limitrophes à la Chine à une compétition sur les prix.

Aberdeen Group, *Low-Cost Country Sourcing: Success Strategies Maximizing and Sustaining the Next Big Supply Savings Opportunity*, Juin 2005

Incidences du sourcing depuis les pays à bas coûts sur la supply chain

Le sourcing depuis les pays à bas coûts reste limité à 30% des dépenses totales en matière d'achats. Les secteurs de l'automobile et de la distribution y achètent beaucoup de produits dont les demandes sont stables, dans la mesure où les volumes d'achats compensent les coûts de transaction. Les produits à forte réactivité ne correspondent pas à la cible. L'étude explique que l'évaluation en coût total (risques, coût de pilotage, manutention, stock de sécurité) est peu appliquée car la fonction Achat pilote le sourcing alors qu'il devrait être supervisé en même temps par la fonction logistique pour coordonner la *supply chain* avec les fournisseurs et les unités de production.

ESCP-EAP, Supply Chain Magazine, Bearing Point, *Observatoire de la Supply Chain Sourcing dans les pays à bas coûts : "Quels impacts sur la performance et l'organisation de la Supply Chain ?"*. Janvier 2007, 28 p.

SECTION II. LA PROCEDURE DU SOURCING

Après avoir envisagé les dimensions, les incitations et les limites du choix du sourcing, la procédure de sourcing est maintenant étudiée. Elle renouvelle la procédure d'Achat par la préparation qu'elle suppose et répond à des procédures formelles (ch.1) qui sont facilitées par le déploiement de l'informatique jusqu'à l'étape de la négociation (ch.2).

PARAGRAPHE INTRODUCTIF : LE SOURCING COMME DEMARCHE DE MARKETING A L'ENVERS (REVERSE MARKETING)

Le sourcing comme démarche de marketing inversé transpose les principes des opérations du marketing en amont, lors de la recherche du fournisseur. Sachant les stratégies déployées pour le marketing, les démarches induites par cette considération sont importantes afin de saisir la dimension stratégique que revêt l'achat aujourd'hui. Henri Fayol disait que bien savoir acheter est souvent aussi important que bien savoir vendre⁷⁸. L'aval de la production (marketing) a suscité l'interrogation des gestionnaires bien avant l'amont de la production. Fayol a été un des premiers à saisir l'importance des achats, son analogie est intéressante puisqu'au final les écrits sur le marketing ont inspiré par la suite ceux sur les achats.

La relation entre le client et le fournisseur est celle d'une relation *Business to Business*⁷⁹. Cette relation est plus ou moins élaborée. On l'appelle relationnelle lorsqu'elle est poussée, ou transactionnelle lorsqu'elle ne l'est pas (l'acheteur se contente d'obtenir les prix les plus bas sans autres dimensions stratégiques). Le type de relation fournisseur dépend de la qualification comme stratégique du produit acheté auprès dudit fournisseur ou de la volonté du client à établir des relations stratégiques avec ses fournisseurs. Une grande différence entre le marketing *B to B* et le marketing *Business to Consumer* est la plus grande hétérogénéité du marché fournisseur qui pousse l'entreprise, avant de prendre la décision de sourcing, à segmenter le marché fournisseur (localisation

⁷⁸ Op.cit., Collectif, *Encyclopédie de gestion*, 2^{ème} édition, article « achat industriel » écrit par P.Y. Barreyre, Economica, 1997

⁷⁹ Mercator, Dunod, 2006, p.998

des sources, volume du portefeuille d'achats). L'Achat va utiliser un certain nombre de variables proches du *mix marketing* qui « désigne l'ensemble des variables dont dispose une firme pour influencer à son profit les clients potentiels⁸⁰ ». La relation avec le fournisseur n'est ni donnée ni acquise et l'entreprise acheteuse doit se faire connaître pour faire comprendre aux fournisseurs en quoi elle peut être un partenaire de croissance.

CHAPITRE 1^{ER}. LES PREMICES DU PROJET : DES PROCEDURES FORMELLES ET ELABOREES

A. Les étapes en amont du projet sourcing

1. L'analyse des dépenses comme réponse au manque de visibilité dès l'amont du projet

L'analyse des dépenses (*Spend Analysis*) est une méthode appliquée après une série d'achats. C'est l'examen complet de la structure des coûts de la vague d'achats précédente. L'entreprise observe au peigne fin ses dépenses afin de localiser les gisements potentiels d'économie pour préparer le projet sourcing. « Le sourcing stratégique commence lors de l'analyse des dépenses jusqu'à la procédure d'automatisation de l'attribution des marchés⁸¹ ». L'analyse des dépenses renvoie à la gestion des coûts. C'est une manière d'analyser les structures des coûts qui peuvent se faire par produit ou groupes de produit. Les produits achetés ainsi que les procédures ayant mené à ces achats sont analysés dans les moindres détails. La *Spend Analysis* est appuyée par le recours à des logiciels qui aident à collecter, recouper les données et simuler des scénarios. L'analyse des dépenses est un ensemble de processus formels qui confèrent au sourcing une vision stratégique. Le déploiement de l'outil *Spend analysis* de Bravo Solution au sein du groupe Thales⁸² a permis une rationalisation des achats : auparavant 40% du volume des achats n'était pas formalisé dans des commandes (il reste toutefois quelques achats autorisés sans commande). L'analyse des dépenses a permis à

⁸⁰ Op.cit., Collectif, *Encyclopédie de gestion*, 2^{ème} édition, article « achat industriel » écrit par P.Y. Barreyre, Economica, 1997

⁸¹ Sean Delaney, *Delivering Value in both good and bad times*, E-sourcing Forum, 14 juillet 2008

⁸² Salons solutions, Conférence A3, « les solutions d'analyse des dépenses et leur mise en œuvre »

Procter&Gamble⁸³ de comprendre l'étendue de ses achats hors production (MRO, communications, services professionnels) et de les appréhender en catégories d'achats avec des outils de mesure de la performance. Il a fallu conquérir d'abord les clients internes et obtenir le soutien de la direction générale.

L'analyse des dépenses, étape indispensable à la préparation au sourcing

Motorola s'était rendue compte qu'une entreprise récemment acquise avait les mêmes fournisseurs que sa nouvelle maison mère. Une analyse des dépenses a permis d'égaliser les délais de paiement pour tous les fournisseurs, et de projeter des besoins. Pour l'entreprise A + K, l'analyse des dépenses a fourni une vue globale des achats pour toute l'organisation. La solution *Spend Analysis* d'Emptoris a permis à SNC-Lavalin d'apparaître comme un client important auprès de ses fournisseurs, en faisant ressortir les dépenses pour un gain de visibilité. Pour Trust Bank, l'analyse des dépenses a fait prendre conscience aux dirigeants de la possibilité d'un levier d'action sur les fournisseurs en regard de la somme totale des achats.

Paul E. Teague, *Change the way you source*. Purchasing, 3 mai 2007, p. 49-50

2. Le cahier des charges proactif

Avant un projet sourcing, l'entreprise établit un plan général du projet (*mapping*) dans lequel elle formule ses besoins, propose des modes d'action sur le marché fournisseur, émet des recommandations internes, identifie les sources de coûts (*cost drivers*). C'est l'étape de constitution du cahier des charges proactif. Il s'agit de l'étape de préparation préalable à la décision d'attaquer (comme dans le marketing) le marché dense des fournisseurs. Avant même l'établissement du cahier des charges détaillé, doit précéder une décision stratégique émanant de la plus haute direction de l'entreprise. L'intention est spécifiée, communiquée et rentre en application par la constitution d'une équipe sourcing. Cette dernière va tenter de déterminer les segments d'achats où l'approche proactive sur le marché fournisseur peut être effectuée. Une fois définie, l'équipe rédige le cahier des charges complet en consultant également les autres clients internes de manière à garantir l'approbation générale dans une logique de stratégie

⁸³ Susan Avery, *P&G takes personal approach to global indirect purchasing*. Purchasing, septembre 2008, p. 52-53

globale et connue de tous. Ce dernier aspect est limité puisque seulement 50% des employés disent connaître la stratégie de leur entreprise⁸⁴. Le plan d'action est en même temps défini avec les étapes qui vont suivre. C'est le moment où l'entreprise va émettre des demandes d'informations, et en fonction des réponses obtenues, elle peut être amenée à revoir son intention originelle qui peut conduire, par exemple, à une plus grande externalisation qu'envisagée au départ. L'implication de la direction générale, des équipes chargées d'expliquer le projet aux employés est nécessaire pour pouvoir intéresser tous les clients internes. Tyco⁸⁵ est un conglomérat avec de nombreuses unités de travail ; quatre ans plus tôt, chaque unité faisait ses achats. Tyco a eu recours au service du cabinet A.T. Kearney pour unifier des pratiques de sourcing stratégique à l'ensemble du conglomérat. La première étape du processus a été un *mapping* pour connaître comment les produits étaient achetés et comment les décisions étaient prises.

B. La collecte et le traitement des données nécessaires au projet

1. La recherche de l'information pertinente

a. Intérêts d'une information fournisseur adéquate

Après l'établissement du cahier des charges détaillé vient l'étape de la collecte d'informations sur le marché fournisseur. Notons que la veille du marché fournisseur est permanente dans un sourcing stratégique, là est une différence avec le processus d'achat classique, c'est même déterminant. La réduction de la taille des boîtes d'emballage pour réduire l'espace loué dans le bateau suppose, dans une démarche optimale, de s'informer sur la taille des cales de l'armateur. La recherche d'informations sur des fournisseurs extérieurs au panel permet de comparer les forces et les faiblesses des fournisseurs déjà contractualisés et d'établir le probable potentiel d'une relation stratégique avec un fournisseur.

b. Les types d'informations collectées

Tout projet de sourcing, quelque soit son orientation stratégique et géographique,

⁸⁴ Reportage journal télévisé de 20h, France2, 9 novembre 2008

⁸⁵ William Atkinson, *Tyco customizes its sourcing organization to fit business needs*. Purchasing, 5 avril 2007, p. 19-21

suppose pour l'entreprise de collecter et d'analyser toutes sortes de données de manière à préparer la démarche sourcing et anticiper les risques. Ce peut être des données issues d'opérations de sourcing précédentes : résultats, qualité des produits achetés, respect des délais par le fournisseur. Il peut s'agir ensuite de données relatives à l'environnement économique comme le taux d'inflation, les cours des matières sur les marchés mondiaux, les taux de change, le réseau de transports. Egalement l'acheteur est tenu de s'informer sur l'environnement législatif. Ce dernier peut être très changeant ou comporter des vides juridiques dans certains pays ; il s'impose donc pour la firme de se prémunir des éventuels risques dus à la non protection par la loi, comme la propriété intellectuelle. Certaines lois sont incitatives, d'autres restrictives. Considérer l'échelon législatif européen et l'échelon français se révèle fondamental sur l'utilisation de certains produits chimiques (Règlement Reach⁸⁶) dans le processus de fabrication qui peut être proscrit en France mais autorisé en Chine et dont la vente du produit fini serait interdite en Europe si ledit produit toxique est présent dans le produit fini.

2. La place de l'Internet dans la recherche de l'information

a. L'information financière

C'est une quête informationnelle qui est longue et fastidieuse mais qui peut être facilitée par l'Internet si l'acheteur sait se servir des outils les plus efficaces et des sources d'informations les plus pertinentes. Internet est devenu l'outil numéro un des acheteurs pour la prise de décision⁸⁷. Le site Internet de *Dun&Bradstreet* (www.dnb.com) référence la performance financière des entreprises. Plus simple et peu coûteux est la demande de greffe près d'un tribunal de commerce ou sur le site Internet (www.infogreffe.fr) pour examiner des données essentielles : forme juridique, date de création, capital.

b. Les catalogues

Mis à la disposition par courrier sous forme papier (*Companeo*) et également

⁸⁶ En vigueur depuis le 1^{er} juin 2007, « Reach est le nouveau Règlement sur l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et les restrictions des substances chimiques » http://ec.europa.eu/entreprises/reach/index_fr.htm

⁸⁷ Lettre des Achats, 15 juillet 2008

disponible en ligne sur Internet (*Global sources, HKtdc*), les catalogues sont le service édité par un prestataire qui regroupe les offres de milliers de fournisseurs et touche un pourcentage sur les transactions effectuées au moyen du catalogue. Très pratique, ils ont pour avantage de présenter les offres de fournisseurs préalablement homologués par le prestataire, ce qui économise les coûts d'organisation liés à la recherche du fournisseur (on passe directement à l'étape de l'achat puisque la recherche, l'homologation du fournisseur est le bénéfice du catalogue). Libre ensuite à l'entreprise de choisir un fournisseur et de comparer son offre avec celui déjà contractualisé où bien de reprendre toute la démarche de sourcing.

c. Les places de marché

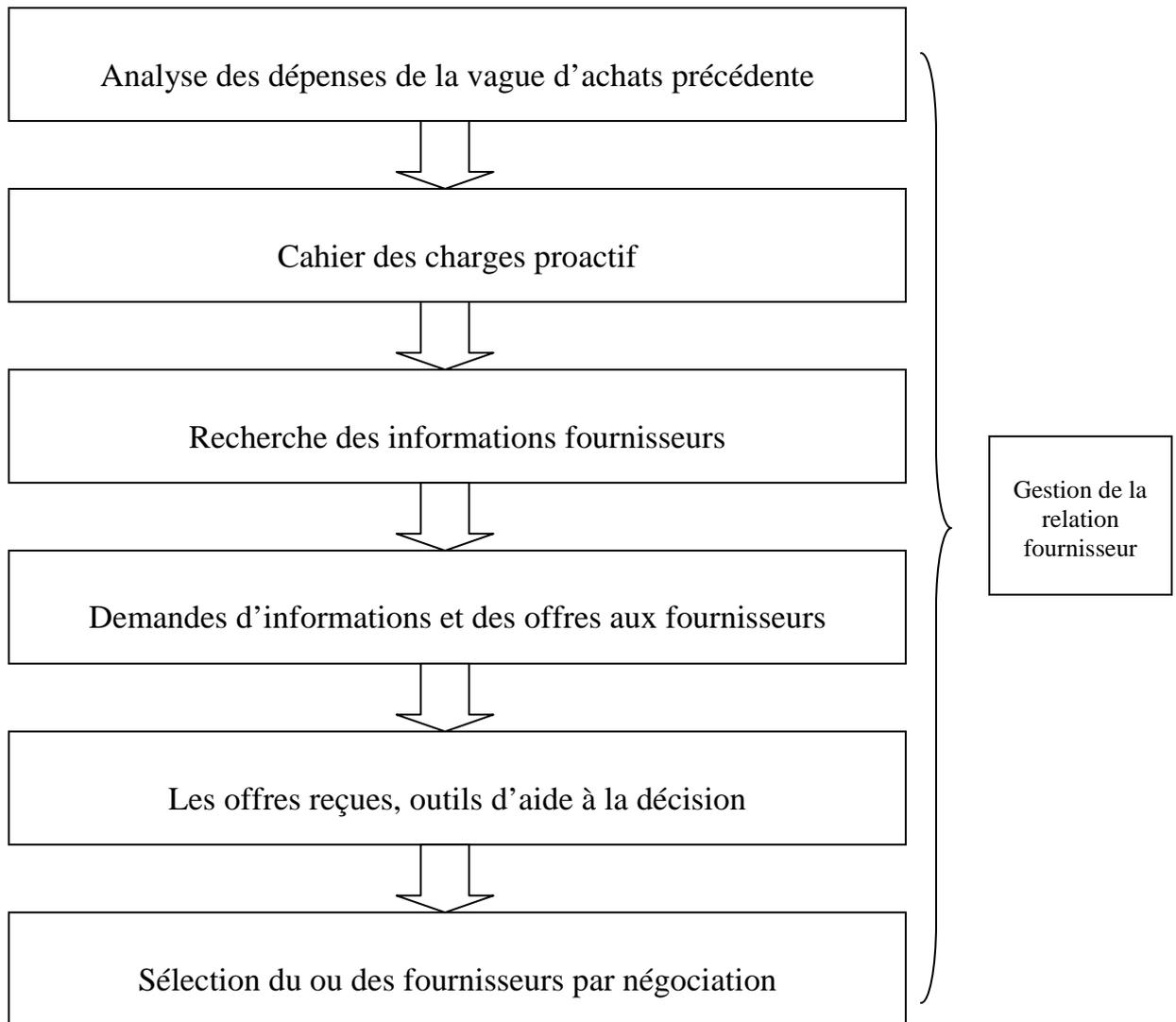
Les places de marché « sont les plates formes d'échange virtuelle fédérant les offres et les demandes de clients et de vendeurs professionnels pour un secteur d'activité particulier ou un segment de marché spécifique⁸⁸ ». Elles sont l'extension des catalogues. Au côté des places de marché horizontales (concernant de nombreux secteurs d'activités, comme Alibaba) existe des places de marché verticales (par secteur d'activité: automobile -www.gasgoo.com-, minerais). En plus de la fonction catalogue (*e-procurement*), les places de marché proposent un système de réputation, d'échanges de messages. Bien souvent facile d'accès pour n'importe quel fournisseur, les places de marché, notamment horizontales, ne peuvent pas toutes garantir des fournisseurs homologués. C'est un moyen pour les PME de profiter des compétences mondiales disponibles⁸⁹. Il est préférable d'utiliser les places de marché en complément avec d'autres outils de collecte d'information. Pour les achats de production, des « places de marché spécialisées sont créées à l'initiative de grands donneurs d'ordre qui se regroupent pour accroître leur pouvoir de négociation⁹⁰ ».

⁸⁸ Jean-François Pillou, *Tout sur les systèmes d'information*, Dunod, 2006

⁸⁹ David Wei, *Small firms go global thanks to e-commerce*, South China Morning Post, 18 février 2008

⁹⁰ *Exporter*, Les places de marché sur Internet, 2007, Foucher

Schéma de la procédure du sourcing



CHAPITRE 2^{EME}. LA PROCEDURE DE SOURCING FACILITEE PAR LES OUTILS INFORMATIQUES

Une fois l'information collectée, mise en valeur, analysée et les stratégies discutées, la décision de sourcing rentre maintenant en application. C'est d'abord un processus en plusieurs étapes qui n'est pas éloigné de celui des achats classiques mais qui comporte des innovations en matière stratégique avec notamment l'intégration de solutions de sourcing électroniques.

A. Les moyens d'actions de l'acheteur pour la décision de sourcing

1. La sollicitation de l'offre du fournisseur

a. Les demandes d'informations

Après la recherche et la collecte d'informations générales sur les fournisseurs potentiels et leurs produits, vient l'étape de demande d'informations auprès des fournisseurs dite RFI (Request for Information). Cette étape est aujourd'hui largement informatisée (e-RFI) et se traduit par l'envoi électronique de questionnaires structurés aux fournisseurs. L'envoi électronique (*Electronic Data Interchange*) se fait par fax et de plus en plus par email ou via une solution d'un prestataire e-sourcing. Un gain de temps et de papier non négligeable différencie cette procédure de l'achat classique. Le sourcing c'est aussi des méthodes d'achats renouvelées en tirant profit des nouvelles technologies. Peuvent figurer dans le questionnaire de façon à envisager l'achat dans une logique de coûts totaux de possession⁹¹, les coûts apparents (heures de travail, matériel requis, équipement) et les coûts cachés (niveau d'inventaire des composants stockés, remplacement par une autre pièce pour la nouvelle série de production -ce qui suppose de maintenir l'information pour l'ancienne pièce-, penser aux coûts de transports -concevoir des produits faciles à transporter et qui ne s'endommagent pas-). Les informations retournées par le fournisseur à l'entreprise cliente, analysées via des outils d'aide à la décision, sont décisives sur le choix d'homologuer le fournisseur au sein du panel pour le faire participer aux étapes suivantes.

b. Les appels d'offres

Une fois identifiés, homologués, l'entreprise cliente lance un appel d'offre dit *Request for Quotation*, aussi largement informatisé (*e-RFQ*) dans lequel les fournisseurs potentiels détaillent leurs coûts. Ainsi des outils d'appel d'offre en ligne⁹² autorisent l'invitation par email des fournisseurs, la distribution du dossier ; pour des appels d'offres fermés, une restriction d'accès aux documents par mot de passe existe.

La Request For Proposal (RFP), dite *e-RFP* quand elle passe par l'Internet, est une

⁹¹ Op.cit., Bozarth, Handfield, *Introduction to Operations and Supply Chain management*, Pearson, 2007, p. 150

⁹² Collectif, *E-sourcing, la révolution dans l'achat stratégique*, édition O. Luther, 2002

étape de demande d'informations plus détaillée que les précédentes. Il arrive que l'entreprise cliente émette une RFP modifiable, ce qui permet au fournisseur de proposer un plan différent en combinant des produits ou en proposant d'apporter de la valeur par un service ou une nouvelle technologie. Ainsi, quand les questionnaires sont ouverts et donc modifiables (souvent un fichier Excel), le fournisseur est libre de faire des *bundles* (offres groupées), proposer un service en plus, jouer sur la proximité géographique pour améliorer son offre et gagner en visibilité sur le marché concurrentiel des fournisseurs. Dans une démarche de proposition collaborative⁹³ (*collaborative bidding*), la RFP doit être flexible pour concentrer les volumes, analyser toutes les données en terme de coût total (prix, innovation apportée), qui prend en compte les coûts d'organisation de l'opération de sourcing.

c. Point de vue critique sur les méthodes électroniques

Il est à noter qu'à l'heure de l'informatisation générale de l'entreprise, le talent de l'acheteur est tout aussi important. Ainsi l'entreprise ne peut uniquement se fier aux procédures Internet, automatisés. Un contact réel est nécessaire quand le segment d'achat est d'importance stratégique. Ce sont des collectes d'informations informelles obtenues par des indiscretions, le bouche à oreille, puis des coups de téléphone, des rencontres sur salons, des déplacements qui servent toujours autant à faire le choix le plus optimal. Les procédures informatisées caractéristiques de la vague des nouvelles technologies sont là pour accélérer la démarche, faire un sourcing plus large pour mieux recentrer et examiner globalement les offres, en tirer des idées, proposer une collaboration. C'est faire mieux avec autant de moyens. Pour Simon Véronneau⁹⁴, un fournisseur compatible avec un processus Internet est un critère de sélection en plus.

2. Outils analytiques d'aide à la décision pour une stratégie de sourcing

a. La justification d'outils d'aide à la décision

Les offres collectées (*bid collection*) rentrent dans la cotation des offres et œuvrent au choix de quelques fournisseurs qui sont répertoriés sur une liste (dite *short-list*) pour la

⁹³ Frank Thewissen, *Collaborative sourcing*. Logistics and Transport Focus, May 2007 p. 42-44

⁹⁴ Simon Véronneau, Federico Pasin et Jacques Roy, *L'information dans la chaîne logistique*, Revue française de gestion, 2008/6 - n° 186, p. 149-161

comparaison finale. L'entreprise doit préparer sa prise de décision avant la négociation. Les coûts transactionnels de la mise en œuvre du sourcing sont importants : organisation, ressources humaines, informatique, collecte d'informations, sélection et suivi des fournisseurs, évaluation, transports. Ces coûts limitent la portée du sourcing et sa généralisation à l'ensemble des entreprises même si un sourcing basique (renouvellement du panel fournisseur) reste accessible à toutes les entreprises en passant par un prestataire. D'après les nombreuses études et sondages, dans l'ordre des raisons qui poussent une entreprise à faire du sourcing, arrive en tête la réduction des coûts. Il existe des outils analytiques qui permettent d'évaluer si, à l'échelle des coûts, la source d'approvisionnement apporte un avantage concurrentiel.

b. Outils d'aide à la décision basés sur les coûts

La démarche d'analyse totale des coûts⁹⁵ (*Total Cost Analysis*) est le processus par lequel une entreprise cherche à identifier et quantifier tous les coûts majeurs associés à différentes options de sourcing. Elle comprend l'analyse des coûts directs (qui entrent dans la production) telles les matières premières, le travail, et des coûts indirects (non liés aux opérations de production) tels les baux immobilier, la maintenance. C'est aussi un outil qui aide à la décision d'internaliser ou d'externaliser la production en examinant par une analyse totale des coûts quelle solution est la plus adaptée.

L'analyse des coûts depuis l'achat jusqu'à l'approvisionnement est le *Total Costs of Ownership* (coûts totaux de possession) défini comme « *tous les coûts associés avec l'acquisition, l'utilisation et la maintenance du bien ou du service* ». Il comprend les coûts de pré-transaction (recherche de nouvelles sources, choix des fournisseurs), les coûts de transaction (coût d'achat, préparation des commandes, coûts de livraison) et les coûts post transactions (gestion des risques, maintenance). C'est une analyse fine de tous les coûts potentiels. « Les coûts totaux de possession apporte une approche proactive de compréhension des coûts et des performances fournisseurs pour aider à réduire les coûts⁹⁶ ». C'est « évaluer les coûts au-delà des coûts standards⁹⁷ ». L'analyse en TCO est la plus couramment répandue au sein des entreprises. Elle a pour avantage d'aider à la

⁹⁵ Michael Lamoureux, Ph.D. et al., *The e-Sourcing Handbook, A Modern Guide to Supply & Spend Management Success*, Iasta Publishing, Indianapolis, Indiana, USA, 2008

⁹⁶ Op.cit., Wisner, Leong, Tan, *Principles of Supply Chain Management*, Thomson Learning, 2006, p. 44

⁹⁷ Op.cit., Monczka, Trent, Handfield, *Purchasing and Supply Chain Management*, 3^{ème} édition, 2005, p.364

détermination de la solution la plus adaptée. Le prix le plus bas n'est pas forcément le meilleur pour l'entreprise. Réfléchir en coûts totaux d'acquisition rend stratégique l'achat car l'entreprise voit au-delà du coût d'achat.

c. Outil utilisé quand l'information est manquante

La *reverse price analysis*⁹⁸ est utilisée quand des informations cruciales pour l'entreprise cliente sont indisponibles auprès du fournisseur potentiel pour différentes raisons (confidentialité, éloignement) qui pousse l'entreprise à ne pas se fier seulement à l'instinct de l'acheteur. L'entreprise va estimer les prix en se basant sur diverses sources d'informations afin de déterminer -en partant d'un prix hypothétique d'où sont déduits les frais essentiels de matières premières, de travail- une somme restante qui, lors de la négociation avec le fournisseur, sert de repère afin d'empêcher le fournisseur d'estimer les coûts fixes plus élevés.

d. Analyse par la contribution à la valeur

La *Value analysis*⁹⁹ est une procédure qui implique l'examen de tous les éléments d'un composant, assemblage, produit fini ou service pour être sûr qu'il remplisse sa fonction initiale au coût le plus bas possible. La fonction du produit divisée par son coût détermine la valeur du produit. Elle débouche sur l'utilisation de composants standardisés, remplacés par des composants moins chers tout en préservant la fonctionnalité, et donc la valeur du produit. Ces décisions sont prises par une *value analysis team* qui regroupe plusieurs fonctions tel l'ingénierie, le marketing, les achats, la production et les fournisseurs clés.

e. L'évaluation des fournisseurs selon des points d'importance

Pour aider à la prise de décision pour la sélection des fournisseurs, l'*Analytic Hierarchy Process*¹⁰⁰ (AHP) (procédure d'analyse hiérarchique) est un outil mathématique d'évaluation que l'entreprise crée selon ses besoins, pour choisir avec plus d'objectivité ses partenaires. L'entreprise construit un tableau avec plusieurs critères en ordonnée, et plusieurs fournisseurs en abscisse pour une famille d'achat, et attribue des

⁹⁸ Ibid., Monczka, Trent, Handfield, p.357

⁹⁹ Op.cit., Bozarth, Handfield, *Introduction to Operations and Supply Chain management*, Pearson, 2007, p.295

¹⁰⁰ Op.cit., Bozarth, Handfield, *Introduction to Operations and Supply Chain management*, Pearson, 2007, p.312

points en fonction de la valeur que l'entreprise attend en retirer. Le modèle présente plusieurs fournisseurs auxquels sont assignés des critères de performances multiples. La modélisation permet aux décideurs d'évaluer différentes alternatives quand il faut mélanger critères quantitatifs avec critères qualitatifs.

B. L'étape finale de la négociation

1. Les enchères inversées

La négociation peut se concevoir en ligne, avec l'utilisation de l'instrument enchères inversées à distance (*reverse auctions*). L'enchère est dite inversée car les offreurs sont invités à baisser leurs prix par le mécanisme d'émission en simultanée des offres des fournisseurs invités à participer à l'événement, qui comporte l'illustration en direct du déroulement de l'enchère¹⁰¹. Cette dernière est hébergée par une solution e-sourcing d'un prestataire. L'efficacité de l'enchère inversée dépend de l'ensemble du processus du sourcing l'ayant précédé. « Les enchères inversées apportent plus de transparence à la sélection. Une loi française encadre les enchères inversées¹⁰². Une enchère est compliquée à monter, et si elle est mal utilisée alors c'est catastrophique¹⁰³ ».

L'enchère inversée joue sur le processus global de l'achat et réduit le temps nécessaire par rapport à une procédure classique puisqu'en quelques minutes le choix du fournisseur est fait. L'enchère inversée est fréquemment utilisée quand le prix le plus bas est l'objectif principal. Ceci n'enlève en rien sa dimension stratégique car les étapes qui précèdent l'enchère et l'outil en lui-même ont une finalité stratégique. Utilisée pour des achats indirects, son potentiel peut, par la suite, être déployé pour des catégories d'achats directs. Les gains obtenus dépendent beaucoup de l'organisation générale de l'enchère : précision du cahier des charges, communication à l'avance du jour de l'enchère, accessibilité des données aux offreurs durant l'enchère. Elle « impose de créer des

¹⁰¹ Collectif, *E-sourcing, la révolution dans l'achat stratégique*, édition O. Luther, 2002

¹⁰² « La loi n°2005-882 du 2 août 2005 en faveur des PME insère dans le Code de commerce des dispositions qui visent à donner un cadre juridique à la pratique des enchères électroniques inversées, dans le secteur privé, à l'instar des dispositions figurant dans le Code des marchés publics ». http://www.e-marketing.fr/Magazines/ConsultArticle.asp?ID_Article=15817

¹⁰³ Salons Solutions, CNIT Paris La Défense, discussion informelle avec des décideurs, 1^{er} octobre 2008

spécifications claires pour tous les produits et les services¹⁰⁴ ».

L'enchère inversée est critiquée car elle est vue comme un outil pour obliger les fournisseurs à casser les prix. Or, elle n'aboutit pas toujours à la sélection du fournisseur proposant l'offre la plus basse comparativement. D'autres critères rentrent en compte comme la prestation de service associée à l'offre. Dans cette mesure, il est difficilement imaginable que l'entreprise se lance dans l'enchère avec le seul objectif de payer le moins cher. L'offre globale¹⁰⁵ est prise en compte et tous les prestataires sont mis sur un pied d'égalité. Comme le montage de l'opération d'enchères inversées a un coût, l'entreprise doit être à la fois motivée et certaine des économies. Ce sont avant tout des gains de temps pour des achats non stratégiques par l'élimination de procédures administratives lourdes. L'enchère inversée est aussi l'occasion de provoquer la concurrence, l'émulation, de remettre en cause le contrat avec son fournisseur. C'est un outil de compétitivité dont le coût ne doit pas être sous-estimé (achat de la prestation, formation des clients internes, maintenance) mais qui permet de dégager une valeur inestimable, d'abord en terme de coûts d'acquisition. Elle peut modifier le rapport de force. Parce que l'enchère inversée fait connaître les prix directement, son utilisation dans le domaine hospitalier¹⁰⁶ peut inverser le rapport de force traditionnellement du côté des fournisseurs qui dictent leurs prix : « L'enchère inversée est un outil dans le cadre d'un sourcing stratégique qui change la façon par laquelle les acheteurs interagissent avec les vendeurs ».

2. La négociation physique

La négociation classique autour d'une table est mieux appropriée quand peu de variables prix existent ou ont été communiqués, pour développer une relation stratégique et de longue durée avec un fournisseur, quand beaucoup de facteurs de performances (prix, qualité, livraison, partage des risques, support technique) sont à discuter, quand l'implication suffisamment tôt en amont du fournisseur est demandé. Chez Wal Mart, les fournisseurs sont reçus dans des petites salles où les acheteurs du leader mondial de la

¹⁰⁴ Andreas Bernhard, *Dutch, Japanese or Yankee ?* IBX efficient purchasing numéro 6, 2008

¹⁰⁵ Cycle Mâtinée eAchats, Présentation Hôtel Ampère, Paris, 13 novembre 2008, SynerTrade

¹⁰⁶ Moving forward by working backwards How and why reverse auctions make dollars and sense. Healthcare purchasing news, juillet 2007 p. 65-66

distribution font pression pour obtenir les prix les plus bas. Rubbermaid qui avait refusé de baisser ses prix après la hausse de ses coûts de fabrication a perdu le marché Wal Mart, ce qui a précipité sa faillite avant d'être racheté par Newell en 1999¹⁰⁷.

La négociation classique n'est pas une procédure en elle-même innovante, mais la façon dont l'entreprise est arrivée jusqu'à celle-ci et la manière dont l'entreprise va négocier permet de déceler si les procédures du sourcing ont été utilisées en amont de la négociation. Le contrat est ensuite signé. La suite des opérations est du domaine de la fonction approvisionnement.

SECTION III. L'ORGANISATION GENERALE DE L'ENTREPRISE FACE AU DEVELOPPEMENT DES ACHATS PAR LA PROCEDURE DE SOURCING

Avec le sourcing, la fonction Achat voit sa force de frappe multipliée et sa place au sein de la firme revue à mesure de son importance stratégique (ch.1). Les clients internes, qui sont les ressources humaines de l'entreprise, subissent le changement et doivent revoir leur rôle dans l'entreprise, ce qui n'est pas sans difficulté (ch.2).

CHAPITRE 1^{ER}. ORGANISATION ET RÔLE STRATEGIQUE DE LA FONCTION ACHAT PAR LE SOURCING

A. Structure organisationnelle et stratégie d'entreprise

1. Structure et efficacité

La manière dont est organisée l'entreprise reflète sur l'efficacité de la fonction Achat. La fonction Achat était autrefois inexistante car confondue aux approvisionnements. Dus aux changements du contexte économique, les achats se sont distingués des approvisionnements. Le sourcing a des dimensions plus globalisantes car étant essentiel à l'entreprise (savoir avec qui travailler), il redéfinit avec force la fonction Achat. Le sourcing donne à la fonction Achat le moyen d'intégrer la prise de décisions

¹⁰⁷ Reportage Arte, *Wal-Mart, le géant de la distribution : une enquête fouillée sur la première chaîne américaine de grande distribution, qui constitue un cas d'école du capitalisme mondialisé*, 2 septembre 2008

dans la conception, la production et bien d'autres étapes du projet. « La *fonction* ne doit pas être confondue avec la *structure*. Ainsi une entreprise peut acheter en diluant la fonction Achat dans l'entreprise sans pour autant avoir une division du travail prévoyant une structure d'achats ¹⁰⁸ ». Une structure d'entreprise « est une architecture administrative traduisant un mode de division et de répartition des tâches et un ensemble de dispositifs propres à orienter et à contrôler les comportements des acteurs de l'entreprise ¹⁰⁹ ». Pour la grande entreprise internationale, le sourcing sous entend une structure organisationnelle décentralisée pour « délivrer de la valeur et de la qualité en distribuant les fonctions essentielles de l'organisation dans de multiples pôles d'excellence situés où les meilleurs ressources, talents, idées se trouvent ¹¹⁰ ». Idéalement, le sourcing c'est tirer profit du meilleur de ce qui se fait dans le monde.

2. Le sourcing et la réorganisation des structures

Le courant historien des affaires avec la thèse de Chandler parle des relations entre structures et stratégie en disant que la structure aide à la réussite des stratégies. Le courant des théoriciens de la contingence dit que la structure de l'entreprise doit s'adapter à son environnement. Mais la question est de savoir si la réorganisation doit être faite selon une planification ou bien opportunément, selon les rapports de force exercés dans et par l'entreprise. Le sourcing est un virage stratégique pris pour répondre à l'impératif de réaliser des économies et de créer de la valeur face à une concurrence qui s'exacerbe et le pouvoir d'achat des consommateurs qui s'érode. L'analyse des théoriciens de la contingence semble plus valide avec une réorganisation opportune et au pas à pas, en fonction de l'avancement du projet de sourcing et des premiers résultats.

La nouveauté est que les achats adoptent un processus rigoureux dont la mise en œuvre est coûteuse en terme d'organisation mais dont l'application généralisable à l'ensemble des segments d'achats conduit l'entreprise à rationaliser le choix des sources et à créer des relations élaborées avec ses fournisseurs pour au final dégager des rentes économiques, informationnelles et des synergies.

¹⁰⁸ James A. Cooke, *A case for sole sourcing*. Logistics Management, octobre 2004, p. 32-35

¹⁰⁹ Op.cit., Collectif, *Encyclopédie de gestion*, article « Structures de l'entreprise » écrit par A. Desreumaux, Economica, 1997

¹¹⁰ Yang Yuanqing, *Global Force*, Président du conseil d'administration de Lenovo, China Daily Business Weekly, 19-25 novembre 2007

Impératif d'adaptation de l'organisation à la stratégie de sourcing

Souvent l'entreprise ne réorganise pas ses structures quand elle change de politique de sourcing. Pourtant le sourcing depuis les pays à bas coûts se traduit par une augmentation des distances de livraison, des barrières linguistiques et culturelles, des fluctuations politiques. Il suppose de revoir la structure organisationnelle de l'entreprise pour l'adapter au contexte de travail.

Byrne, *When is it time to reassess your supply chain network?* Logistics Management, septembre 2006, p. 19-21

B. L'organisation de la fonction Achat

1. Centralisation et décentralisation des achats

En fonction des moyens qui déterminent son organisation, l'entreprise a le choix de disperser, centraliser ou encore de faire faire ses achats. Une entreprise qui a un nombre important de filiales/usines dans différents pays pourra centraliser certains achats par le siège et décentraliser à l'échelle de ses filiales/usines d'autres familles d'achat. L'achat centralisé est lorsque le département achat de la firme prend toutes les décisions. L'achat décentralisé est quand des départements d'achats locaux (à l'échelle de l'usine par exemple) sont leurs propres centres de décisions d'achats. La tendance est à la centralisation des achats pour le sourcing des biens et services essentiels au cœur de métier et où des économies d'échelles peuvent être dégagées. Selon l'enquête du 17 mars 2005 sur 113 PME, La Lettre des Achats-CDAF, à la question « qui effectue les achats dans la société? », 54% répondent un seul service, 36% plusieurs services. Givaudan¹¹¹, numéro un mondial des arômes et parfums (Suisse) a réorganisé ses achats avec le support de Quadrum, la place de marché mondiale des minerais, qui répertorie quelques 100 000 fournisseurs. Auparavant chaque usine achetait ses propres produits et services. Depuis lors, une structure globale couvre les besoins des divisions et des usines avec cinq acheteurs globaux. L'entreprise a fait un effort pour éviter les fournisseurs en double voire en triple. Les avantages de la centralisation sont l'achat en gros volumes qui

¹¹¹ Salons Solutions, conférence A2, « Quels sont les avantages à utiliser un partenaire e-business ? »

évite la duplication des commandes par différentes filiales/usines de la même entreprise à un même fournisseur, et des coûts de transports mutualisés. Les avantages de la décentralisation sont une meilleure connaissance des besoins, une réactivité plus importante, un sourcing géré par des centres de profit (*business unit*) locaux qui éliminent des niveaux hiérarchiques pour la décision achat.

2. La hiérarchie d'achat et les moyens mis en œuvre pour le sourcing

Dans les grandes entreprises existent une fonction Achat qui est organisée avec un directeur des achats, des sous-directeurs et des acheteurs. Selon l'échelle de décentralisation de l'entreprise, la prise de décision doit remonter ou pas depuis les acheteurs vers le plus haut sommet de la division achat. Lors de prises de décision stratégique (achats cœur de métier, localisation dans les pays à bas coûts) le sourcing efficace est impulsé par la direction générale et la décision d'achat lui incombe. Comme schéma organisationnel des Achats, on peut penser à une fonction centralisée, ou décentralisée mais la plupart du temps on aura une fonction hybride si ce n'est diluée¹¹². Chez JCB, un des leaders mondiaux des engins de chantier, la fonction Achat était décentralisée, chaque usine faisait ses achats dans son marché local. Après la réorganisation, la fonction est devenue hybride puisque les fournisseurs des usines locales servent les besoins des activités du reste du monde. Cela implique, transversalement, d'amener les fournisseurs à des niveaux de qualité mondiale. Les achats sont dits *centre-led* dans la mesure où les acheteurs doivent rapporter directement au directeur de la fonction Achat¹¹³. Essilor délègue le sourcing, puis les achats et enfin les approvisionnements à ses filiales¹¹⁴. Une filiale réalise le sourcing sur le marché local, qu'elle connaît bien, pour un marché d'activités.

L'achat par des centrales d'achat permet de grouper les commandes pour le marché global avec des achats pour toute l'entreprise. Certaines entreprises d'une même branche peuvent créer un consortium d'achat (en ou hors ligne) de manière à grouper leurs achats et bénéficier d'un pouvoir de négociation sur les fournisseurs. Ils signifient

¹¹² Op.cit., Wisner, Leong, Tan, *Principles of Supply Chain Management*, Thomson Learning, 2006, p. 49

¹¹³ *Driven by global growth*, IBX efficient purchasing numéro 6, 2008, interview par Johan Beer de Trevor Latham, directeur des achats du groupe JCB

¹¹⁴ Salons Solutions, conférence A2, « Retour d'expériences : succès, risques, conduite du changement »

en même temps leur importance et la dimension stratégique qu'ils intègrent aux achats auprès des fournisseurs. Ce modèle est valable pour la distribution, les pièces automobiles. Pour réduire le coût d'acquisition et de possession des composants, Daimler et BMW vont peut être grouper leurs achats¹¹⁵ : plus une entreprise apparaît comme importante (uni dans un consortium), plus son poids de négociation achat est grand.

Les entreprises achètent en fonction des structures disponibles. Pour le sourcing international, le bureau d'achat international (*International Purchasing Office*) est indéniablement un plus pour l'entreprise qui possède les moyens financiers de le supporter. Y sont déployés acheteurs, experts du marché chargés de veiller et mener le sourcing sur le marché fournisseur. PSA Peugeot Citroën a acheté entre 2004 et 2007 pour 350 millions d'euros de pièces détachées en Chine par le biais de son centre d'achat de Shanghai¹¹⁶.

Une entreprise qui cherche une expertise sourcing mais n'a pas les moyens de le faire peut avoir recours à un agent ou encore à une entreprise spécialisée. C'est le recours à des prestataires externes quand l'entreprise a des ressources limitées ou n'estime pas nécessaire de constituer un bureau de représentation permanente. Sans IPO/représentant, le sourcing peut être délicat. Si l'entreprise achète des objets promotionnels, il n'est pas nécessaire de se rendre sur place, faire confiance à un fournisseur sélectionné sur une place de marché en ligne suffit. Mais pour un produit qui rentre dans la production, il est nécessaire de voir sur place le fournisseur.

CHAPITRE 2^{EME}. LES RESSOURCES HUMAINES FACE AU CHANGEMENT **IMPOSE PAR LE SOURCING**

A. Les clients internes

1. Les limites de la communication interne

Une direction qui prend conscience de l'importance du sourcing stratégique et qui implique tous ses employés, s'assure de meilleures chances de réussite du projet. Le

¹¹⁵ Lettre des Achats, 27 mai 2008

¹¹⁶ Gong Zhengzheng, *Auto firm ups local sourcing*, China Daily, 12 mars 2008

projet sourcing ne concerne pas seulement le personnel de la fonction Achat, mais tous les clients internes qui échangent, participent par les moyens dont l'entreprise met à leur disposition. Dans l'entreprise, la tendance est à la responsabilisation des ressources humaines, elles mêmes chargées d'élaborer le changement sous la direction d'un responsable et sont envisagées comme moteur du changement¹¹⁷. Mais façonner l'idée de changement suppose aussi une bonne entente entre les divisions, fonctions et clients internes. L'étude Cegos¹¹⁸ montre un malentendu entre les acheteurs et la direction. La fonction Achat est reconnue mais les clients internes ne sont pas satisfaits. La communication interne joue ici un rôle primordial mais n'est pas toujours évidente à être mise en œuvre. Pour parvenir à motiver les clients internes pour la transformation de la fonction Achat de Dow Corning (entreprise leader de produits à base de silicone), un manager du changement a été nommé pour impliquer les parties prenantes (*stakeholders*) suffisamment tôt afin qu'ils acceptent le projet comme le leur¹¹⁹.

2. Le rôle de l'acheteur devient stratégique

La reconnaissance de l'achat comme stratégique fait de l'acheteur un profil recherché. Selon l'Apec, l'offre des emplois d'encadrement dans les métiers de la logistique et de l'Achat est en hausse de 55% par rapport à septembre 2007¹²⁰. Le profil de l'acheteur recherché est celui d'un individu polyvalent ayant des savoirs commerciaux et techniques. Ceci sert à faciliter la compréhension et la communication entre l'ingénierie et l'Achat. Le métier d'acheteur tend à de nouvelles responsabilités et à un profil équilibré entre commercial et ingénieur car la décision achat est désormais partagée avec les autres divisions. C'est ainsi qu'il est aujourd'hui négatif pour l'entreprise que l'ingénierie ne communique pas avec la division Achat. La fonction revêt une importance croissante, et les salaires des acheteurs augmentent à mesure que leur responsabilité devient critique. Dans les petites structures, une double compétence de l'acheteur

¹¹⁷ Collectif, Encyclopédie de gestion, Economica, 1997, article « Changement d'organisation et ressources humaines », écrit par A. Desreumaux, p.312

¹¹⁸ Lettre des achats 23 mai 2008 et 2 juillet 2008

¹¹⁹ *Don't miss a single step*, IBX efficient purchasing numéro 6, 2008, Johan Beer

¹²⁰ Lettre des Achats, 21 octobre 2008

(commerciale et technique) est préférable¹²¹. Lorsque l'acheteur a conscience des limites en termes de conception, et lorsque l'ingénieur pose des limites dans le design, pense à la standardisation des pièces, un gain de temps appréciable est constaté. Cela crée encore plus de valeurs mais demande encore plus de compétences. Bouygues Immobilier professionnalise ses achats en créant 9 postes de délégués régionaux en plus de trois acheteurs famille qui vont assister le maître d'ouvrage dans les achats¹²².

Avec l'automatisation des processus simples d'achats par les outils e-sourcing comme la recherche de fournisseurs via des catalogues, le redéploiement de l'acheteur vers des activités stratégiques le professionnalise. Il peut alors se dégager des activités à faible valeur ajoutée et distinguer les activités tactiques des activités stratégiques. Selon l'étude AT Kearney pour l'Institute for Supply Management, parmi un échantillon de 40 grandes entreprises, 60% ont des procédures formelles pour leurs managers et concepteurs, mais seulement 36% d'entre elles en ont pour leurs acheteurs.¹²³

B. Les difficultés du changement

1. Les clients internes face à de nouveaux enjeux stratégiques

a. Communication interne des processus du sourcing

Une politique de sourcing stratégique a des conséquences sociales sur l'entreprise. L'ensemble des ressources humaines se retrouve également impliqués dans le projet de sourcing. Réduire les coûts est une évidence, à elle s'ajoute la création de valeur. C'est pour l'acheteur l'occasion de redéfinir les rapports avec ses fournisseurs avec notamment la réduction de la pratique du bras de fer sur les prix, pour se consacrer au développement fournisseurs et leurs suivis permanents. L'ordinateur est l'outil indispensable, support des progiciels de gestion intégrée et de l'échange de l'information en général en dehors et en dedans de l'entreprise (avec les clients internes). Ainsi, l'acheteur communique avec les autres fonctions présentes ou pas dans les bureaux (avec Internet, la communication entre divisions éloignées géographiquement atteint de nouvelles possibilités). Quand les clients

¹²¹ Op.cit., Collectif, *le management des achats, mélange en l'honneur de Pierre-Yves Barreyre*, article de Marcel Hays, PUG, 2006, p. 199

¹²² Lettre des Achats, 5 septembre 2008

¹²³ Claudia Deutsch, *Making new demands on the U.S. supply chain*, IHT, 8 novembre 2007

internes se sentent bien, ils produisent mieux ; là est l'avantage compétitif en terme de valeur ajoutée. Depuis 1996 Essilor¹²⁴ (numéro un mondial des verres correcteurs) utilise le progiciel de gestion intégrée d'Oracle, déployé sur la *supply chain*, les achats, la finance. Au départ, l'erreur a été de ne pas avoir choisi un enseignement personnalisé au logiciel. Plus tard, le recours à un management au plus près des clients internes leur a permis de s'approprier le système. Dés lors chaque utilisateur va pouvoir utiliser l'outil en mode collaboratif. La langue est aussi une barrière à surmonter dans le cas d'une entreprise à stratégie d'implantation multi nationale.

b. La dispersion du sentiment de parenté du projet

A mesure que l'achat devient stratégique, les acheteurs ont vu leur responsabilité augmenter. La pression des acheteurs sur les résultats est accrue quand la direction et l'ensemble des clients internes croient participer à un projet commun qui est cependant assujéti à la responsabilité des acheteurs. A ce sujet, l'acheteur peut se sentir dépossédé de son projet lorsqu'il est contrarié par les actionnaires (*shareholder*), les ingénieurs, la direction ou d'autres acheteurs responsables sur d'autres projets (*stakeholder*) et qui ont des relations privilégiées avec des fournisseurs. Cette résistance est une nuisance à l'intégration interne. Le sourcing stratégique demande donc un effort de baisse de fierté, de travail en équipe et d'écoute permanente des intérêts des clients internes et ceux des fournisseurs. L'acheteur ne peut plus faire cavalier seul car ses actes ont des répercussions sur l'ensemble de la *supply chain* et de la chaîne de valeur. Il arrive qu'un client interne influent sabote un projet. Ce client interne peut être rattaché à un autre centre de profit et par ses relations privilégiées il peut faire obtenir le marché à son fournisseur favori. « Un *stakeholder management plan* doit être mis en place dans n'importe quel projet qui requiert la participation d'individualités influentes de l'entreprise non membres du projet¹²⁵ ». L'auteur recommande de classer les *stakeholder* par influence, les faire participer au projet, les surveiller.

¹²⁴ Salons solutions, conférence A2, « retour d'expériences : succès, risques, conduite du changement »

¹²⁵ Mark Usher, *Surfire strategy* #8, article sur le management des clients internes, E-sourcing forum, 2 septembre 2008

2. Le rapport de force reste répandu avec les fournisseurs

En ce qui concerne la relation avec les fournisseurs, la pression sur l'obtention de prix bas reste très courante. Très peu d'entreprises ont mis en place des relations stratégiques de développement commun. « Beaucoup d'entreprises n'en sont qu'à un stade primaire : même pas de professionnalisation des acheteurs. Outils e-sourcing n'en parlons même pas, car les entreprises ne sont pas encore bien organisées. Ce n'est que le début d'un phénomène¹²⁶ ».

L'entreprise est, dans le sourcing stratégique, directement concernée par la *supply chain* de ses fournisseurs et doit même y apporter un effort de compréhension. C'est désormais ce qui se passe chez son fournisseur qui est aussi important que ce qui se passe en interne, d'où l'idée de la chaîne de valeur. Il suffit de voir les répercussions sur l'image de l'entreprise cliente quand ses fournisseurs ne respectent pas les droits de l'homme et du travail pour comprendre que l'entreprise ne peut plus être pensée comme une boîte noire : le retour (*feedback*) des consommateurs est essentiel. Une trop grande pression sur les prix peut se traduire par l'utilisation, aussi bien en interne que chez le fournisseur, de cadences de travail lourdes, une pression sur les ressources humaines, des divergences au sein de ces ressources humaines, des intérêts actionnaires à court terme, une direction ayant une vision courte nuisant globalement aux performances de l'entreprise. « Les théories parlent d'esprit collaboratif, mais quand une réduction drastique des coûts d'achat est exigée par les dirigeants, il y a un problème de communication interne¹²⁷ ». Les relations stratégiques sont censées détourner cela car la compréhension mutuelle de tous les acteurs de l'entreprise et de ses partenaires (*understanding Supply Chain*) concourt à des politiques de « tous responsables ».

¹²⁶ Salons Solutions, CNIT Paris La Défense, discussions informelles avec des décideurs, 30 septembre 2008

¹²⁷ Collectif, *Le management des achats, mélange en l'honneur de Pierre-Yves Barreyre*, article de Jean Claude Castagnos, PUG, 2006, p.59

Les recherches sur la firme, le contexte économique, les outils informatiques ont fait de la fonction Achat une fonction à part entière et d'importance critique, car le sourcing c'est plus que simplement acheter pour répondre à un besoin.

De cette première partie, il en ressort que la décision de sourcing est un choix pour l'entreprise qui décide de formaliser sa politique achat pour la rendre stratégique et la communique alors à l'ensemble des clients internes de l'entreprise. Plusieurs stratégies de sourcing sont possibles conformément aux moyens financiers et organisationnels de l'entreprise ainsi que de sa volonté de dédier une part de ses achats au marché sourcing. Coûteuse dans sa préparation, obligeant à une révision des processus internes, la stratégie de sourcing est pourtant aujourd'hui le centre de la politique de réduction des coûts de l'entreprise.

Dans la deuxième partie, nous verrons que l'indispensable relation entre l'entreprise cliente et le fournisseur est devenue stratégique. La gestion de la relation client-fournisseur, qui est en amont de la vision scientifique de l'entreprise véhiculée par le concept de chaîne de valeur, est devenue un élément de compétitivité et d'avantage concurrentiel dont le sourcing est au cœur. Le sourcing revêt un degré stratégique car trouver un fournisseur adapté à la stratégie fonctionnelle et globale est à même de favoriser de bonnes relations et surtout un apport de valeur ajoutée. Par définition le sourcing est la recherche, l'homologation et le suivi du fournisseur, mais sa contribution à l'entreprise est plus large. Un sourcing stratégique des besoins est une force qui conduit à remodeler l'intégration interne et externe de l'entreprise, avec son organisation générale, ses ressources humaines, ses flux d'informations, le positionnement produit à des fins marketing et met en avant une gestion des risques.

<p style="text-align: center;">DEUXIEME PARTIE. LA STRATEGIE DE SOURCING EST RESPONSABLE DE LA REVISION DE LA GESTION DES FLUX INTERNES ET EXTERNES DE L'ENTREPRISE</p>
--

Dans cette deuxième partie, il s'agit d'étendre les problématiques du sourcing à l'ensemble des partenaires de l'entreprise. Le corollaire le plus direct du sourcing est la relation fournisseur qui tend à devenir plus élaborée dans la perspective de gains de valeurs (SECTION I). Le sourcing, en tant qu'élément amont de la fonction Achat dont le rôle est de plus en plus crucial dans l'entreprise du fait du mouvement d'externalisation de la chaîne de valeur, va appeler à revoir la circulation de l'information avec les clients internes et avec les clients externes (SECTION II). Enfin, les implications du sourcing intègrent des problématiques de risques dont la maîtrise est nécessaire pour partager la valeur (SECTION III).

SECTION I. LA GESTION DE LA RELATION FOURNISSEUR

Une procédure de sourcing, avec tout ce qu'elle représente pour l'entreprise, ne peut aller sans le maintien de relations permanentes avec les fournisseurs. Le sourcing donne les moyens à l'entreprise d'examiner sa base fournisseur et de la redéfinir (ch.1), avant d'aboutir sur des stratégies de collaboration avancées qui nécessitent un suivi et une évaluation permanente (ch.2).

PARAGRAPHE INTRODUCTIF. LE RESEAU D'ENTREPRISE, UNE APPROCHE COOPERATIVE

Le réseau d'entreprise consacre la mise en œuvre de relations de collaboration avancées. Le réseau a une existence concrète avec le Groupement d'Intérêts Economiques : plusieurs entreprises partagent leurs savoir-faire et organisent des relations de collaborations communes, flexibles et écartant toute intégration verticale ou horizontale. La forme présente l'avantage de proposer une alternative à l'*insourcing*

(intégration interne) et à l'*outsourcing* (externalisation)¹²⁸. « La structure en réseau désigne à la fois une firme ayant plusieurs centres d'activités sur un territoire, et des organisations juridiquement autonomes reliées par des contrats, à mi chemin entre recours à la firme et recours au marché. C'est la relation client fournisseur avec échanges et obligations¹²⁹ ». C'est une manière innovante d'impliquer les acteurs de la chaîne de valeur et d'approvisionnement sur un maillage de relations serrées, la bonne performance de l'un est garante de celle de l'autre. L'entreprise est intégrée et partage les risques et incitations avec les autres. Le réseau ajoute de la valeur par l'essaimage, la création de petites unités de travail, des innovations technologiques, qui permettent de répartir le risque, ce qui augmente la rationalité car plusieurs firmes partageant la confiance valent mieux qu'une seule. Un autre aspect du réseau porte sur les zones de production et de conception qui ne sont plus forcément proches, les clients et fournisseurs sont mis en relation autour d'un réseau virtuel. Le mouvement d'externalisation, le déploiement d'outils d'échange de données numériques ont développé la virtualisation des relations entre entreprises autour de l'Internet, peu importe leurs localisations.

L'entreprise en réseau fonctionne sur la confiance que se donnent mutuellement plusieurs entreprises. Une entreprise qui décide de se séparer de toute sa fonction production nécessite de recourir à un partenaire fiable, d'où la relation de confiance est primordiale. Plus les organisations et structures se ressemblent, plus les stratégies sont alignées, plus le travail collaboratif est facilité¹³⁰ (diffusion des progiciels de gestion, de standards organisationnels). L'entreprise en réseau est celle qui est adaptée au changement impulsé par la mondialisation qui rend possible l'éclatement géographique des fonctions et repose sur la confiance en un système économique stable. Cependant des barrières formelles et informelles existent et limitent la réussite de l'entreprise en réseau. Dans les rapports humains, ce peut être une mésentente, dans les rapports entre firmes, la non réception ou compréhension des objectifs sur le réseau.

¹²⁸ Isabelle Géniaux et Sylvie Mira-Bonnardel, *Le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire*, Lavoisier, Revue française de gestion 2003/2 - n° 143, p.129-144.

¹²⁹ Sous la direction de Dimitri Weiss, *Ressources humaines*, 3^{ème} éd., Editions d'organisations, 2005, p. 597-598

¹³⁰ Nathalie Fabbe-Costes, *La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles*, Revue française de gestion, 2005/3 - n° 156, p.151-166

CHAPITRE 1^{ER}. ENTRETIEN STRATEGIQUE DE LA RELATION CLIENT-FOURNISSEUR: POLITIQUE DE LA BASE FOURNISSEUR

A. Leviers d'action de la politique fournisseur

1. La gestion de la base de fournisseurs

a. Des critères objectifs

La gestion de la base fournisseurs (*Supply Base Management*) concerne, la gestion des relations avec les fournisseurs, leur développement, leur nombre et le type de relation de travail envisagé. C'est la poursuite de meilleures relations avec les fournisseurs et le développement de sources d'approvisionnement sûres et de qualité. Cet objectif incite les achats à travailler directement avec les fournisseurs pour améliorer les capacités existantes voire même en développer de nouvelles. La nouveauté introduite par la gestion de la base de fournisseurs est qu'il s'agit d'un outil qui repose sur des critères. Le type de relation varie en fonction des besoins de l'entreprise et de la capacité à réformer, développer la base fournisseur qui se gère par une veille permanente, une évaluation des capacités et des synergies disponibles. Les outils e-sourcing aident aussi à atteindre cet objectif.

b. Vers un modèle coopératif

Le fait marquant est le passage d'un modèle adversaire à un modèle de coopération¹³¹. Le modèle adversaire fonctionnait quand tous les industriels procédaient de la même manière (jouer les fournisseurs les uns contre les autres, changer fréquemment de fournisseurs, contrats à court terme). Ce modèle a changé dès lors que les firmes multinationales ont montré que collaborer avec les fournisseurs pouvait mener à un avantage concurrentiel. Ces firmes sont pionnières et montrent l'exemple aux moyennes et aux petites qui suivent. Par exemple, la Gestion Partagée des Approvisionnements¹³² c'est lorsque l'entreprise cliente transmet des informations à son fournisseur pour que lui-même réalise le réapprovisionnement en continu. Cela permet

¹³¹ Op.cit., Monczka, Trent, Handfield, *Purchasing and Supply Chain Management*, 3^{ème} édition, 2005, p. 573

¹³² R. Bourbonnais, P. Vallin, *Comment optimiser les approvisionnements*, 2^{ème} ed., Economica, 2006, page 106

au client de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée comme la résolution des problèmes dans une approche de réduction des coûts logistiques. Les contrats de long terme, c'est-à-dire de deux ans et plus, sont les outils indispensables au management de la base fournisseur, ils sont un préalable nécessaire à la réduction du nombre de fournisseurs et à des modèles d'intégration et de coopération avec ces derniers pour des gains de valeur ajoutée¹³³. La relation fournisseur développée avec une communication avancée permet d'anticiper des risques. Face à la volatilité des cours de change, les contrats avec des marges limites de fluctuations des devises sont une solution. Réduire le nombre de livraisons sur un volume commandé donné, permis par une gestion des opérations de production plus efficace, a pour effet de réduire la facture énergétique¹³⁴.

2. La réduction du nombre de fournisseurs

a. Rationalisation de la base fournisseur

Le sourcing considère deux entreprises non partenaires, qui sont le client et le fournisseur. La relation est soumise à variation en fonction de la demande, des fluctuations du marché: elle nécessite alors un suivi permanent. Les efforts des entreprises se portent vers la réduction du nombre de sources dites *Supply Base Reduction*. Elle s'inscrit dans la logique de rationalisation de la base fournisseur; c'est savoir combien et quels fournisseurs conserver pour l'ensemble des biens et services achetés, et pour un bien ou service en particulier. « La rationalisation de la base fournisseur [...] précède la formation de relations stratégiques clients-fournisseurs¹³⁵ ». Si les analyses s'accordent pour dire que moins de fournisseurs débouchent sur de meilleures relations avec les meilleurs restants (pouvoir de baisser les prix, qualité, délai), il est essentiel de savoir jusqu'à quel point réduire ses sources. La base de fournisseur doit être considéré comme une entité dynamique et évolutive.

b. Méthodes de rationalisation

Différentes approches de réduction du nombre de fournisseurs existent. Il y a

¹³³ Op.cit., Bozarth, Handfield, *Introduction to Operations and Supply Chain management*, Pearson, 2007, p. 322

¹³⁴ David Hannon, *Supplier Relationships, key to future success*. Purchasing, 2 juin 2005, p. 21-24

¹³⁵ Op.cit., Wisner, Leong, Tan, *Principles of Supply Chain Management*, Thomson Learning, 2006, p.48 et 91

d'abord la règle 80/20¹³⁶ (adaptée de Pareto) qui sert à éliminer les fournisseurs les moins performants en identifiant les 20% qui reçoivent la majorité des achats. Elle présume que les meilleurs fournisseurs reçoivent la majorité des commandes, ce qui n'est pas forcément vrai. Existe aussi l'approche ultimatum qui incite les fournisseurs à améliorer leurs performances dans un laps de temps donné sous peine d'être exclus de la base fournisseur. Cette manière est un peu trop forte mais nécessaire, en dernier recours, pour valider le fournisseur sur le panel pour le prochain exercice. Le principe du tri consiste à classer les fournisseurs en catégories pour déterminer ceux à éliminer, à aider, ou qui peuvent recevoir une demande d'achat immédiate ; des entreprises comme Dell ne travaille qu'avec des fournisseurs ayant des méthodes de gestion supérieures¹³⁷. Existe enfin l'approche marche d'escalier qui consiste à garder dans la base fournisseur les fournisseurs ayant dépassés certaines étapes (techniques, managériales) fixés par l'entreprise cliente¹³⁸.

c. Avantages de la rationalisation de la base fournisseur

Les principaux résultats escomptés de la réduction de la base fournisseur sont de réduire les coûts de transaction en concentrant les approvisionnements sur un ensemble restreints de sources. Communiquer une politique de réduction des sources à ses fournisseurs favorise une compétition entre eux pour l'obtention du marché. Et cette compétition est permanente dans le cadre du sourcing car le suivi du fournisseur est en continu. Cela a également pour effet de mettre dans les mains de quelques fournisseurs de plus gros marchés ce qui permet l'obtention d'économies d'échelles, renforce les positions stratégiques et permet en même temps d'envisager des relations plus élaborées à mesure que le fournisseur se sent plus important et rend disponible pour le client un peu de plus de ses capacités. La réduction du nombre de sources a pour conséquence de favoriser le développement de pratiques de management avancées entre le client et le fournisseur, telles que les approches réseaux d'entreprises.

¹³⁶ Philippe Petit, *Toute la fonction Achat*, Dunod, 2008

¹³⁷ Op.cit., Bozarth, Handfield, *Introduction to Operations and Supply Chain management*, Pearson, 2007, p. 292

¹³⁸ Op.cit., Monczka, Trent, Handfield, *Purchasing and Supply Chain Management*, 3^{ème} édition, 2005, p. 280, citant les travaux de Bhoté

d. Inconvénients d'une base fournisseur réduite

Réduire de trop la base présente un risque de concentration vers un seul fournisseur, et sa défaillance peut causer des dommages importants à la chaîne d'approvisionnement, la situation de fournisseur unique devient délicate. Une réduction de la base fournisseur pose des problèmes de flexibilité : elle réduit les chances d'avoir *un back up* fournisseur en cas de problème, elle risque de trop utiliser les capacités de petits fournisseurs et défavorise l'innovation. « En limitant la *supply base*, il y a une tendance à ne pas chercher agressivement de nouvelles sources à bas coûts¹³⁹ ». En conséquence de sa réduction, dans le classement des fournisseurs, le fournisseur favori (*preferred supplier*), qui à la part du lion du marché, a tendance à dicter ses règles du jeu¹⁴⁰.

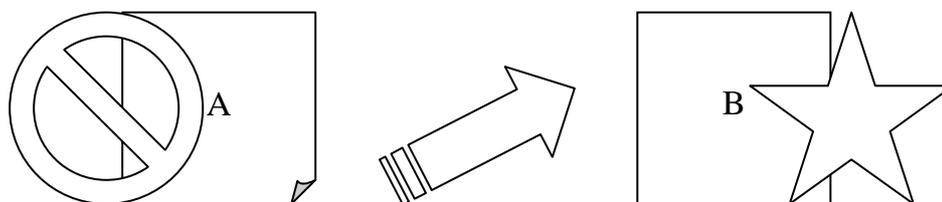
Réduction de la base fournisseur

Les relations traditionnelles étaient basées sur les prix bas et de multiples fournisseurs. Les nouvelles approches sont la qualité, la réduction des coûts et le recours à une *single source* dans l'idée où trop de sources aboutit à une relation basée sur un rapport de force et une relation distante. Dans les années 1980, IBM et les constructeurs automobiles réduisent leur base de fournisseurs. Xerox passe de 5000 fournisseurs en 1981 à 300 en 1986.

I. P. Morgan, *The purchasing revolution*, The McKinsey Quaterly, spring 1987

Schémas de la rationalisation de la base fournisseur

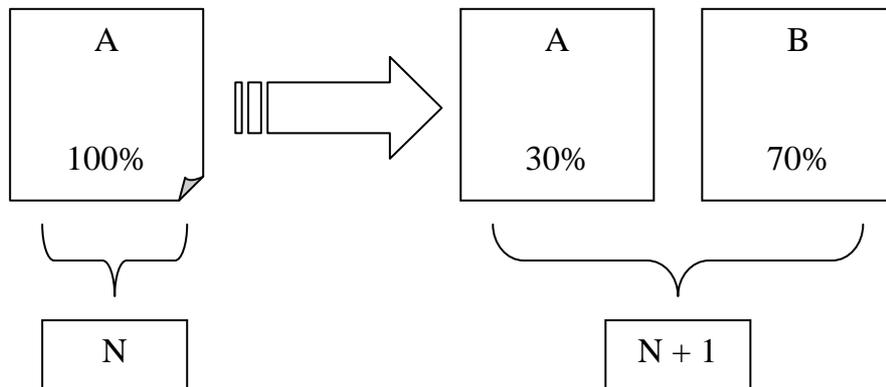
Le fournisseur A perd le marché au profit du fournisseur B.



¹³⁹ Clarissa Cruz, *Purchasing pros search for perfect number of suppliers*. Purchasing, 1997, p. 28-29

¹⁴⁰ Anne-Milen Porter, *Supply-base optimization stokes market competition*, Purchasing, 23 octobre 1997, p.18-21

La part du fournisseur est diminuée : année +1, le fournisseur A voit sa part de marché réduite.



Ensemble des fournisseurs de l'entreprise					
	Fournisseur A	Fournisseur B	Fournisseur C	Fournisseur D	
Produit 1	33%	44%	22%	Éliminé	Multi sourcing
Produit 2	50%	Éliminé	Éliminé	50%	Dual Sourcing
Produit 3	Éliminé	100%	Éliminé	Éliminé	Sole Sourcing

Lire : Le fournisseur A détient 33% du total des parts attribuées aux fournisseurs pour le produit 1. Au total, pour l'ensemble de la gamme de produits de l'entreprise, 8 fournisseurs sont utilisés. Certains ont des parts attribuées pour plusieurs produits comme A et C. Certains fournisseurs éliminés d'un produit se retrouvent utilisés pour un autre produit, c'est le cas de D. D'autres sont complètement éliminés du panel fournisseur, c'est le cas de E, F, G, H, et traduisent l'effort de réduction de la base fournisseur.

Au final, pour l'ensemble des produits, l'effort de réduction de la base fournisseur a vu leur nombre réduit de moitié.

B. L'évaluation de la performance du fournisseur

1. La gestion de la qualité du fournisseur

La mise en œuvre de méthodes de collaboration avancées entre l'entreprise cliente et le fournisseur suppose, dans la suite de la démarche de sourcing, une évaluation permanente qui vient justifier l'emploi de la source d'approvisionnement et permet sa requalification en fonction de la performance affichée, des objectifs nouveaux à atteindre. Le management de la qualité fournisseur (*Suppliers Quality Management*)¹⁴¹ est un programme de suivi et d'amélioration de la qualité qui, par des liens croissants entre les firmes, incitent à l'amélioration continue d'une manière proactive et contribue à apporter de la valeur. La qualité fournisseur représente la possibilité de correspondre ou d'excéder aux actuelles et futures attentes des consommateurs ou demandes des clients dans divers domaines de performances critiques. Dans une stratégie de sourcing, non seulement le produit acheté doit être de qualité (*output*), mais plus important, les processus et systèmes qui ont créé cet *output* sont à examiner en terme de qualité. Il revient donc d'abord à la firme acheteuse d'avoir les structures organisationnelles permettant un sourcing de qualité. La fonction Achat doit aussi être capable de collecter les données.

La certification ISO 9001:2000¹⁴² de l'International Organization for Standardisation est accessible aux entreprises répondant à certains critères de performances. Un fournisseur détenteur du label est un gage de qualité et la norme ISO facilite l'identification des sources. Les entreprises clientes ont trouvé là un critère pour exclure des sources. En conséquence du manque de contrôle du fournisseur, le sourcing depuis l'Inde d'une firme pharmaceutique de Nouvelle Zélande¹⁴³ a échoué lorsque un organisme de régulation est venu contrôler le fournisseur indien qui n'était pas aux normes, et pire était le fournisseur unique de l'entreprise sur le segment.

¹⁴¹ Op.cit., Monczka, Trent, Handfield, *Purchasing and Supply Chain Management*, 3^{ème} édition 2005, p. 239

¹⁴² "définit les exigences pour les systèmes de management de la qualité, est maintenant fermement établie comme la norme appliquée mondialement pour donner l'assurance de la capacité de répondre à des exigences qualité et d'augmenter la satisfaction des clients dans les rapports clients-fournisseurs ».

http://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards.htm

¹⁴³ Jason Busch, *Supply Risk in India: Pharma Supplier Quality Problems Extend Past China Spend Matter*, 2 octobre 2008

2. La classification des fournisseurs en conséquence de la mesure de leurs performances

Les méthodes de suivi des fournisseurs sont des visites dans leurs locaux et usines, l'organisation de réunions, des rapports à fréquences variées et un échange de données informatisées. La surveillance peut se faire via les outils d'un progiciel de gestion intégré dont des rapports de performance sont tirés. Intégré à la chaîne d'approvisionnement, la performance du fournisseur est estimée critique et s'accompagne dès lors d'une évaluation. L'évaluation sert à déterminer si la performance du fournisseur est conforme à ce qu'attend l'entreprise acheteuse. Il est important de savoir que mesurer (délai, qualité, échelle de réduction des coûts) et comment mesurer (pondération, système de catégories). Des systèmes pondérés d'évaluation sont souvent mis en place de manière à déterminer la valeur des *process* du fournisseur par rapport à ses performances et ses parts de marché. Pour minimiser les coûts supplémentaires¹⁴⁴, la mesure des performances de livraison est importante. Il existe des modèles de notations des fournisseurs telles les méthodes de pondération par catégorie. Des meilleures pratiques concernent la communication au fournisseur des critères de mesure de sa performance, qui sont eux-mêmes communiqués à l'ensemble des fournisseurs du panel, et se base sur un système de points. L'entreprise Ash Grove Cement Co. utilise des indicateurs clés de performances (*Key Performances Indicators*) et rencontrent tous les quatre mois ses fournisseurs pour le suivi. Sun Microsystems mesure les *lead time* (période entre le début d'un processus productif et sa fin) et les défauts par millions d'unités produites. Hearth & Home Technologies organise des réunions avec les fournisseurs et ses équipes, dont les fonctions technique, fabrication et qualité¹⁴⁵.

Les récompenses à la performance sont l'attribution de nouveaux marchés ou encore une évolution dans le classement des fournisseurs (*preferred supplier award*) dans la mesure où une échelle de classification des fournisseurs existe souvent. Ces notations et récompenses sont chargées de promouvoir ou rétrograder un fournisseur. Les récompenses (*suppliers awards*) auprès des fournisseurs ayant atteint un objectif déterminé sont également importantes pour motiver à l'amélioration en continue

¹⁴⁴ Why it's important to measure suppliers well. Purchasing, 4 mai 2000, p. 36-40

¹⁴⁵ Susan Avery, How to monitor supplier performance? Purchasing, décembre 2007, p. 54-55

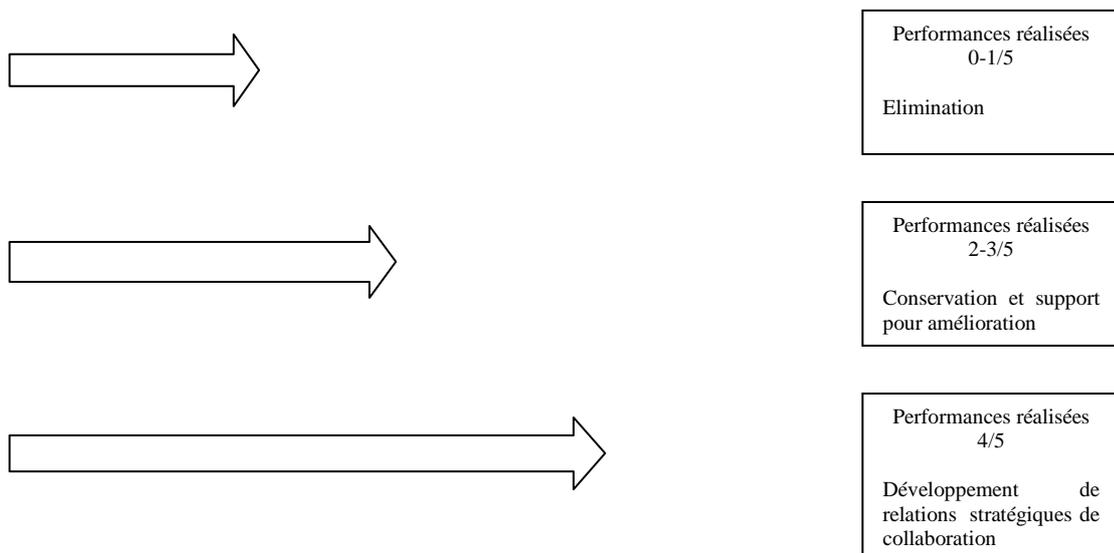
(*continuous improvement*) et favoriser l'émulation. Le partage des performances dans un cadre gagnant-gagnant et le maintien de relations de compétences peuvent encourager les fournisseurs des fournisseurs à plus de performances. Les sanctions ne sont pas à exclure : rétrogradation de rang, réduction des parts de marché attribuées.

Classification des fournisseurs

Le pouvoir du sourcing est « de donner un *business* à un fournisseur, et de pouvoir lui reprendre quand il n'est pas bon », cela permet de motiver un fournisseur sans toutefois donner un pouvoir écrasant au client. Alltell classe ses fournisseurs en quatre catégories : stratégiques, préférés, autorisés, restreints. Mais « pas tout ce que l'on achète est stratégique, et chaque fournisseur n'est pas forcément stratégique ». Pour Alltell le fournisseur stratégique est celui qui est intégré dans les opérations d'Alltell, qui génère des revenus, avec qui Alltell passe du temps pour obtenir plus de lui et dont l'échec serait coûteux.

James Carbone, *Alltel slashes costs*, Purchasing ; 14 juillet 2007, p. 66-69

Schéma de la performance du fournisseur selon les attentes définies dans le cahier des charges



CHAPITRE 2^{EME}. METHODES DE COLLABORATIONS AVANCEES : SUCCES ET LIMITES

A. Vers un travail collaboratif client - fournisseur permanent

1. La mise en place de structures communes

Pour mettre à profit le partage de connaissances, des structures communes sont mises en place entre les deux entités dans une approche partenariale : « le partenariat est le maintien constructif et proactif d'une relation avec un nombre limité de fournisseurs à partir d'une perspective orientée vers la performance. [...] Cela permet de travailler conjointement sur une optimisation continue des procédés et des produits tout au long de la chaîne de production¹⁴⁶ ». L'idée est celle des équipes trans-organisationnelles. Ce sont des équipes du fournisseur et du client, dont l'appartenance est le plus souvent liée aux domaines de l'ingénierie et de l'achat, qui se retrouve dans l'une des deux entreprises le temps de quelques journées, d'une semaine ou d'un projet pour échanger des connaissances et parvenir à des processus communs. Par Internet, les équipes partagent des documents et, via des outils collaboratifs, échangent des plans et utilisent la visioconférence. Les équipes permettent de faire coïncider les *supply chain* de l'entreprise cliente et du fournisseur. Ces équipes, conséquences du sourcing stratégique confèrent des gains de valeur. « Les équipes sont constituées pour la création de connaissances, soit des projets destinés à être intégrés dans les futurs produits de l'entreprise ; le développement de nouveaux produits, pour augmenter l'offre de l'entreprise ; l'amélioration de produits existants, pour atteindre l'objectif de baisse des coûts d'exploitation [...] Inséré dans ces équipes, l'acheteur a un rôle d'initiateur envers les fournisseurs en orientant leurs développements technologiques vers la réalisation de solutions capables de faire progresser l'offre de l'entreprise cliente¹⁴⁷ ». Le dialogue est fluidifié, des projets sont décidés et les deux entités s'appréhendent comme deux sources de profits partagés. Nokia et STMicroelectronics ont signé un accord de sourcing

¹⁴⁶ Collectif, *Le management des achats, mélange en l'honneur de Pierre-Yves Barreyre*, article de Van Veele et Rozemeijer, PUG, 2006

¹⁴⁷ Op.cit., Collectif, *Le management des achats, mélange en l'honneur de Pierre-Yves Barreyre*, article de Richard Calvi, PUG, 2006 p. 150

stratégique. STMicro fabriquera des *chipset* 3G pour Nokia. 185 ingénieurs de chez Nokia iront travailler dans les infrastructures de STMicro. L'entreprise française a aussi remporté la conception pour Nokia d'une puce 3G HSPA¹⁴⁸.

2. Valeur apportée par le fournisseur dès l'amont du projet

Le potentiel du fournisseur est mis en œuvre dès la phase de conception (*design*) du produit. C'est l'idée du *Early Supplier Involvement* (ESI) qui implique le fournisseur suffisamment tôt dans le processus de conception du produit. Dès l'amont du projet, le fournisseur y joue un rôle stratégique. « Les enjeux économiques en matière de contrôle des coûts se situent dans la phase de conception. C'est 70 à 90% des dépenses totales encourues tout au long du cycle de vie complet du produit qui sont d'ores et déjà déterminées à la fin de cette phase¹⁴⁹ ». 80% des coûts sont verrouillés dans la conception¹⁵⁰. Mais c'est aussi supposer que les fournisseurs ont plus à apporter que simplement produire dans le cadre de contrat de sous-traitance ou de fournitures. L'objectif est de bénéficier des compétences du fournisseur et d'éviter les temps morts, les coûts supplémentaires dus à la non conformité entre le produit livré par le fournisseur et le projet du produit fini qui oblige les designers à revoir la conception du produit. Prenons l'exemple d'un fournisseur de composants informatiques qui va aider l'entreprise cliente à concevoir l'intégration du composant dans un jouet.

Les fournisseurs stratégiques jouent donc un rôle plus grand dans le processus de prise de décisions de la firme cliente. Ce qui permet d'établir une échelle de confiance et de collaboration. L'*ESI* débouche sur l'utilisation par le fournisseur et l'entreprise cliente des compétences acquises lors de cette collaboration dès l'amont du projet. Les entreprises s'imbriquent alors dans un réseau de dépendance et d'entraide mutuelle profitable à tous les partenaires : les compétences sont rendues disponibles et valorisées. Ainsi, Honda et Toyota ont travaillé avec leurs fournisseurs¹⁵¹ pour trouver des techniques d'ingénierie différentes et exploiter leurs capacités (achats des composants

¹⁴⁸ Suzanne Deffree, *Nokia, ST move ahead on 3G chipset development agreement*. Electronic News, 11 décembre 2007

¹⁴⁹ Op.cit., Collectif, *Le management des achats, mélange en l'honneur de Pierre-Yves Barreyre*, article de Richard Calvi, PUG, 2006, p. 147

¹⁵⁰ Op.cit., Bozarth, Handfield, *Introduction to Operations and Supply Chain management*, Pearson, 2007, p.150, citant l'étude CAM-I Computer Aided Manufacturing

¹⁵¹ Jason Busch, *Spend Challenges: today and tomorrow*, Spend Matters blog, 26 septembre 2008

directement assemblés dans l'usine du fournisseur plutôt que des pièces détachées). Boeing a élaboré une plate forme de vente en collaborant main dans la main avec ses fournisseurs stratégiques.

La relation fournisseur, créatrice de valeur

Par son expérience en Inde, l'auteur affirme que la valeur ne tient pas dans les coûts bas mais dans la relation stratégique avec le fournisseur. Les données disponibles par Internet, les logiciels, l'explosion des télécommunications en général, limitent les risques d'un sourcing lointain. Quand une entreprise souhaite améliorer le management de ses ressources humaines, la gestion et le partage des données, la recherche de profitabilité, l'augmentation de valeurs, le sourcing devient catalyseur des meilleures pratiques de management.

L. Gary Boomer, *The second wave of sourcing*. Accounting today, 26 février-18 mars 2007, p. 20

B. L'intégration des fournisseurs dans la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise

1. Le développement des fournisseurs est une démarche mutualisée

Une fois la base fournisseur réduite, l'entreprise va pouvoir tirer profits de relations privilégiées avec un certain nombre de fournisseurs. Le développement fournisseur (*Supplier Development*) est défini comme « n'importe quelle action qu'une firme acheteuse entreprend pour améliorer les performances d'un fournisseur et de ses capacités, de manière à ce qu'elles correspondent aux besoins de la firme acheteuse à court et long terme¹⁵² ». L'entreprise va assister les fournisseurs pour atteindre des objectifs communs.

Ce que l'entreprise obtiendra de cette relation se mesure lorsque l'achat est satisfait et incite à envisager un développement pour amener non seulement le fournisseur là où le client souhaite, mais encore que ce développement puisse aboutir à une expertise chez le fournisseur. Dans ce sens, le fournisseur est choisi pour sa spécialité

¹⁵² Op.cit., Wisner, Leong, Tan, *Principles of Supply Chain Management*, Thomson Learning, 2006, p. 73

et sa capacité de l'améliorer, ce qui fait au fond son avantage comparatif. L'accomplissement du *supplier development* a pour objet de répondre au but de création d'une base de fournisseurs performante : partager des technologies, des incitations d'amélioration pour le fournisseur, créer de la compétition, impliquer le personnel par des formations. « Les industriels sont devenus [...], de plus en plus dépendants de leurs fournisseurs [...] en terme de performances opérationnelles mais certainement aussi dans le domaine de l'innovation produit et procédé [...] »¹⁵³. C'est-à-dire que le client possède différents instruments pour aider au développement des capacités du fournisseur auxquelles il croit. Un fournisseur dont les capacités de production actuelles ne sont pas extraordinaires mais présentent un potentiel, peut bénéficier du soutien de l'entreprise cliente pour en tirer profit mutuellement. « Toyota et Chrysler ont établi des partenariats avec un réseau de fournisseurs privilégiés, en réduisant la fabrication en interne et le nombre de fournisseurs mis en concurrence pour chaque opération: transfert de savoir-faire de Toyota qui audit gratuitement ses fournisseurs pour qu'ils en tirent bénéfices, groupes de réflexion thématiques¹⁵⁴ ». Ikea « aide les fournisseurs à trouver des matières premières, aux meilleures conditions, à bâtir des partenariats avec d'autres firmes¹⁵⁵ ».

Des barrières existent tel le manque de visibilité à court terme sur les résultats de ce développement. Egalement le succès du développement fournisseur dépend du produit acheté, du degré de réticence au partage d'informations, du degré d'alignement d'une organisation et de la compréhension de la stratégie par les clients internes et externes. Le manque d'implication du fournisseur et le manque de ressources sont des barrières évidentes.

Sélection des fournisseurs sur des critères de procédures

Sara Lee cherche des fournisseurs capables de venir dans ses usines pour identifier de meilleures applications des processus de production et parvenir à réduire les coûts. Sara Lee mesure chaque mois les performances des coûts de ses fournisseurs et organise tous les quatre mois une *business review*. L'entreprise va aligner son processus de sourcing des matières premières avec celui des MRO, considérant que l'objectif du

¹⁵³ Op.cit., Collectif, *Le management des achats, mélange en l'honneur de Pierre-Yves Barreyre*, article de Richard Calvi, PUG, 2006

¹⁵⁴ Jean-Yves Prax, *Le manuel du knowledge management*, 2^{ème} éd., Dunod, 2007, p. 171

¹⁵⁵ Pierre Veltz, *Le nouveau monde industriel*, 2000, Gallimard, p.183

sourcing de MRO ne diffère pas de celui des matières premières : construire de solides relations avec des fournisseurs capables. Avant 2005, les entreprises de la marque Sara Lee achetaient toutes indépendamment. Désormais même les MRO sont inscrits dans la visibilité d'une seule organisation responsable du sourcing.

Susan Avery, *Sara Lee centralizes MRO buy, gets supplier more involved*. Purchasing, 14 juin 2007, p. 41-42

2. Echelle de l'intégration du fournisseur

a. Le modèle des « box »

Les relations issues du sourcing sont variées et l'entreprise a différents choix pour intégrer plus ou moins intensément les fournisseurs selon la stratégie d'entreprise et les résultats escomptés. L'approche réseau ou encore l'intégration des fournisseurs dès l'amont du projet sourcing est loin de concerner tous les segments d'achat de toutes les entreprises. Le modèle des boîtes de Monckza permet de mesurer les progrès de l'intégration des fournisseurs dans la stratégie globale, et d'opter pour l'approfondissement de la relation. La *boite blanche* correspond à la sous-traitance simple sur un cahier des charges techniques. La *boîte grise* correspond à un co-développement pour deux entreprises qui ne peuvent faire autrement que de partager des connaissances pour pouvoir innover¹⁵⁶. Elle décrit une situation dans laquelle le fournisseur travaille avec le client pour concevoir le produit. La *boîte noire* correspond au fournisseur « expert » qui développe librement le meilleur produit possible conformément à certaines demandes du client en matière de coûts, de quantité, de degré d'intensité technologique¹⁵⁷.

Mais impliquer tôt le fournisseur dans le développement d'un nouveau produit présente l'inconvénient d'être verrouillé à ce fournisseur (surtout en informatique où l'évolution technologique est rapide). C'est pour cela que le fournisseur doit être choisi selon des critères formels, l'erreur pouvant être critique (retard technologique¹⁵⁸).

¹⁵⁶ Op.cit., Collectif, *Le management des achats, mélange en l'honneur de Pierre-Yves Barreyre*, article de Richard Calvi PUG, 2006

¹⁵⁷ Op.cit., Bozarth, Handfield, *Introduction to Operations and Supply Chain management*, Pearson, 2007, p. 158

¹⁵⁸ Robert B. Handfield et Benn Lawson, *Integrating suppliers into new product development*. Research Technology management, septembre-octobre 2007, p. 44-51

b. Le soutien et le développement mutuel des fournisseurs indirects

Le fournisseur est une firme qui est toujours cliente d'autres. Les pratiques avancées développées avec l'entreprise cliente sont finalement partagées avec les fournisseurs du fournisseur (*second-tier supplier*). Le fournisseur du fournisseur profite des efforts entrepris entre le fournisseur et son client : amélioration de la qualité, des délais, de l'intégration amont, des méthodes de gestion de flux de travail. Les progrès accomplis permettent un développement conjoint qui est transmis à l'ensemble des partenaires. Dans une démarche de *supply chain* intégrée, mieux connaître les fournisseurs de ses fournisseurs favorise une meilleure intégration¹⁵⁹. La relation acheteur - fournisseur stratégique crée et augmente de la valeur en continue pour tous les participants. « Les grands fournisseurs font traiter les demandes de leurs clients directement par leurs propres fournisseurs¹⁶⁰ ». C'est l'idée du fournisseur meneur¹⁶¹ qui coordonne les autres dans le cadre d'un contrat de *multisourcing*. Ceci permet de limiter la confusion liée au nombre important de fournisseurs et de comprendre plus vite les rôles et responsabilités de chaque fournisseur. L'entreprise Kimball International¹⁶² a convié tous les représentants de ses fournisseurs dans ses bureaux pour que chacun émettent des idées qui aboutissent à des synergies et un développement conjoint avec le client (Kimball), les clients du client (fournisseurs du fournisseur). Tous les rangs de fournisseurs travaillent ensemble et aboutissent à des synergies. Kimball a mis au point un système de « tracking » (suivi) des idées, de leur énonciation à leur accomplissement. Pour ses clients internes, l'entreprise a mis en place un entraînement.

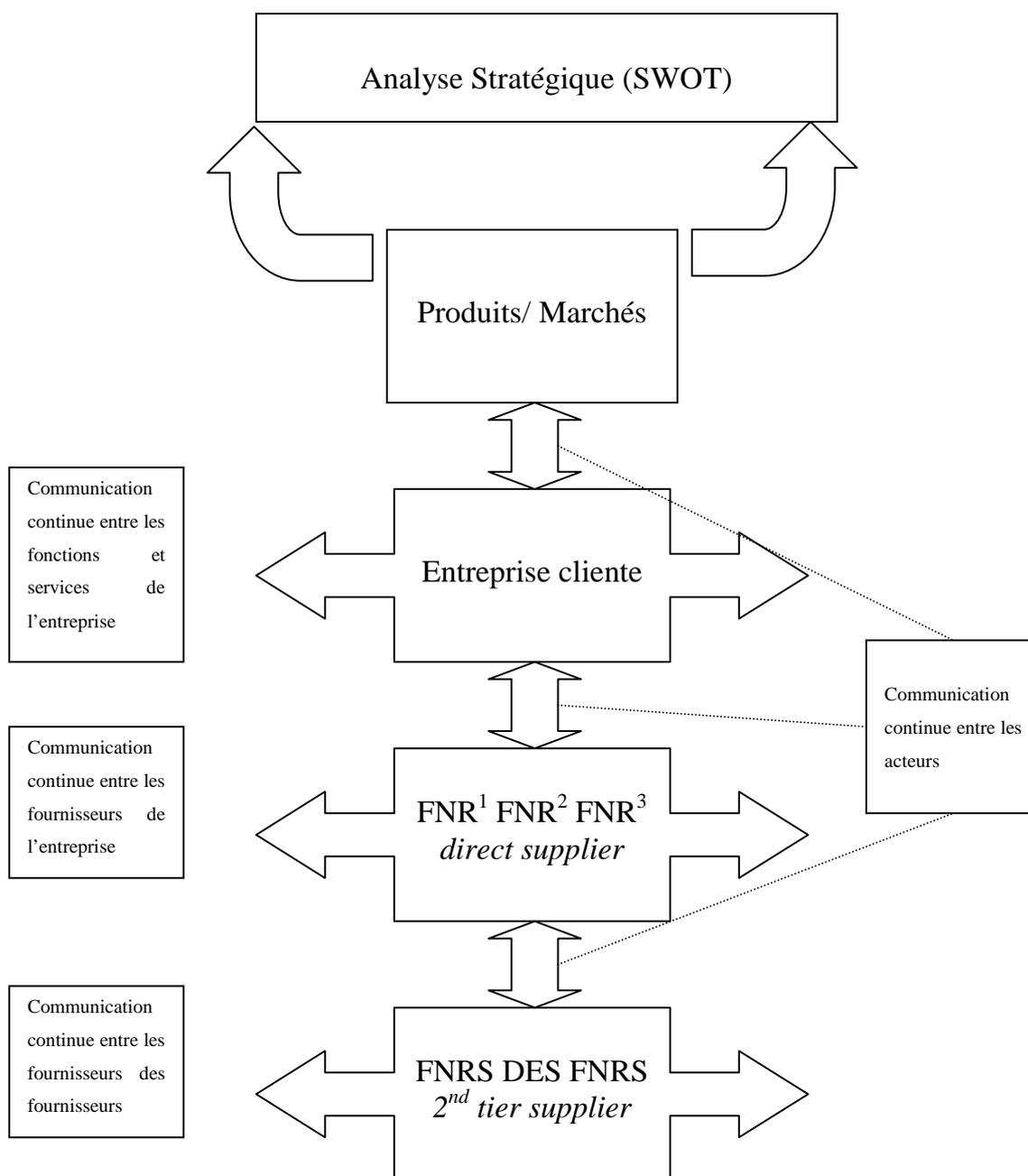
¹⁵⁹ Op.cit., Wisner, Leong, Tan, *Principles of Supply Chain Management*, Thomson Learning, 2006, p. 96

¹⁶⁰ D'après l'article de van Veele et Rozemeijer paru dans le management des achats, mélange en l'honneur de Pierre-Yves Barreyre

¹⁶¹ Kit Burden, *Find a path to multisourcing success*, Computer Weekly, 29 janvier 2008, p. 12

¹⁶² David Hannon, *Kimball's procurement, tactical to strategic*, Purchasing, 14 juillet 2007, p. 74-76

Schéma optimal des flux transversaux de l'entreprise



SECTION II. L'ENJEU INFORMATIONNEL EST DE LIER LE SOURCING AVEC LA STRATEGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

L'alignement de la stratégie globale de l'entreprise sur la stratégie d'achat fluidifie l'information qui circule aussi bien en interne qu'en externe (ch.1) et permet des gains de valeur du fait de la mise en commun de processus (ch.2).

CHAPITRE 1^{ER}. LA REFORTE DES PROCESSUS INFORMATIONNELS DE L'ENTREPRISE

A. L'alignement stratégique, moteur du sourcing efficace

1. Le développement de synergies en interne

L'alignement est le développement de synergies entre les fonctions supports de l'entreprise et ses unités opérationnelles mis en œuvre par des clients internes agissant pour le tout contre les parties, « tous responsables » ; « La nécessité est de lier de manière très ferme la stratégie aux décisions de tous les jours afin d'être compétitif¹⁶³ ». La stratégie des opérations doit être supportée par une fonction : si l'entreprise vend du luxe, la fonction Achat a pour responsabilité d'acheter des matières premières nobles. La fonction support est justifiée quand la valeur qu'elle apporte est supérieure à son coût de fonctionnement (coût d'organisation). L'alignement stratégique¹⁶⁴ sert, pour une entreprise diversifiée et multinationale, à appliquer à l'échelle de toutes ses activités les mêmes procédures formelles. Ces dernières confèrent une clarification globale et crée enfin de la valeur qui vient justifier l'internalisation de la fonction support : l'Achat quitte son domaine de spécialité pour devenir le partenaire opérationnel. C'est alors que la fonction support crée de la valeur non pas en elle-même mais en partenariat avec les unités opérationnelles.

Dans leurs études, Hayes et Wheelwright (1984) parlent de stages d'alignement

¹⁶³ L. Ravignon et al., *Méthode ABC/ABM*, Editions d'organisation, nouvelle édition 2003, p. 321)

¹⁶⁴ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *L'alignement stratégique*, Eyrolles, 2007

des opérations avec la stratégie¹⁶⁵. A l'étape numéro 3, le management de l'entreprise reconnaît que les structures et infrastructures des fonctions de l'entreprise (tels Achat, ressources humaines, ingénierie) ainsi que les opérations ou encore la chaîne d'approvisionnement doivent être toutes prises en compte et alignées sur la stratégie globale de l'entreprise. Ceci correspond à un niveau de maturité dans l'organisation, qui est cependant loin de concerner toutes les firmes. La stratégie globale de l'entreprise (public visé, zone d'avantages concurrentiels, objectifs de performances) sera modulée en fonction des ressources disponibles, du type d'organisation, des synergies potentielles à dégager avec les fournisseurs.

2. Lier l'Achat avec la stratégie globale

La question de la stratégie est globalement prise en compte dans la prise de décision. Avant de penser quoi acheter, il faut voir quelles sont les compatibilités avec les stratégies en œuvre car elles impliquent les ressources déjà disponibles. Par exemple, si une entreprise souhaite entreprendre une démarche de sourcing pour acheter des pièces automobiles en Chine, elle doit se demander si son organisation et sa chaîne d'approvisionnement sont capables de supporter un sourcing depuis les pays à bas coûts (qui suppose une représentation, des informations sur le marché, une logistique pour transporter et réceptionner les pièces). Pour l'achat d'un progiciel de gestion, l'entreprise a besoin de clients internes sachant l'utiliser. D'où l'interaction du sourcing avec les autres fonctions et les unités opérationnelles. C'est l'illustration d'une entreprise qui se pense comme un centre de décisions dont les répercussions s'appliquent à l'ensemble de l'entreprise peu importe l'organisation des pouvoirs, l'étendue des filiales, la délégation des décisions. Avec le sourcing, l'entreprise est incitée à agir globalement comme une structure intégrée.

Le sourcing sort du cadre strict de la fonction support Achat pour devenir un élément de la stratégie globale de l'entreprise. En conséquence, l'étude d'Ariba recommande l'intégration du directeur des achats au conseil d'administration qui va définir une vision d'entreprise complète pour les activités de sourcing¹⁶⁶. Le rôle de la

¹⁶⁵ Op.cit., Bozarth, Handfield, *Introduction to Operations and Supply Chain management*, Pearson, 2007, p.32

¹⁶⁶ Étude sur la gestion mondiale des dépenses, Rapport de synthèse commandité par Ariba, mai 2005

direction générale est par la même justifié quand les coûts de son contrôle sur les procédures globales de l'entreprise sont utiles pour créer de la valeur. Il arrive que la DG choisisse un représentant dans une fonction chargée de procéder à l'alignement stratégique¹⁶⁷. C'est l'alignement stratégique interne qui fait correspondre et rend cohérente la stratégie d'achat avec la stratégie globale de l'entreprise. En effet, la réduction de la taille des entreprises (*downsizing*), la refonte des processus de production avec la suppression des activités sans valeurs ajoutées (*process reengineering*) ont montré leurs limites. L'entreprise a trouvé un nouveau gisement de productivité par le sourcing dans la mesure où mieux acheter améliore les marges de profits ainsi que la position concurrentielle. Ceci ne peut fonctionner que lorsque la phrase de mission de l'entreprise, la stratégie globale, les stratégies des *business unit*, la stratégie d'achat, sont coordonnées. L'Achat peut être compris comme « charnière stratégique entre l'entreprise et ses différents acteurs internes et externes¹⁶⁸ ».

B. La communication des clients internes

1. Les équipes trans-fonctionnelles

a. Intérêt du recours aux équipes internes

Le recours à des équipes trans-fonctionnelles est vecteur d'intégration interne. Ce sont les personnels de différentes fonctions supports ou opérations, qui se regroupent sur une période pour communiquer des informations dans un cadre de complémentarité des fonctions et des savoirs.

Les équipes trans-fonctionnelles se concrétisent le plus souvent par le travail en commun des acheteurs qui ont une connaissance commerciale, avec les ingénieurs qui sont des techniciens. L'intérêt de ces réunions est de parvenir à mieux réaliser le sourcing. Ces équipes peuvent atteindre un objectif de réduction des coûts de conception ou encore un objectif de *Design for maintainability (DFMt)* soit la considération systématique des questions de maintenance tout au long de la conception et du cycle de

¹⁶⁷ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *L'alignement stratégique*, Eyrolles, 2007

¹⁶⁸ Frédéric Aubet, *Optimiser la création de valeur de l'entreprise étendue*, les Echos, 22 octobre 1999

vie du projet¹⁶⁹. L'objectif est de réduire les coûts du produit conçu, accélérer sa mise sur le marché, augmenter sa qualité, les revenus, et inciter les ingénieurs à réutiliser les pièces déjà mises en œuvre dans un autre produit¹⁷⁰. Ces équipes rajoutent des coûts de hiérarchie mais permettent de réduire les temps perdus à la non réalisation d'une spécification, lorsque le projet des ingénieurs est bloqué par les Achats en raison de coûts trop élevés.

b. Limites des équipes internes

Dans la démarche de sourcing, la communication ne peut plus se concevoir en vase clos. Mais, elle reste délicate parce qu'elle induit un processus de changements qui conduit à des conflits d'intérêts. Quand le département achat demande au département technique de revoir les spécifications du produit à la baisse, les ingénieurs se sentent lésés. De plus les pressions sur les prix peuvent conduire l'équipe sourcing à pousser l'acheteur à acheter moins cher, à l'encontre de ce qu'il pense être mieux. Une étude de l'Aberdeen Group¹⁷¹ montre que seulement 26% des 105 entreprises étudiées organisent une réunion hebdomadaire entre équipes.

Collaboration des services : l'exemple de l'Achat avec le service juridique

Dans l'entreprise efficace, il est nécessaire que les juristes travaillent avec les acheteurs pour la rédaction des contrats. Souvent les fournisseurs s'arment plus que leur client sur ce point là. Le travail en commun de juristes avec des acheteurs est peu fréquent en raison de la non existence de la collaboration, pour le sentiment de ralentissement qu'apporterait le juriste au projet. « *Les acheteurs viennent nous voir trop tard ; ils signent les contrats dans notre dos ; ils font courir des risques à l'entreprise* ». Trop souvent les acheteurs rédigent des contrats calqués sur les précédents (alors que chaque achat est unique) et les juristes interviennent lors de la signature ou après contractualisation, lors de problèmes. Dès le début du projet sourcing, l'entreprise doit prendre les devants pour la sécurisation juridique systématique des transactions.

E-achat newsletter, septembre 2008

¹⁶⁹ Op.cit., Bozarth, Handfield, *Introduction to Operations and Supply Chain management*, Pearson, 2007, p.162

¹⁷⁰ Aberdeen Group *Design for sourcing : improving product lifestyle profitability*, mars 2006

¹⁷¹ Aberdeen Group, *The direct materials sourcing benchmark report*, mars 2006

2. Le partage de l'information avec les clients internes

a. Réseau d'interaction de la fonction Achat

L'intégration interne est lorsque les différentes fonctions de l'entreprise (achats, ingénierie, fabrication, marketing, logistique, comptabilité) travaillent ensemble et partagent l'information¹⁷². Ecrire les procédures en détail¹⁷³ en consignnant le tout dans un manuel de procédures mis à jour constamment permet de les transmettre facilement à tous les clients internes. Quand un remplacement survient ou un nouvel employé est embauché, cela permet de réduire le temps d'apprentissage.

L'avantage stratégique se gagne avec le maintien des flux de communication, des liens entre la fonction Achat et les groupes internes et les stratégies fonctionnelles: opérations, qualité/assurance, ingénierie, comptabilité et finance, marketing, droit, environnement/sécurité. La fonction Achat est responsable du sourcing pour faire fonctionner les opérations, veiller à la qualité, envoyer des informations électroniques à la comptabilité. Le marketing donne à l'Achat la visibilité nécessaire pour les nouveaux produits. L'Achat sollicite le service responsable des litiges pour vérifier les brevets et la légalité des fournisseurs. Ainsi, une mosaïque de relations se crée entre l'Achat et les fonctions, qui peuvent se concevoir comme gravitant autour d'elle si on la place au centre de l'analyse stratégique. Finalement, l'entreprise du sourcing est celle d'une entreprise décentralisée qui cherche une meilleure coordination en respectant des procédures rigoureuses. C'est pourquoi le sourcing est global à l'entreprise. La *Work Breakdown Structure* (WBS)¹⁷⁴ -structure de découpage du projet- est un outil de planification qui décrit toutes les activités du projet sourcing (sélection des fournisseurs, travail en équipe, mesure de l'efficacité, communication) dans laquelle les fonctions de l'entreprise participent pour assurer la collaboration, l'analyse, la compréhension et la possession du projet par chaque client interne.

b. L'enjeu de la circulation de l'information

La circulation de l'information en interne est indispensable pour garantir

¹⁷² Trent, Handfield, *Purchasing and Supply Chain Management*, 3^{ème} édition, 2005, p. 597

¹⁷³ Charles Dominick, *Purchasing Procedure Writting*, E-sourcing forum, 2 octobre 2008

¹⁷⁴ C. Richard Panico, *Sourcing: collaborative success*, Global Cosmetic Industry, décembre 2006, p. 58-59

l'efficacité stratégique des achats (réduction du nombre d'erreurs, assouplissement des résistances hiérarchiques). Il est essentiel que des informations remontent vers les Achats sur la réception du produit fini par les consommateurs, sur l'efficacité des prestataires de services logistique afin de régénérer la procédure de sourcing, évaluer les performances et communiquer avec l'ingénierie pour adapter la nouvelle vague de sourcing aux spécifications requises dans un compromis technique et financier. Chez JCB, l'alignement stratégique fait que toutes les fonctions et tous les clients internes sont liés et informés pour éviter tout conflit ou réticence¹⁷⁵.

CHAPITRE 2^{EME}. DES OUTILS EN MESURE DE FAVORISER UNE APPROCHE STRATEGIQUE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

A. Les solutions e-sourcing et l'intégration des fournisseurs

1. L'e-sourcing au service de gains de valeur

L'outil e-sourcing est vecteur d'intégration de l'entreprise. A terme, il a pour objectif de regrouper et rendre disponible toutes les informations nécessaires au sourcing: informations produits et marchés, analyse des dépenses, mesures de la performance. Ce qui autorise comparaison, gains de visibilité, partage de l'information. Le traitement des données permet des recoupements pour évaluer le nombre de produits achetés, le nombre de fournisseurs utilisés, afin d'éliminer les doublons (deux fournisseurs pour la même pièce). Durant la bulle spéculative des entreprises dites de la nouvelle économie, la mise en place de solutions e-sourcing s'est traduite par une surestimation des gains (20-30% alors qu'en général l'e-sourcing permet 10%) et une sous estimation des coûts de mise en œuvre de solutions et leur intégration à l'entreprise¹⁷⁶.

Pourtant, l'e-sourcing est un levier dans la création de valeur : « Avec les outils IT, on peut faire plus avec autant de ressources¹⁷⁷ ». Le distributeur de vêtements Sud

¹⁷⁵ *Driven by global growth*, IBX efficient purchasing numéro 6, 2008, interview par Johan Beer de Trevor Latham, directeur des achats du groupe JCB

¹⁷⁶ Collectif, *E-sourcing, la révolution dans l'achat stratégique*, édition O. Luther, 2002

¹⁷⁷ Salons Solutions, CNIT Paris La Défense, 30 octobre 2008

Africain, Edgars Consolidated Stores¹⁷⁸, utilise l'outil e-sourcing de Eqos gérant la RFQ, l'automatisation des ordres d'achats, soit tout l'aspect transactionnel. Face aux quotas d'importation du gouvernement, Edgar a été poussé à mettre en œuvre des procédés formels. Le sourcing est désormais décentralisé, l'entreprise a 1500 fournisseurs dans 25 pays et réalise à l'international 40% de ses dépenses. Tesco¹⁷⁹ a acheté une plate forme de sourcing à Eqos pour augmenter la valeur des achats. Le e-sourcing est au cœur de l'Achat et lui donne sa dimension stratégique: visibilité sur la *supply chain*, réduction des temps morts, automatisation de l'analyse des données.

2. Le déploiement de l'outil e-sourcing

Les offres des entreprises prestataires de services de sourcing proposent deux catégories de produits. D'une part un service d'assistance aux achats et d'autre part des solutions informatiques basées sur un logiciel propriétaire permettant l'interaction avec MS Office et les progiciels de gestion intégrée. Les offres se déclinent en solutions de collaboration avec les fournisseurs (interface d'échange) et les clients internes (même interface pour tous les clients internes avec possibilité d'exclusion de rubriques). Il facilite également la recherche de sources par la présence de catalogues de fournisseurs homologués et l'automatisation des transactions (génération de RFx). Les outils e-sourcing servent à faire converger les acheteurs vers des méthodes communes et encadrées. La formation des acheteurs et des utilisateurs de Natixis à l'outil d'Ivalua a augmenté le recours aux fournisseurs référencés¹⁸⁰.

SynerTrade propose comme service l'analyse des dépenses, l'externalisation du sourcing ou encore l'aide à la re-conception des produits pour réduire les coûts. Sa plate forme propriétaire gère l'automatisation des demandes d'informations, des espaces de collaboration, la surveillance des fournisseurs, un module d'enchères inversées, la connexion avec un progiciel de gestion intégré. De même, Ivalua propose un outil qui centralise les informations provenant des fournisseurs du monde entier. La solution sourcing d'IBX a pour objectif de transformer la relation fournisseur transactionnelle en

¹⁷⁸ Connie Robbins Gentry, *Sourcing Safari*, Chain Store Age ; janvier 2008, p. 80-81

¹⁷⁹ Will Hadfield, Tesco deploys global procurement platform. Computer Weekly; 13 septembre 2005, p. 6

¹⁸⁰ Salons solutions, conférence A2, « comment une gestion optimisée des approvisionnements peut-elle conduire une entreprise à améliorer sa rentabilité »

une relation de coopération. La solution de Hubwoo met l'accent sur la visibilité de l'information fournisseur¹⁸¹.

Par les offres e-sourcing des prestataires, la procédure de sourcing est ainsi rationalisée et les contacts avec les fournisseurs maintenus en permanence. Les outils e-sourcing accélèrent en ligne les procédures habituellement faites en dehors du réseau. L'achat des solutions e-sourcing concerne toutes les entreprises mais en général ce sont les moyennes et les plus grandes qui sont clientes. La mise en place se fait pas à pas, pour quelques segments d'achats avant d'être généralisé à la famille d'achat si les résultats s'avèrent concluants. Price Water House Coopers, après avoir mis en place des contrats cadres (auparavant, chaque département achetait selon ses besoins), a eu recours à la solution de Perfect Commerce pour ses achats hors production, et a commencé d'abord par le sourcing d'une famille d'achat. L'entreprise a fait un gain de 30% sur ses fournitures de bureau et consommables¹⁸².

B. Les outils informatiques, chaînon de l'alignement stratégique en interne et en externe

1. Le progiciel de gestion intégré comme outil d'intégration de la fonction Achat à l'entreprise

Le progiciel de gestion intégré (*Entreprise Resource Planning*, ERP) est un logiciel transversal qui relie les différentes fonctions de l'entreprise par la mise à disposition pour chacune d'elle d'un même jeu d'informations accessible de surcroît à chaque client interne. Son orientation est à usage interne. « Le progiciel de gestion intégré est un logiciel paramétrable construit autour d'une base de données uniques, susceptible de couvrir la majorité des besoins en traitement d'informations des différentes fonctions de l'entreprise, grâce à un ensemble de modules compatibles »¹⁸³. Il prend place dans la rationalisation des flux de travail et participe à l'élaboration de processus d'achat intégrés dans l'entreprise.

Le module achat de l'ERP permet de gérer les commandes, d'intégrer la

¹⁸¹ Brochures SynerTrade, IBX, Ivalua, Hubwoo récupérées lors du Salons Solutions, Paris, La Défense, 29 septembre 2 octobre 2008

¹⁸² Salons solutions, conférence A2, « les Achats non stratégiques, un gisement d'optimisations inexploitées »

¹⁸³ Josse Roussel, *Vers l'entreprise numérique*, Gualino éditeur, citant R. Reix, 1999 in le dictionnaire des systèmes d'informations

recherche, l'homologation des fournisseurs. L'ensemble des fonctions de l'entreprise a accès aux informations. C'est un moyen de faire prendre conscience à l'ensemble des clients internes de l'importance des achats. Par le paramétrage, le module achat de l'ERP va permettre aux clients internes d'émettre des demandes d'achats, ce qui implique les ressources humaines et canalise la tentation aux achats dits sauvages, c'est-à-dire hors de toute procédure formelle.

2. L'outil de gestion de la relation fournisseur

L'instrument de gestion de la relation fournisseur (*Supplier Relationship Management*) est un système d'information de la chaîne d'approvisionnement, à orientation de gestion des liens externes à la firme, qui automatise l'échange d'information avec le fournisseur et permet l'utilisation, la récupération des données et leur visibilité pour l'ensemble des utilisateurs. « C'est l'utilisation de technologies afin d'améliorer le mécanisme d'approvisionnement auprès de ses fournisseurs : améliorer la communication, partager les connaissances afin que le fournisseur connaisse mieux le cœur de métier du client¹⁸⁴ ».

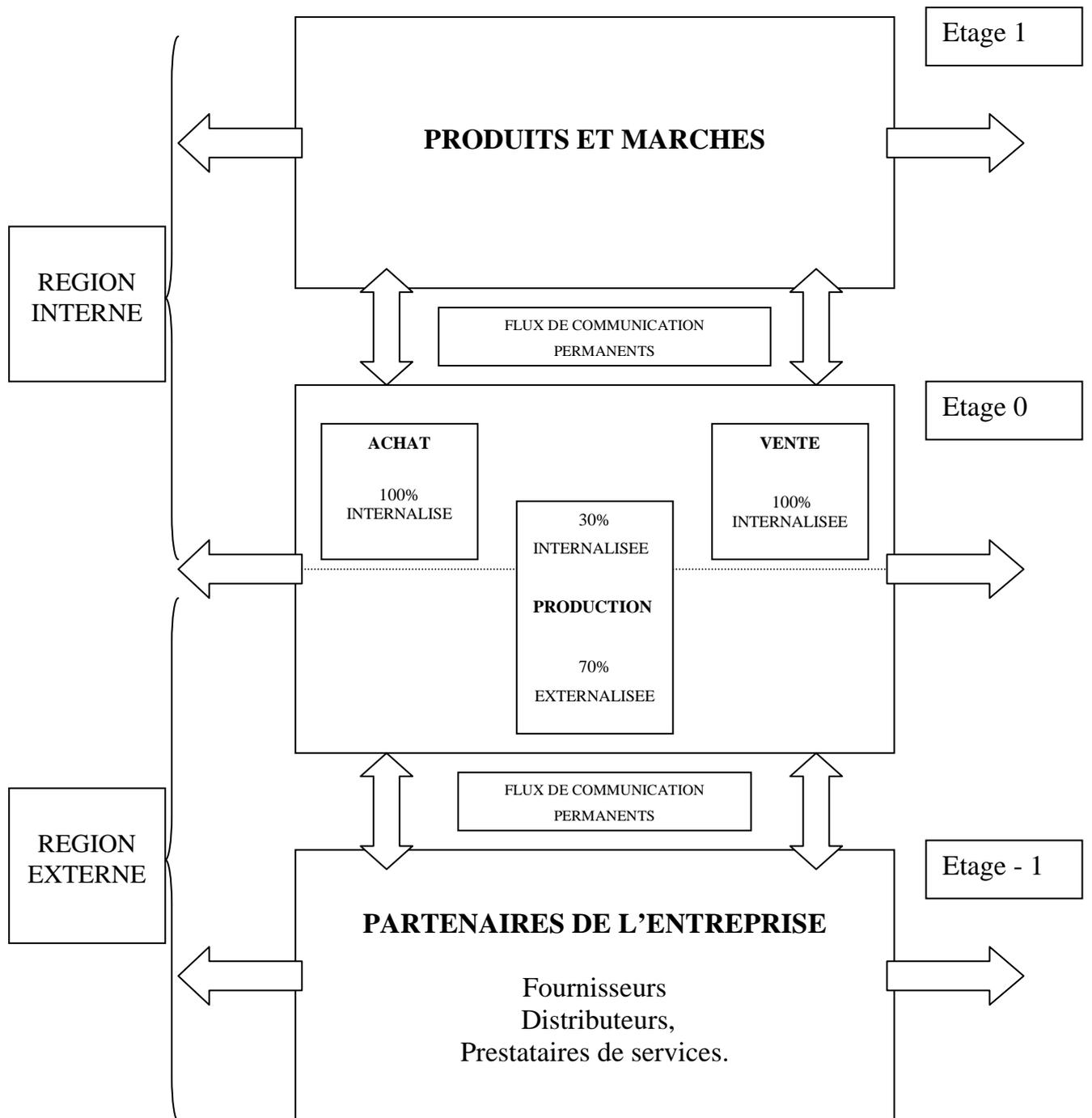
Le *Supplier Relationship Management* comporte des applications de collaboration sur la conception, la décision de sourcing, la négociation. Il apporte l'information sur les fournisseurs, leurs performances, les produits et services achetés. L'outil de SRM couvre les processus fournisseurs de prise de décision stratégique, de planification tactique et de prise de décision quotidienne. Il est disponible seul ou intégré à l'ERP, vendu ou loué en SaaS (Software as a Service) par un ASP (Application Service Provider).

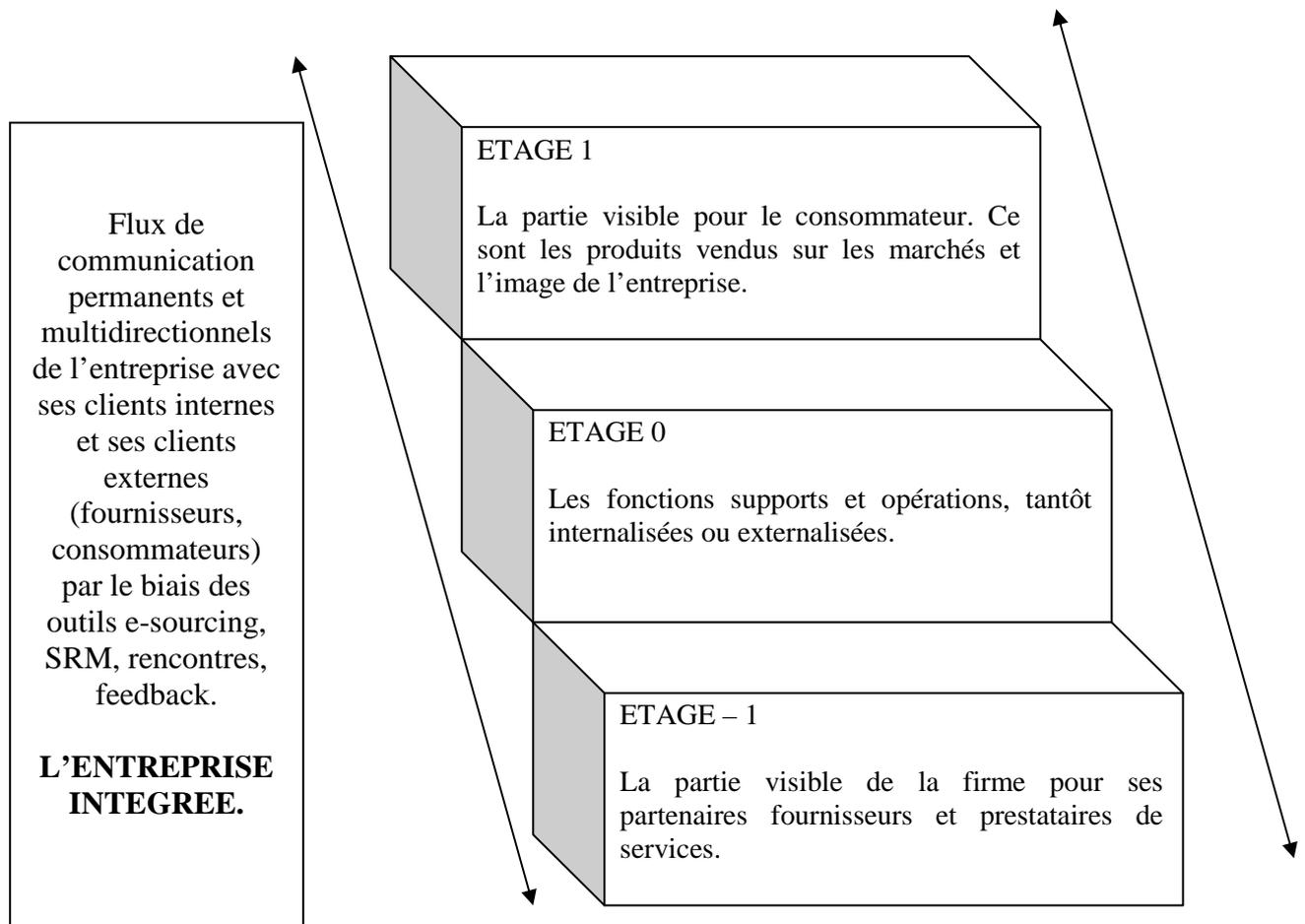
Knowledge-based sourcing

Honda a fait le choix d'un sourcing basé sur le partage du savoir au détriment d'un sourcing basé sur les prix. A défaut d'obtenir le prix le plus bas, Honda obtient le meilleur prix et les pertes à court terme sont compensées par des gains à long terme. Les relations permanentes qu'entretient Honda avec ses fournisseurs lui évitent de reconcevoir les produits après le lancement d'un modèle.

Bill Jackson et Michael Pfitzmann, *Win-win sourcing*, Strategy+Business, Booz Allen Hamilton 2007

¹⁸⁴ Jean François Pillou, *Tout sur les systèmes d'information*, Dunod, 2006





Schémas des étages pour l'entreprise intégrée

SECTION III. GESTION DES RISQUES ET LEURS PARTAGES

ENTRE CLIENTS ET FOURNISSEURS

Le sourcing impose une surveillance permanente des marchés fournisseurs pour l'anticipation des nombreux risques liés à la chaîne de valeur décomposée (ch.1). Le risque environnemental en est un, et un sourcing respectueux de l'environnement met la fonction Achat au sommet de la politique environnementale de l'entreprise (ch.2).

CHAPITRE 1^{ER}. LES RISQUES LIES À LA SOCIETE DE L'INFORMATION ET DU SAVOIR

A. La capitalisation de l'information

1. La veille stratégique

Le sourcing prend place dans un environnement concurrentiel dans lequel la gestion de l'information est essentielle pour anticiper les risques et les attentes des consommateurs. La veille « est la recherche de l'information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanente de l'environnement pour des visées stratégiques¹⁸⁵ ». Il s'agira de trouver l'information qui apporte de la valeur à la firme, lui conférant un avantage concurrentiel. Il convient de sélectionner les sources, de traiter l'information pour lui donner une essence qualitative et également parvenir à la faire circuler sur la chaîne d'approvisionnement (interne) et la chaîne de valeur (externe). L'information Marché¹⁸⁶ (*Market Intelligence*) est celle dont l'entreprise a besoin pour faire le bon achat depuis le bon fournisseur. Pour cela l'entreprise doit veiller aux taux de change, aux régulations, à l'identification des risques, aux nouvelles technologies, aux processus de fabrication, aux capacités. L'entreprise doit être capable de simuler toute la chaîne, les événements sur la chaîne et les résultats¹⁸⁷.

En effet, la relation client – fournisseur dans une démarche de sourcing stratégique

¹⁸⁵ Collectif, Encyclopédie de gestion, Economica, 1997, article « Veille stratégique » écrit par E. Pateyron

¹⁸⁶ Michael Lamoureux, *Dimensions of Market Intelligence*, Sourcing Innovation, 18 septembre 2008 <http://blog.sourcinginnovation.com/2008/09/18/dimensions-of-market-inte...>

¹⁸⁷ John Westerveld, *Most lag in supply chain risk management*, 21st century supply chain risks management, 25 septembre 2008 <http://blog.kinaxis.com/2008/09/most-lag-in-supply-chain-risk-management/>

s'entretient par la communication, à tous les maillons de la chaîne, des dernières informations technologiques (apprendre à maîtriser le changement) et celles en provenance des consommateurs (comprendre ce que le client souhaite pour lui proposer un produit qui le satisfasse). C'est également une manière de veiller à la performance des fournisseurs que d'entreprendre une démarche de veille permanente du marché fournisseur. Il s'agit de collecter des données qui sont recoupées dans des outils de type indicateurs de performances, qui aident à prendre la décision de maintenir ou pas la part de marché du fournisseur, et sa considération stratégique sur le panel fournisseur. L'étalonnage (*benchmarking*) consiste à comparer les performances d'autres entreprises pour déterminer leurs erreurs et appliquer par la suite le meilleur. C'est une étude qui permet de gagner des étapes d'apprentissages, copier ce que les autres font de mieux permet de « sauter » des étapes (*leapfrogging*¹⁸⁸). Les grandes entreprises ont des cellules de benchmarking qui travaillent à déterminer des *Best Practices* (meilleures pratiques). Ce sont des façons de faire et d'agir mises en œuvre par des entreprises leaders et qui sont considérées comme ayant une avance sur leur temps. Ainsi, l'optimisation de la base fournisseur date des années 1980 mais se répand au-delà des entreprises de l'élite à la fin des années 90¹⁸⁹. Elles constituent des exemples de pratiques relativement peu appliquées par les autres entreprises. D'ailleurs, elles peuvent ne pas correspondre aux besoins présents d'une entreprise, elles servent alors de canevas prospectif.

2. Le problème du partage de l'information

Dès l'étape de recherche du fournisseur, l'entreprise cliente peut vouloir contractualiser avec des fournisseurs présentant des synergies en matière de gestion du savoir. Après la contractualisation du fournisseur, dans les étapes de collaboration, de partage de l'information, la gestion des connaissances est cruciale. Les informations à partager ne portent pas toutes la même implication stratégique. C'est le paradoxe de relation de collaboration avancée. Des clauses de confidentialité sont signées par les employés. Ceci peut être un frein à la collaboration. Les règles écrites stipulées dans les

¹⁸⁸ Op.cit., Wisner, Leong, Tan, *Principles of Supply Chain Management*, Thomson Learning, 2006, p. 98

¹⁸⁹ Anne-Milen Porter, *Supply-base optimization stokes market competition*, Purchasing, 23 octobre 1997, p.18-21

contrats d'achats existent avec des clauses de confidentialité pour éviter le dévoilement d'informations estimées confidentielles. La gestion du partage de connaissances en interne, avec la capitalisation de l'information et son redéploiement, est une caractéristique essentielle. Lorsque le fournisseur a plusieurs clients appartenant à un même secteur d'activité, la communication pose problème. Le niveau de dispersion de la connaissance en matière de production dépend des relations avec l'entreprise et ses fournisseurs (si unis dans un contrat de partenariat, le risque est minimisé).

A force d'externalisation de la production des pays d'Europe de l'Ouest et de l'Amérique du Nord vers l'Asie, la Chine est devenue l'atelier du monde grâce à une volonté politique d'accueillir les capitaux pour moderniser le pays et donner un emploi à tous. Les entreprises ont tiré profit de l'utilisation d'une main d'œuvre bon marché, d'infrastructures logistiques modernes, d'une taxation préférentielle. En contrepartie, le gouvernement exige des transferts de technologie, et l'entreprise qui sous-traite en Chine communique des informations. L'information circule mais c'est une nécessité pour une meilleure coordination et donc un meilleur rendement. Il faut également ajouter la copie ; même si la plupart du temps les contrats de sous-traitance ou de fournitures sont assorties de mesures de protection, la question est de savoir comment empêcher la copie quand l'outil de production matériel est loin d'une possibilité de contrôle efficace.

B. Le sourcing et ses conséquences sur la structure de l'emploi: le management du savoir dans l'entreprise

1. Externalisation de la production et risques de perte du savoir

a. Les délocalisations ou la destruction des capacités locales de production

Quand l'entreprise décide de se recentrer, elle met en œuvre un changement et perd des ressources humaines car des employés de ses usines de fabrication sont licenciés. Le phénomène qui s'ensuit sont les délocalisations c'est-à-dire l'externalisation de la production autrefois internalisée à des fournisseurs, sous-traitants, partenaires stratégiques, dans ou au-delà des frontières territoriales de l'entreprise d'origine. Après une démarche de sourcing, quand une usine française est fermée pour rouvrir en Chine, la perte d'emploi est française, le déversement de la main d'œuvre se fait en Chine.

Autrement dit, quand il y a passage d'une fabrication internalisée à une fabrication externalisée, la perte d'emploi est interne et le déversement est externe. Une entreprise qui décide d'acheter et non plus de fabriquer n'a plus besoin de conserver sa main d'œuvre pour cette fabrication. Ces travailleurs seront soit licenciés ou soit conservés, en tout ou en partie, pour être déversés dans l'assemblage chez le prestataire chargé de la fabrication. Ce processus est amplifié par la taille du pays et par le sourcing international et celui dans les pays *low cost*. On ne peut pas demander à un ouvrier du bassin du Rhône d'aller travailler en Chine pour des raisons de vie, de culture, d'environnement et de conditions de travail. Quand des manufactures de chaussures de la Drôme ont délocalisé dans les pays de l'Est de l'Europe, certains travailleurs ont toutefois accepté d'aller travailler à l'étranger. Mais ce phénomène reste marginal et concerne l'encadrement. De ce fait de nombreux emplois sont supprimés dans le secteur de la fabrication. La main d'œuvre doit se réemployer mais son extrême hétérogénéité (âge, savoir faire, capacité, personnel) ajoutée à la conjoncture économique et aux tendances de l'industrie (comme l'externalisation) est un obstacle à la reconversion de la main d'œuvre d'où des destructions pas forcément d'emplois (qui sont délocalisés) mais des destructions des conditions d'emplois locales.

b. Le sourcing international porte le risque de dilution du savoir faire local

A mesure que l'entreprise externalise ses processus de production, les employés perdent l'utilisation de l'outil productif et à terme sa connaissance, car la courbe d'expérience cesse de s'accroître. Cette connaissance se délocalise ailleurs et se met dans les mains d'autres employés. Prenons l'exemple de Dell qui ferme progressivement ses usines d'assemblages¹⁹⁰. Ceci signifie que non seulement la fabrication de composants est externalisée, mais en plus la fabrication même du produit fini l'est aussi. Dell, à l'instar de ses concurrents se mue en preneur de commandes (qui les envoie à ses fournisseurs de composants qui eux les livrent à des PSL pour les apporter chez des prestataires de sous-traitance en assemblage et qui expédient les produits finis à Dell qui les revend partout dans le monde). Déjà par la fabrication de composants, et plus encore par l'assemblage, les fournisseurs et sous-traitants tendent désormais à maîtriser l'ensemble des processus

¹⁹⁰ Régis Marti, *Dell délocalise sa production européenne d'Irlande en Pologne*, Les Echos, 9 janvier 2009 ; Emmanuel Grasland, *Dell pourrait vendre toutes ses usines*, Les Echos, 8 septembre 2008

de production. Le recentrage vers le cœur de métier va sans doute trop loin quand il se solde par la perte de maîtrise et de visibilité sur la production dans la mesure où la relation fournisseur est le seul levier d'action de l'entreprise. Dépossédée de son capital physique, l'entreprise n'a plus les moyens de la production, et peut compter seulement sur le capital humain qui doit prendre les décisions cruciales en matière de choix de fournisseurs et l'entretien des relations.

Le maintien de la connaissance et d'une main d'œuvre ayant le savoir-faire est plus que nécessaire. En cas de grave crise mondiale, dépendre d'un fournisseur d'un pays lointain est risqué. Le maintien de fournisseurs locaux est fondamental. Et même avec la détention de nombreux brevets indiquant que la connaissance de la production est présente, la tertiarisation de l'économie fait que les ressources humaines s'y déversent massivement et que le risque est à terme de ne plus pouvoir conserver les ressources humaines capables de produire. Les idées sont et seront toujours disponibles mais les ressources matérielles et humaines, support indispensable à la production, sont en Asie.

2. Le management du savoir comme rempart à l'échec du sourcing

a. Intérêt de l'outil *knowledge management*

Le management du savoir (*knowledge management*) sert de protection face à tous ces risques. Allons nous vers la perte du savoir-faire local en terme de production ? Michael Lamoureux du blog *Sourcing Innovation* répond « *qu'à court terme oui car la plupart des entreprises ne mettent pas en place de bonnes pratiques de management du savoir. Quelques entreprises vont s'en rendre compte après un gros fiasco et vont rappeler leurs anciens meilleurs employés comme consultants et engager un honnête effort de documentation du savoir et en conserver une partie en interne, pour maintenir le savoir localement. D'autres entreprises ne réaliseront pas ce qu'elles ont perdu avant qu'il ne soit trop tard et perdront alors leur savoir pour de bon. Cependant, dans ces situations, le savoir ne sera pas perdu, il sera juste déplacé vers les low cost countries* »¹⁹¹. D'après M. Lamoureux, le savoir ne se perd pas (il reste en local ou dans les pays à bas coûts) dans la mesure où des pratiques éprouvées de management du savoir seront

¹⁹¹ Michael Lamoureux, *Is your supply chain reversible?* Sourcing innovation, 31 juillet 2008, en réponse de mon commentaire
<http://blog.sourcinginnovation.com/2008/07/31/is-your-supply-chain-reversible.aspx>

prises en œuvre. Le sourcing stratégique doit comporter un levier de gestion des connaissances, afin de maintenir et partager l'information. Les chinois considèrent l'ensemble de l'humanité comme une seule et même famille, il en est ainsi des questions de savoir, d'où leur ignorance de la propriété intellectuelle des ayants droits. Pour eux aussi le savoir ne se perd pas, il reste dans la même famille. C'est une incompatibilité avec la vision occidentale, d'où des tensions. Une stratégie de sourcing internationale doit être capable d'anticiper les risques liés aux différences culturelles comme les droits intellectuels, pour adapter le sourcing avec la politique de gestion et de partage du savoir.

b. Le backsourcing (réinternalisation ou relocalisation)

Il s'agit du rapatriement de la production externalisée, qui ne se révèle pas rentable ou ne correspond plus à la stratégie de l'entreprise. Elle englobe la réinternalisation ou alors le recours à une source locale (relocalisation). La réintégration d'une activité précédemment externalisée suppose la reconstitution ou la réappropriation des ressources et compétences. Le backsourcing s'opère quand l'externalisation est ratée (les coûts du marché s'avèrent trop coûteux). La réinternalisation est coûteuse car souvent l'entreprise ne l'a pas envisagée et n'a donc pas mis en place un outil de *knowledge management*, une cellule de veille. La réinternalisation serait justifiée dans la mesure où l'activité externalisée devient stratégique¹⁹².

Il peut être également la conséquence d'un sourcing international mal préparé qui a buté sur des barrières formelles (interruption de la chaîne d'approvisionnement, difficulté juridique, insuffisance des moyens déployés) ou informelles (différences culturelles, environnement économique et politique instable). C'est le cas pour le sourcing depuis les pays à bas coûts, qui, lorsqu'ils impliquent des achats stratégiques, mais quand la préparation et la volonté des dirigeants est insuffisante, fait rappeler à l'entreprise que les prix bas affichés ne sont pas globaux, et l'incite à envisager les coûts dans leur globalité avec des outils d'aide à la décision comme le *Total Cost of Ownership*. Le sourcing lointain impose des surcoûts logistiques¹⁹³ : dédouanement, planification, pilotage à distance, manutention, stocks de sécurité. Le coût logistique s'élève de « 30 à 50% du prix de revient du produit, contre 3 à 10% pour des

¹⁹² Frédéric Fréry et Florence Law-Kheng, *La réinternalisation, chaînon manquant des théories de la firme*, Revue française de gestion, 2007/8 - n° 177, p.163-179

¹⁹³ Bruno Mouly, *Les surcoûts cachés du sourcing lointain*, Les Echos, 11 mars 2008

approvisionnement domestiques », d'où la relocalisation de Thomson de la Chine vers la Hongrie où la production est aussi rentable, de Samas (mobilier de bureau) de la Chine à la France car les gains sur les coûts d'achats furent absorbés dans les transports et délais de livraison longs. Cet exemple vient rappeler que la décision de sourcing n'est pas sur le court terme et repose sur l'utilisation de procédures formelles dont les coûts de son organisation sont compensés par les économies réalisées et la valeur ajoutée obtenue à long terme.

CHAPITRE 2^{EME}. STRATEGIE DE POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE: ANTICIPATIONS ET CONSEQUENCES D'UNE POLITIQUE ETHIQUE A DES FINS MARKETING

A. La politique éthique de l'entreprise

1. Le sourcing éthique, une création de valeur

Le sourcing comporte un ensemble de risques, qui, lorsqu'ils sont avérés, se répercutent sur les opérations, sur la qualité, sur les consommateurs qui, en retour, ternissent l'image de l'entreprise. La responsabilité du sourcing est d'établir des relations de travail avec des fournisseurs partageant des règles et principes d'intérêts communs dans le processus de production pour des critères qui vont des prix à la qualité, jusqu'à une considération éthique concernant les droits de l'homme et le respect de normes de protection de l'environnement. Dans la perspective de gestion des flux internes, le sourcing éthique permet à l'entreprise d'être en phase avec les régulations environnementales et les attentes des consommateurs. Faire un sourcing éthique est une opération de révision des processus (*reengineering*) à un but marketing. Il consiste à revoir les performances des fournisseurs en adoptant des critères éthiques propres à l'entreprise ou demandés par le législateur.

L'entreprise va adapter son sourcing à la démarche de responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Mais souvent une politique de sourcing éthique sert à vendre une entreprise qui en réalité ne dispose que de processus de RSE faibles. Aux Etats-Unis, des organismes privés comme le National Minority Supplier Council incitent toute entreprise

à sélectionner des fournisseurs nationaux (*Minority Supplier Sourcing*¹⁹⁴) dirigés ou bien dont les capitaux sont détenus par un membre issu de minorités ethniques, des handicapés ou des femmes. Cette discrimination positive (de prime abord, celui qui fabrique l'emporte sur la qualité de son produit) est un moyen pour l'entreprise de vendre en communiquant sur cet aspect de son sourcing afin que cela profite à son image de marque en supposant un consommateur réceptif à l'éthique, en plus du prix et de la qualité. FedEx¹⁹⁵ réalise son sourcing auprès de fournisseurs issus de la diversité (*diverse suppliers*). FedEx s'inscrit avec eux dans une démarche de développement fournisseur en partageant les meilleures pratiques, en aidant pour les appels d'offres. L'entreprise a mis en contact un fournisseur du premier tiers avec un fournisseur *diverse* qui s'est soldé par une joint-venture. Egalement, un fournisseur *diverse* a délocalisé sa production près du site de FedEx pour être plus proche de son client principal. Le sourcing éthique se révèle tout aussi efficace. La Banque Postale¹⁹⁶ va mettre en œuvre un outil capable d'analyser les familles d'achats où les achats sont réalisables auprès d'entreprises employant des travailleurs handicapés. La Banque Postale en profite ainsi pour réduire la taxe qui pèse sur les entreprises employant moins de 6% de personnel handicapé.

L'éthique passe aussi par le recours à des fournisseurs respectueux des droits fondamentaux avec des fournisseurs s'engageant à ne pas faire travailler des enfants ou encore limitant la durée horaire du travail, surtout dans les pays à bas coûts comme le stipule la charte de Carrefour avec ses fournisseurs et sous-traitants¹⁹⁷. Disposer de règles formelles sert à l'entreprise à délimiter les comportements éthiques des comportements non éthiques. Dans l'étude de l'OCDE menée par la chambre de commerce suédoise sur des données fournies par le Ethical Research Service, « sur les 147 entreprises de la base de données, seules 29 - soit 20% - ont un code de conduite sur les conditions de travail de leur chaîne d'approvisionnement¹⁹⁸ ».

¹⁹⁴ Trent, Handfield, *Purchasing and Supply Chain Management*, 3^{ème} édition, 2005, p.78 et 641

¹⁹⁵ Susan Avery, *Only the best suppliers will do*. Purchasing, 11 août 2005, p. 56-57

¹⁹⁶ Lettre des Achats, 5 septembre 2008

¹⁹⁷ E. Laville, *L'entreprise verte*, Pearson education, Village mondial, 2^{ème} éd., 2006

¹⁹⁸ *Managing Working Conditions in the Supply Chain: A Fact-Finding Study of Corporate Practices*, OECD Working Papers on International Investment, 2002/2, OECD Publishing

2. Les normes de la responsabilité sociale de l'entreprise

La détention des certifications ISO 14001 :2004¹⁹⁹ ou ENAS²⁰⁰ par les fournisseurs est un avantage indéniable qui peut motiver la recherche de fournisseurs et leur homologation selon les critères. Une association industrielle chinoise²⁰¹ a créé une norme de responsabilité sociale d'entreprise pour l'industrie textile et d'équipement (norme CSC 9000T). Mais la certification dans un pays ne correspond pas forcément à celle d'un autre pays. Les entreprises doivent se plier à de nouvelles régulations de manière à être aux normes en terme de santé publique, de questions environnementales, et de gestion des risques. Certaines entreprises exigent que leurs fournisseurs soient certifiés de manière à être sûres que le vendeur pose un risque minimal à la *supply chain*. En matière de gestion des risques, « la directive européenne Restriction of Hazardous Substances (RoHS)²⁰² incite beaucoup d'entreprises, mais pas toutes, à faire du développement durable ». L'Ethical Trading Initiative²⁰³, est une alliance ayant la personnalité juridique, regroupant entreprises, ONG et syndicats au Royaume Uni, pour l'application par les fournisseurs de normes de sourcing éthique en matière des droits de l'homme et du travail. L'ETI paye l'audit et la certification des fournisseurs et partage l'information entre les membres pour la sélection de fournisseurs respectant des normes. A mesure que le fournisseur respecte les normes, des contrats pour l'augmentation des volumes achetés sont passés.

Les normes servent à donner de nouveaux débouchés à des entreprises qui sont demandeuses de nouvelles normes pour la croissance de leur activité. Les règles éthiques sont déterminées par l'inconnu qui pousse à chercher des repères du fait de l'externalisation des activités. Du fait de l'externalisation croissante de ses activités, Philips a augmenté ses normes sociales et environnementales. Home Depot et Lowe ont arrêté de se fournir en bois provenant de forêts menacées²⁰⁴. Ces considérations éthiques,

¹⁹⁹ « Définit les exigences pour les systèmes de management environnemental, confirme sa pertinence globale pour les entreprises et organismes soucieux que leurs opérations favorisent un environnement durable ».

²⁰⁰ « La norme européenne EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), lancée en 1995 par la Commission Européenne, est un outil de gestion pour tous types d'organisations leur permettant d'évaluer, d'améliorer et de rendre compte de leur performance environnementale ». <http://www.novethic.fr/novethic/v3/article.jsp?id=73814>

²⁰¹ *Passing the test*, China Daily Business Weekly, 30 mai-6 juin 2008

²⁰² *Electronic Business*; octobre 2005 p. 20 à 27; « Directive relative à la limitation de l'utilisation de certaines substances dangereuses dans les équipements électriques et électroniques » (<http://europa.eu, IP/06/903>)

²⁰³ *Ethical Sourcing: still a long way*, Food Engineering & Ingredients, avril 2005, p. 31-34

²⁰⁴ E. Laville, *L'entreprise verte*, 2^{ème} Pearson education, Village mondial, 2006

sociales et environnementales permettent aux entreprises d'introduire des processus nouveaux, de responsabiliser les achats ainsi que les clients internes et les consommateurs. Dell est la première entreprise de son secteur à avoir obtenu la certification *80 Plus Silver* portant sur la réduction de la consommation énergétique des alimentations des ordinateurs²⁰⁵.

B. Les préoccupations environnementales dans le sourcing

1. Les achats verts ou durables

C'est l'aboutissement du sourcing. La démarche de sourcing doit tenir compte du cycle totale de vie du produit qui ne s'arrête pas au service après vente mais continue jusqu'au recyclage du produit. Le sourcing de produits directs et indirects respectueux de l'environnement crée de la valeur. Seule une approche partenariale avec le fournisseur permet de l'amener aux préoccupations de développement durable. Devant la montée des préoccupations environnementalistes par les gouvernements et une réception croissante des consommateurs à l'égard de ces enjeux, les achats verts se répandent. Des organismes de notation comme Vigeo de Nicole Notat notent les entreprises sur des critères de développement durable. En France la loi NRE oblige la diffusion d'informations environnementales et sociales pour les entreprises cotées en Bourse²⁰⁶. En matière de responsabilité sociale d'entreprise, la direction des achats indirects de Carrefour²⁰⁷ fait appliquer à ses fournisseurs la méthode *Total Cost of Ownership* jusqu'au traitement des déchets. Le déploiement du développement durable aux achats a pour objectif la réduction des coûts totaux d'acquisition et la gestion des risques. Aujourd'hui les achats durables font partie des priorités des directions achats, ce n'était pas une mode. Le CDAF²⁰⁸ parle de lents progrès des achats durables, mais évoque des plans de progrès de développement fournisseur avec les fournisseurs stratégiques. Pour les achats indirects, où les donneurs d'ordres sont nombreux, un sourcing durable est complexe. Selon les secteurs d'activités, la politique de développement durable est plus ou moins importante.

²⁰⁵ http://www1.euro.dell.com/content/topics/topic.aspx/emea/corporate/pressoffice/2008/fr/fr/2008_06_06_par_000?c=fr&cs=frbsdt1&l=fr&s=bsd

²⁰⁶ <http://developpementdurable.revues.org/document1309.html>

²⁰⁷ *La RSE, un label efficace*, Hervé Garcia, L'expansion, février 2009

²⁰⁸ Salons Solutions, CNIT Paris La Défense, débat A1 « développement durable », 30 octobre 2008

Les achats se sont adaptés au développement durable mais pas les stratégies d'achats²⁰⁹.

Local sourcing et achats verts

En 2007, Tesco a lancé son initiative de *local sourcing* pour les œufs, le pain, la viande et l'huile. 84% des clients se disent prêts à préférer les produits locaux aux grandes marques. Et l'initiative s'est traduite par 40% d'augmentation d'achats de produits locaux en 2007. Pour 2008, Tesco estime 500 millions de livres de vente. Les consommateurs croient que le *local sourcing* apporte des produits frais, aide les communautés et réduit la pollution par des distances de livraison plus courtes. Le marché se tourne vers la réduction de la consommation énergétique.

Times Online, *Tesco cashes in on taste for local food and drink*, 26 août 2008; Sean Delaney, *Let the market decide!*, E-sourcing forum, 9 septembre 2008

2. Dès la phase de conception, la prise en compte des enjeux écologiques

Dans une approche proactive de l'achat, dès l'amont du projet sourcing, est pris en compte l'*ecodesign*, soit acheter afin de produire autant de valeurs en limitant les consommations (matières, énergies). Par l'action *Design for the Environment*²¹⁰ (DfE), l'agence de protection de l'environnement des Etats-Unis incite les industries utilisant des produits chimiques qui souhaitent apposer le label « conçu pour l'environnement », à revoir la conception du produit pour réduire les risques environnementaux et humains. En 2005, General Motors lança en Chine un programme pilote, maintenant déployé dans d'autres pays, de collaboration avec les fournisseurs pour parvenir à réduire la consommation d'énergie²¹¹. Le sourcing durable c'est comprendre comment les produits sont fabriqués, d'où viennent les composants, comment ils sont transportés ce qui impose la traçabilité et de repenser la logistique²¹².

La dimension collecte et traitement des déchets, qui a un coût important, doit être prise en compte dès l'étape de sélection du fournisseur et s'avérera moins coûteuse en terme d'image, d'amende et de révision des processus pour respecter les nouvelles

²⁰⁹ Olivier Bruel, *Stratégie d'achats: s'inscrire dans la durée pour créer de la valeur*, Les Echos, l'art du management de l'information, 29 mai 2008

²¹⁰ <http://www.epa.gov/dfe/index.htm>

²¹¹ *Making new demands on the U.S. supply chain*, Claudia Deutsch, IHT, 8 novembre 2007

²¹² Narendra Mulani, *Sustainable sourcing: Do good while doing well*, Logistics Management, juillet 2008, p. 25-26

réglementations. Dans la visualisation de l'entreprise comme la gestion d'un ensemble de flux, l'amont (*ecodesign*) doit être autant considéré que l'aval (traitement des déchets). Cependant les acheteurs ne sont généralement pas formés aux problématiques environnementales et commencent à peine à intégrer ces questions. Pour répondre à cette carence, l'*European green purchasing network* a été fondé par un groupe d'acheteurs pour intégrer les dimensions environnementales dès l'étape du cahier des charges²¹³.

²¹³ Jean-Yves Prax, *Le manuel du knowledge management*, 2^{ème} éd., Dunod, 2007

CONCLUSION

En entreprenant une démarche d'achat proactive, l'entreprise détient les moyens de gérer les risques liés à l'environnement dans lequel elle prend place, les risques sur sa chaîne d'approvisionnement et sur sa chaîne de valeur. Elle peut aussi déployer des processus nouveaux pour gagner de la valeur ajoutée. Aligné sur la stratégie globale de l'entreprise, le sourcing est un élément moteur de la redéfinition de la fonction Achat comme fonction amont essentielle pour la création de valeur ajoutée et d'économie sur les coûts d'acquisitions. Ses dimensions ne sont en aucun cas exagérées car comme montré jusqu'à présent, le sourcing, très en amont dans la stratégie de l'entreprise, porte sur l'ensemble de la fonction Achat et participe également au renouvellement organisationnel, structurel et informationnel de l'entreprise. Il en va de l'adaptation de l'entreprise aux exigences actuelles et de son efficacité pour son maintien sur le marché.

Les principaux enseignements sont :

- acheter au prix le plus bas ce n'est pas acheter au meilleur prix : l'entreprise doit envisager son sourcing en coûts totaux de possession et déterminer les coûts non apparents ;
- la décision de sourcing est déterminante dès l'étape amont du produit et jusqu'à l'aval : le choix des fournisseurs et l'échelle de collaboration avec eux contribue à réduire les coûts de conception et dégager de la valeur pour la fin du cycle de vie du produit ;
- le sourcing, qui prend de l'importance sous l'effet de l'externalisation, s'appuie sur un réseau de partenaires experts apporteurs de valeur ajoutée : fournisseurs, prestataires de solutions e-sourcing, conseils ;
- le sourcing c'est la révision de la procédure d'achat qui devient formelle : elle sollicite la veille permanente du marché fournisseur d'où un suivi et une évaluation constante pour profiter des meilleures capacités de production ;
- l'achat devient stratégique par l'automatisation des tâches peu porteuses en valeur ajoutée : les outils e-sourcing facilitent les étapes transactionnelles de la procédure d'achat et propose des innovations à valeur ajoutée comme l'enchère inversée ;

- la réussite du sourcing impose de partager l'information : au sein des structures de l'entreprise, l'achat gagne en visibilité pour les clients internes, et son importance est signifiée auprès des prestataires externes ;
- dès la recherche du fournisseur se construit l'avantage concurrentiel : le sourcing aboutit sur des actions de développement, de soutien, de partenariats, pour toutes les entreprises participantes à un projet afin de formuler un avantage comparatif ;
- face à l'intensification de la concurrence et le mouvement de recentrage sur le cœur de métier, la compétence du fournisseur est déterminante ;
- l'entreprise acheteuse s'entoure des meilleurs partenaires peu importe leur localisation dans le monde : l'émergence de nouveaux marchés et voies de communication ainsi que le réseau Internet facilitent la collaboration à distance ;
- la direction générale doit supporter la mise en place du sourcing : elle seule est en mesure de signifier l'importance du projet et de contribuer au changement dans l'organisation générale de l'entreprise ;
- le sourcing -en amont- influe directement sur l'image de l'entreprise et ses produits -en aval- : effets de la sensibilisation du consommateur aux enjeux humains et environnementaux.

Le mémoire aborde le sourcing d'un point de vue relativement général. C'est un choix qui s'explique par la volonté de l'auteur de faire émerger l'ensemble des problématiques d'où ressortent les dimensions les plus importantes du sourcing. Par conséquent, le lecteur est en mesure d'envisager l'importance du levier sourcing dans la stratégie de l'entreprise. Des précautions ont été prises dans ce travail et ne laissent pas apparaître le sourcing comme élément obligatoire à la survie de l'entreprise. Mais par la mise en place progressive de ses leviers d'actions, le sourcing s'impose au sein de la fonction Achat et puise en elle pour recouper un ensemble de préoccupations de la stratégie globale de l'entreprise. Enfin, le sourcing est un enjeu de l'entreprise contemporaine sollicité par le contexte d'un monde des affaires qui n'a jamais été autant connecté et en mesure d'exploiter de si grandes possibilités d'action. Et c'est au fond par le partage avec tous les partenaires de l'entreprise que le sourcing a les moyens de transformer la relation fournisseur et la gestion de la firme.

Par son implication globale, il serait intéressant d'approfondir la dimension développement durable du sourcing jusqu'à l'action marketing menée et sa réception par le consommateur. L'extension de l'adoption des normes internationales et des codes de conduite suffiront-ils à amener les entreprises à proposer des produits issus d'un sourcing éthique sans augmenter pour autant le prix de vente? Cela pose la question de la capacité des partenaires à accepter de réduire leurs marges pour la réalisation d'une démarche de sourcing respectueuse de l'homme et de son environnement.

~

La rédaction de ce mémoire m'a permis de faire un premier pas dans le domaine des sciences de gestion ainsi qu'un pas dans le milieu des affaires. J'ai pu accéder à des travaux de recherche, des articles de revues professionnelles et spécialisées, lire des manuels de références français et américains, j'ai visité des expositions commerciales destinées aux professionnelles à Pékin et à Paris, je me suis inscrit sur une communauté professionnelle sur Internet (Viadeo), reçu les mêmes newsletters que les professionnels (Lettre des Achats), tenu un blog.

Je souhaitais étudier un sujet qui parle d'économie, de la Chine et d'informatique. Le choix d'étudier le sourcing relève du hasard. J'écoutais fin février 2007 sur BFM Radio l'émission *Chine Hebdo* où j'ai entendu parler du sourcing. J'ai trouvé le mot sympathique et j'ai décidé d'entreprendre des recherches. Je me suis vite aperçu des problématiques recouvertes par ce sujet. De prime abord, le mot semble technique et spécialisé mais le sourcing est un sujet actuel et qui concerne toutes les entreprises. Un sujet sur les achats de l'entreprise était absent jusqu'alors des travaux des étudiants de l'IEP ce qui explique mon mémoire qui aborde le sourcing généralement, du point de vue de la firme acheteuse, dans sa problématique étendue aux relations fournisseurs et ses conséquences sur l'organisation de la firme. Je ne pouvais pas étudier une question plus pointue ayant trait au sourcing sans avoir fait un travail généraliste au préalable, qui balise différentes pistes de réflexion.

Le choix de ce sujet s'inscrit dans la continuité de mon parcours scolaire (Bac ES, section entreprise à l'IEP). La formation reçue à l'IEP me permet de prendre connaissance de l'ensemble des problématiques de l'entreprise. Le choix de ce sujet est une manière d'amorcer une future spécialisation dans un métier, celui de l'acheteur qui

m'intéresse beaucoup en raison de ses possibilités d'action et ses responsabilités. Je souhaiterais faire un stage en entreprise dans le domaine de l'achat qui me permettrait de faire un rapport d'après l'expérience sur le terrain.

BIBLIOGRAPHIE

1) Ouvrages

- Olivier Bruel et al., *Management des Achats*. Economica, 2007.
- Collectif, *Management industriel et logistique*. 5^{ème} édition, Economica, 2007.
- Collectif, *E-sourcing, la révolution dans l'achat stratégique*. Edition O. Luther, 2002.

- Bozarth, Handfield, *Introduction to Operations and Supply Chain management*. Pearson, 2007.
- Monczka, Trent, Handfield, *Purchasing and Supply Chain Management*. Cengage Learning, 3^{ème} édition, 2005.
- Wisner, Leong, Tan, *Principles of Supply Chain Management, a balanced approach*. Thomson Learning, 2006.
- Sudhi Seshadri, *Sourcing strategy, principles, policy and designs*. Springer, 2005.
- Michael Lamoureux et al., *The e-Sourcing Handbook, A Modern Guide to Supply & Spend Management Success*. Iasta Publishing, Indianapolis, Indiana, USA, 2008.

- Collectif, *Encyclopédie de gestion*. 2^{ème} édition, Economica, 1997.
- E. Laville, *L'entreprise verte*. 2^{ème} édition, Pearson education, Village mondial, 2006.
- J. Brilman et J. Héarard, *Les meilleures pratiques de management*. 6^{ème} édition, Edition d'Organisation, 2006.
- Jacques Lendrevie et Denis Lindon, *Mercator*. Dunod, 2006.
- Collectif, *Exporter*. Foucher, 2007.
- Jean François Pillou, *Tout sur les systèmes d'information*. Dunod, 2006.
- R. Bourbonnais, P. Vallin, *Comment optimiser les approvisionnements*. 2^{ème} édition, Economica, 2006.
- François Potier, *L'analyse des coûts*. Editions management et société, 2004.
- Dimitri Weiss dir., *Ressources humaines*. Editions d'organisations, 3^{ème} éd., 2005.
- Jean-Yves Prax, *Le manuel du knowledge management*. 2^{ème} édition, Dunod, 2007.
- O. Bruel, *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*. 2^{ème} édition, Dunod 1998.
- A. Chauveau et J-J. Rosé, *L'entreprise responsable*. Editions d'Organisation, 2003.
- Denis Ettighoffer, *L'entreprise virtuelle*. Editions d'Organisation, 2001.
- Josse Roussel et Gabrielle Gauthey, *Vers l'entreprise numérique*. Gualino éditeur, 2005.
- Pierre Veltz, *Le nouveau monde industriel*. 2000, Gallimard.

- J-C. Castagnes et D. Retour (dir.), *Le management des achats, mélange en l'honneur de Pierre-Yves Barreyre*. Presses universitaires de Grenoble, 2002.
- J. Womack, D. Jones, *Système lean, penser l'entreprise au plus juste*. 2^{ème} édition, Pearson Village mondial, 2007.
- L. Ravignon et al., *Méthode ABC/ABM*. Editions d'organisation, 2003.
- Hervé Ghannad, *La stratégie d'entreprise*. Editions de Vecchi, 2004.
- R. Kaplan, D. Norton, *L'alignement stratégique, créer des synergies par le tableau de bord prospectif*. Eyrolles, 2007.
- Stephen Robbins et al., *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*. 6^{ème} édition, Pearson, 2008.
- Philippe Petit, *Toute la fonction Achats*. Dunod, 2008.

2) Articles de Recherche

- Isabelle Géniaux, Sylvie Mira-Bonnardel, *Le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire ?* Lavoisier, Revue française de gestion, 2003/2 - n° 143, p.129-144.
- Nathalie Fabbe-Costes, *La gestion dynamique des supply chains des entreprises virtuelles.* Revue française de gestion 2005/3 - n° 156, p.151-166.
- Frédéric Fréry, Florence Law-Kheng, *La réinternalisation, chaînon manquant des théories de la firme.* Revue française de gestion, 2007/8 - n° 177, p.163-179.
- Simon Véronneau, Federico Pasin et Jacques Roy, *L'information dans la chaîne logistique.* Revue française de gestion, 2008/6 - n° 186, p. 149-161.
- Gwenaëlle Nogatchewsky, *L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur.* Revue française de gestion 2003/6, n° 14, p.173-183.
- Mike Crone, *Local Sourcing by Multinational Enterprise Plants Evidence from the UK Regions and its Policy Implications.* January 2000, 25 p.
- Hong Y. Park, *Foreign Direct Investment and Global Sourcing Choices of Firms in the US.* 2000, 11 p.
- Thomas P. Lyon, *Does Dual Sourcing Lower Procurement Costs?* Kelley School of Business Indiana University, 2 août 2000, 29 p.
- Falguni Sen, William J. Latzko, *Single Source Supplier Strategies—An Exploratory Study of the Impact of Values, Attitudes and Practices in Large U.S.Manufacturing Firms.* Academy of management Proceedings, 1987, p. 301-305.
- I. P. Morgan, *The purchasing revolution,* The McKinsey Quaterly, spring 1987, p. 49-55.
- Anne-Marie Slaughter, *America's Edge in a Networked World,* , Foreign Affairs, January/February 2009, p. 97.
- Robert B. Handfield, Benn Lawson, *Integrating suppliers into new product development.* Research Technology management, septembre-octobre 2007, p. 44-51.

3) Etudes professionnelles

- ESCP-EAP, Supply Chain Magazine, Bearing Point, *Observatoire de la Supply Chain Sourcing dans les pays à bas coûts : "Quels impacts sur la performance et l'organisation de la Supply Chain ?"*. Janvier 2007, 28 p.
- Aberdeen Group, *Strategic Sourcing in the Mid-Market Benchmark: The Echo Boom in Supply Management.* Décembre 2005.
- *Étude sur la gestion mondiale des dépenses: Stratégies européennes de sourcing dans les pays à bas coûts.* Rapport de synthèse commandité par Ariba, mai 2005.
- Aberdeen Group, *The direct materials sourcing benchmark report.* Mars 2006.
- AberdeenGroup, *Low-Cost Country Sourcing: Success Strategies Maximizing and Sustaining the Next Big Supply Savings Opportunity.* Juin 2005
- Aberdeen Group, *The Advanced Sourcing & Negotiation Benchmark Report, The Art & Science of the Deal.* Janvier 2007
- Aberdeen Group *Design for sourcing : improving product lifestyle profitability.* Mars 2006
- Pekka Alajääskö, *International sourcing in Europe.* Eurostat: Industry, trade and services, 23 janvier 2009, 12p.
- OECD, *Managing Working Conditions in the Supply Chain: A Fact-Finding Study of Corporate Practices.* 2002/2, OECD Publishing, 15 p.

- La Lettre des Achats CDAF, Enquête sur 113 PME, 17 mars 2005

4) Articles de la presse professionnelle

- David Jacoby, *Mega-sourcing, do you have the skills?* Purchasing, 3 février 2005, p. 60.
- *Some companies jump the gun on overseas sourcing.* Purchasing, 3 mars 2005, p. 27-28.
- Stuart Trussler, *What is more important cost or supply-chain security?* Journal of the Institute of Logistics and Transport, mars 2005, p. 46-47.
- *Ethical Sourcing: still a long way.* Food Engineering & Ingredients, avril 2005, p. 31-34.
- David Hannon, *Supplier Relationships, key to future success.* Purchasing, 2 juin 2005, p. 21-24.
- Karen Dilger, *Purchasing's evolution to strategic sourcing is a multistage process.* Manufacturing Business Technology, mars 2008, p. 10-11.
- Brent Felgner, *Wall Mart goes deeper for savings.* Home Textiles Today, p. 1 et 4, 20 juin 2005.
- David Hannon, *Efficiency is key to global sourcing.* Purchasing, 14 juillet 2005, p. 54-59.
- William Hoffman, *Redrawing the Logistics map.* Traffic World, 15 août 2005, p. 10-12.
- Susan Avery, *Only the best suppliers will do.* Purchasing, 11 août 2005, p. 56-57.
- Roger Morton, *The "not just China" syndrome.* Logistics Today, septembre 2005, p. 30-32.
- Barbara Jorgensen, *Global Sourcing: getting there from here.* Electronic Business, octobre 2005, p. 20-27.
- *Global supply-chains, managing the risks and opportunities.* Logistics & Transport Focus, décembre 2005, p. 55-56.
- Byrne, *When is it time to reassess your supply chain network?* Logistics Management, septembre 2006, p. 19-21 .
- *Can your supply chain handle the risks of sourcing from China?* Canadian Transportation & Logistics, septembre 2006, p. 6.
- C. Richard Panico, *Sourcing: collaborative success.* Global Cosmetic Industry, décembre 2006, p. 58-59.
- Daniel R. Joseph, *Homework on global sourcing.* Ceramic Industry, décembre 2006, p. 15-16.
- Sara Ireton, *Global Sourcing Checklist.* Industry Week, janvier 2007, p. 40.
- Ana Monteiro, *The devil is in the detail.* Finweek, 11 janvier 2007, p. 47.
- *Complexity, variability place tough demands on integrated global sourcing.* Manufacturing Business Technology, février 2007, p. 18.
- L. Gary Boomer, *The second wave of sourcing.* Accounting today, 26 février-18 mars 2007, p. 20.
- David Hannon, *Technology firm minimizes supplier risk in global sourcing.* Purchasing, 15 février 2007, p. 55-56.
- Jean-Philippe Guillaume, *La face cachée des délocalisations.* Supply Chain magazine, avril 2007, p. 30-34.
- Karen Andrews, *Sourcing Local.* Food service director, 15 mai 2007, p. 30.
- Susan M. Andrews, *Asia now center of fabric sourcing activity.* Furniture today, 7 mai 2007, p. 35.
- Frank Thewihsen, *Collaborative sourcing.* Logistics and Transport Focus, mai 2007, p. 42-44.
- Rick Weber, *Supply chains go global.* Trailer/Body Builders mars 2007, p. 50-51.
- Francis G. Coleman, *In Search of Ethical Sourcing.* Directorship, avril/mai 2007, p. 38-39.
- Jeff Zamek, *Sourcing Raw Materials: A Cautionary Tale.* Ceramic Industry, mars 2007, p. 26-31.

- Patricia Van Arnum, *Shifting Patterns in Sourcing*. Pharmaceutical Technology, mars 2007, p. 62-66.
- *Strategies for Strategic Sourcing*. Industry Week, Janvier 2008, p. 28-30.
- Susan Avery, *How to monitor supplier performance?* Purchasing, décembre 2007, p. 54-55.
- *Why it's important to measure suppliers well*. Purchasing, 4 mai 2000, p. 36-40.
- James A. Cooke, *A case for sole sourcing*. Logistics Management ; octobre 2004, p. 32-35.
- Ed Grimes, *'Re-Sourcing' Outsourced Electronics*. Circuits Assembly, novembre 2006, p. 24-27.
- William Atkinson, *Tyco customizes its sourcing organization to fit business needs*. Purchasing, 5 avril 2007, p. 19-21.
- Paul E. Teague, *Change the way you source*. Purchasing, 3 mai 2007, p. 49-50.
- Susan Avery, *Sara Lee centralizes MRO buy, gets supplier more involved*. Purchasing, 14 juin 2007, p. 41-42.
- *Moving forward by working backwards: How and why reverse auctions make dollars and sense*. Healthcare purchasing news, juillet 2007, p. 65-66.
- James Carbone, *Alltel slashes costs*. Purchasing, 14 juillet 2007, p. 66-72.
- David Hannon, *Kimball's procurement, tactical to strategic*. Purchasing, 14 juillet 2007, p. 74-76.
- Tom Murphy, *Strategic Sourcing Purchasing plans differ, but bottom line remains, WARD's AutoWorld*, juillet 2007, p. 20.
- Bernie Hart, *A Challenging Year for Supply Chains*. Traffic World, 7 janvier 2008, p. 7.
- Andrew K. Reese, *Building a Successful Strategic Sourcing Program for Indirect Materials*. Supply & demand chain executives, décembre 2007/ janvier 2008, p. 19 à 21.
- Mike Jones, *Domestic costs of foreign sourcing*. Material Handling Management, février 2008, p. 40-41.
- *Suppliers can either shape up or shape out*, Purchasing. 16 décembre 1993, p. 18-19.
- Clarissa Cruz, *Purchasing pros search for perfect number of suppliers*. Purchasing, 1997, p. 28-29.
- Anne-Milen Porter, *Supply-base optimization stokes market competition*. Purchasing, 23 octobre 1997, p.18-21.
- Connie Robbins Gentry, *Sourcing Safari*. Chain Store Age, janvier 2008, p. 80-81.
- Mark Frary, *Strategy meetings*. Business Travel World, février 2008, p.19-20.
- Charlie Lunan, Tom Ryan, *A high price to pay*. SBG, mai 2008, p. 32-33.
- Suzanne Deffree, *Nokia, ST move ahead on 3G chipset development agreement*. Electronic News, 11 décembre 2007.
- Kit Burden, *Find a path to multisourcing success*. Computer Weekly, 29 janvier 2008, p. 12.
- Will Hadfield, *Tesco deploys global procurement platform*. Computer Weekly; 13 septembre 2005, p. 6.
- *MRO buying gets strategic*. Purchasing, mars 2008, p. 46-48.
- David Hannon, *Costa Rica provides high-tech niche in the global sourcing universe*. Purchasing, novembre 2007, p. 56-58.
- Narendra Mulani, *Sustainable sourcing: Do good while doing well*. Logistics Management, juillet 2008, p. 25-26.
- Susan Avery, *P&G takes personal approach to global indirect purchasing*. Purchasing, septembre 2008, p. 52-53.
- Andreas Bernhard, *Dutch, Japanese or Yankee?* IBX efficient purchasing numéro 6, 2008.

5) Articles de presse

- Li Yanping, *Guangzhou trade fair affected by strong yuan*. IHT, 1er novembre 2007.
- Ian Austen, *Once a U.S. legend, now « Made in China »*. IHT, 27 mars 2008.
- Claudia Deutsch, *Making new demands on the U.S. supply chain*. IHT, 8 novembre 2007.
- Frédéric Aubet, *Optimiser la création de valeur de l'entreprise étendue*. Les Echos, 22 octobre 1999.
- Gong Zhengzheng, *Auto firm ups local sourcing*. China Daily, 12 mars 2008.
- Bruno Mouly, *Les surcoûts cachés du sourcing lointain*. Les Echos, 11 mars 2008.
- Olivier Bruel, *Stratégie d'achats: s'inscrire dans la durée pour créer de la valeur*. Les Echos, l'art du management de l'information, 29 mai 2008.
- Régis Marti, *Dell délocalise sa production européenne d'Irlande en Pologne*, Les Echos, 9 janvier 2009 ; Emmanuel Grasland, *Dell pourrait vendre toutes ses usines*, Les Echos, 8 septembre 2008.
- Hervé Garcia, *La RSE, un label efficace*. L'Expansion, février 2009.

6) Visites de salons

- Salons Solutions, CNIT Paris la Défense, 30 septembre – 1^{er} octobre 2008
- Salons China International Auto Parts Expo, 13 novembre 2008, China International Exhibition Center de Pékin
- Salon ISPO China (articles de sports d'hiver), 25 février 2008, China International Exhibition Center de Pékin
- Salon Woodworking machinery and furniture manufacturing equipment, 9 mars 2008, China International Exhibition Center de Pékin
- Salon China Sign Expo 2008 (panneaux publicitaires), 7 juin 2008, China International Exhibition Center de Pékin,
- Salon Intertextile, Beijing apparel fabrics, 29 mars 2008, China International Exhibition Center de Pékin

7) Multimédia

a. Articles parus sur des Blogs

- E-sourcing forum, Iasta consulting, <http://www.esourcingforum.com>
- Mark Usher, *Surfire strategy #8*, E-sourcing forum, 2 septembre 2008
- Charles Dominick, *Purchasing Procedure Writting*, E-sourcing forum, 2 octobre 2008
- Charles Dominick, *The evolution of purchasing*, E-sourcing Forum, 15 septembre 2008
- David Bush, *Outsourcing 8000 RFQs?*, E-sourcing Forum, 6 octobre 2008
- Sean Delaney, *Delivering Value in both good and bad times*, E-sourcing Forum, 14 juillet 2008
- Sean Delaney, *Let the market decide!*, E-sourcing forum, 9 septembre 2008
- Sourcing Innovation, Dr. Michael Lamoureux, <http://blog.sourcinginnovation.com>
- Michael Lamoureux, *Is your supply chain reversible?* Sourcing innovation, 31 juillet 2008
[<http://blog.sourcinginnovation.com/2008/07/31/is-your-supply-chain-reversible.aspx>]
- Michael Lamoureux, *Dimensions of Market Intelligence*, Sourcing Innovation, 18 septembre 2008
[<http://blog.sourcinginnovation.com/2008/09/18/dimensions-of-market-inte>]
- Bill Michels, *America calling*, ADR International, 28 juillet 2008

[<http://www.procurementleaders.com/learninggroups/strategic-sourcing/strategic-sourcing-articles/america-calling/?version=1>]

- Jason Busch, *Spend Challenges: today and tomorrow*, Spend Matters blog, 26 septembre 2008

[<http://www.spendmatters.com/index.cfm/2008/9/26/Spend-Challenges>]

- Jason Busch, *Supply Risk in India: Pharma Supplier Quality Problems Extend Past China*
Spend Matter, 2 octobre 2008

[<http://www.spendmatters.com/index.cfm/2008/10/2/Supply-Risk-in-India>]

- Jim Tompkins, Supply Chain Brain, *Supplier Relationship Management: It Takes the 'Big R' to Win Global Sourcing Game*, 9 juillet 2008

[<http://www.supplychainbrain.com/content/nc/technology-solutions/supplier>]

b. Abonnements aux Newsletters

- Lettre des achats, <http://www.lettredesachats.fr/>

- E-achats solutions, <http://www.e-achatsolutions.com/>

- Décision achat, <http://www.decision-achats.fr/>

c. Videos

- *SynerTrade 6*, film d'animation promotionnel,

[<http://www.youtube.com/watch?v=4KcaoXpL7Gk>]

- Objectif-Chine, le sourcing en Chine, interview de Jérémie Ni,

[http://www.dailymotion.com/video/x4086m_le-sourcing-en-chine-part-1-newslet_news]

- Motorola, *Motorola CFO Mr. Devonshire on Emptoris*, [<http://www.youtube.com/watch?v=z2-BOJ-aCIU>]

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	5
LES CONTRIBUTIONS DU SOURCING A L'ENTREPRISE	5
La définition du sourcing	5
L'émergence d'une stratégie de la fonction Achat.....	6
La transformation de l'environnement de travail de l'entreprise est propice au sourcing.....	7
Le recours aux capacités de production externes justifie une stratégie de sourcing	8
LE SOURCING ET SES REPERCUSSIONS SUR L'ENSEMBLE DES PARTENAIRES DE TRAVAIL	10
Le sourcing s'envisage dans une vision globale de l'entreprise cliente et de ses fournisseurs.....	10
Orientation proactive de l'Achat induite par le sourcing	12
Intérêts divergents des partenaires	13
Une démarche progressive qui tend vers un traitement global	13
PREMIERE PARTIE. LE DEROULEMENT DU PROJET SOURCING	16
SECTION I. LES DIMENSIONS DU SOURCING	16
PARAGRAPHE INTRODUCTIF. MODELE INFORMATIONNEL : LES ASYMETRIES D'INFORMATIONS INHERENTES A LA RELATION CLIENT - FOURNISSEUR.....	16
CHAPITRE 1 ^{ER} . LES CHOIX DE L'ENTREPRISE POUR SA DECISION DE REALISER UN SOURCING	17
A. Les arbitrages du sourcing.....	17
1. Les raisons du choix du marché sourcing	17
a. La mise à disposition des capacités de production.....	17
b. Le sourcing apporte des coûts d'organisation supplémentaires	18
c. Stratégie d'entreprise et ressources disponibles	18
2. Faire ou acheter : le sourcing revient à acheter les meilleures capacités productives	19
a. La décision d'internaliser ou d'externaliser la production d'un bien ou d'un service	19
b. L'outsourcing limite les possibilités de l'externalisation.....	20
B. Le choix des produits achetés est corrélé à la stratégie de l'entreprise : la création de valeur par le mieux acheter	21
1. Le sourcing de biens.....	21
a. Produits fonctionnels et produits cœur de métier	21
b. Le sourcing de produits entrant dans le cœur de métier.....	22
c. Le sourcing de produits indirects a un potentiel d'économie jusqu'ici inexploité.....	22
2. Le sourcing de services	24

a. L'externalisation des fonctions supports	24
b. L'externalisation de la démarche de sourcing.....	25
CHAPITRE 2 ^{EME} . LES STRATEGIES DE SOURCING ET LEURS IMPLICATIONS	26
A. Panorama des stratégies de sourcing selon le nombre de fournisseurs contractualisés	26
1. Opportunités et limites d'un recours à un ou plusieurs fournisseurs pour le sourcing d'un bien ou d'un service	26
a. Une seule source d'approvisionnement (sole sourcing).....	26
b. Deux sources d'approvisionnement (dual sourcing).....	26
c. Plusieurs sources d'approvisionnement (multi sourcing).....	27
2. L'agencement de la base fournisseur	28
a. Un fournisseur de secours (cross sourcing).....	28
b. Utilisation des fournisseurs selon les fluctuations de la demande	28
B. La localisation des sources et ses conséquences sur l'économie de l'entreprise et sur la chaîne d'approvisionnement.....	29
1. Une localisation des sources accessibles à toutes les entreprises.....	29
a. Servir rapidement des marchés de proximité (sourcing local)	29
b. Tirer profit de la compétition mondiale (sourcing international).....	30
2. Une localisation des sources accessibles aux entreprises les plus avancées.....	31
a. Des achats mondiaux avec une organisation générale avancée (sourcing global)	31
b. Le sourcing dans les pays à bas coûts (low cost country sourcing)	32
SECTION II. LA PROCEDURE DU SOURCING.....	35
PARAGRAPHE INTRODUCTIF : LE SOURCING COMME DEMARCHE DE MARKETING A L'ENVERS (REVERSE MARKETING)	35
CHAPITRE 1 ^{ER} . LES PREMICES DU PROJET : DES PROCEDURES FORMELLES ET ELABOREES.....	36
A. Les étapes en amont du projet sourcing	36
1. L'analyse des dépenses comme réponse au manque de visibilité dès l'amont du projet.....	36
2. Le cahier des charges proactif.....	37
B. La collecte et le traitement des données nécessaires au projet.....	38
1. La recherche de l'information pertinente	38
a. Intérêts d'une information fournisseur adéquate	38
b. Les types d'informations collectées	38
2. La place de l'Internet dans la recherche de l'information.....	39
a. L'information financière	39
b. Les catalogues	39

c. Les places de marché.....	40
Schéma de la procédure du sourcing.....	41
CHAPITRE 2^{EME}. LA PROCEDURE DE SOURCING FACILITEE PAR LES OUTILS	
INFORMATIQUES	41
A. Les moyens d’actions de l’acheteur pour la décision de sourcing	42
1. La sollicitation de l’offre du fournisseur.....	42
a. Les demandes d’informations.....	42
b. Les appels d’offres	42
c. Point de vue critique sur les méthodes électroniques.....	43
2. Outils analytiques d’aide à la décision pour une stratégie de sourcing.....	43
a. La justification d’outils d’aide à la décision.....	43
b. Outils d’aide à la décision basés sur les coûts.....	44
c. Outil utilisé quand l’information est manquante	45
d. Analyse par la contribution à la valeur.....	45
e. L’évaluation des fournisseurs selon des points d’importance	45
B. L’étape finale de la négociation.....	46
1. Les enchères inversées	46
2. La négociation physique.....	47
SECTION III. L’ORGANISATION GENERALE DE L’ENTREPRISE FACE AU	
DEVELOPPEMENT DES ACHATS PAR LA PROCEDURE DE SOURCING.....	48
CHAPITRE 1^{ER}. ORGANISATION ET RÔLE STRATEGIQUE DE LA FONCTION ACHAT	
PAR LE SOURCING.....	48
A. Structure organisationnelle et stratégie d’entreprise	48
1. Structure et efficacité	48
2. Le sourcing et la réorganisation des structures	49
B. L’organisation de la fonction Achat	50
1. Centralisation et décentralisation des achats	50
2. La hiérarchie d’achat et les moyens mis en œuvre pour le sourcing.....	51
CHAPITRE 2^{EME}. LES RESSOURCES HUMAINES FACE AU CHANGEMENT IMPOSE	
PAR LE SOURCING.....	52
A. Les clients internes	52
1. Les limites de la communication interne.....	52
2. Le rôle de l’acheteur devient stratégique	53
B. Les difficultés du changement	54
1. Les clients internes face à de nouveaux enjeux stratégiques	54

a. Communication interne des processus du sourcing.....	54
b. La dispersion du sentiment de parenté du projet.....	55
2. Le rapport de force reste répandu avec les fournisseurs	56
DEUXIEME PARTIE. LA STRATEGIE DE SOURCING EST RESPONSABLE DE LA	
REVISION DE LA GESTION DES FLUX INTERNES ET EXTERNES DE	
L'ENTREPRISE	58
SECTION I. LA GESTION DE LA RELATION FOURNISSEUR	58
PARAGRAPHE INTRODUCTIF. LE RESEAU D'ENTREPRISE, UNE APPROCHE	
COOPERATIVE	58
CHAPITRE 1 ^{ER} . ENTRETIEN STRATEGIQUE DE LA RELATION CLIENT-	
FOURNISSEUR: POLITIQUE DE LA BASE FOURNISSEUR	60
A. Leviers d'action de la politique fournisseur	60
1. La gestion de la base de fournisseurs	60
a. Des critères objectifs	60
b. Vers un modèle coopératif	60
2. La réduction du nombre de fournisseurs	61
a. Rationalisation de la base fournisseur	61
b. Méthodes de rationalisation	61
c. Avantages de la rationalisation de la base fournisseur	62
d. Inconvénients d'une base fournisseur réduite	63
Schémas de la rationalisation de la base fournisseur	63
B. L'évaluation de la performance du fournisseur	65
1. La gestion de la qualité du fournisseur.....	65
2. La classification des fournisseurs en conséquence de la mesure de leurs performances	66
Schéma de la performance du fournisseur selon les attentes définies dans le cahier des charges.....	67
CHAPITRE 2 ^{EME} . METHODES DE COLLABORATIONS AVANCEES : SUCCES ET	
LIMITES	68
A. Vers un travail collaboratif client - fournisseur permanent.....	68
1. La mise en place de structures communes	68
2. Valeur apportée par le fournisseur dès l'amont du projet	69
B. L'intégration des fournisseurs dans la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise.....	70
1. Le développement des fournisseurs est une démarche mutualisée	70
2. Echelle de l'intégration du fournisseur	72
a. Le modèle des « box ».....	72\
b. Le soutien et le développement mutuel des fournisseurs indirects	73

Schéma optimal des flux transversaux de l'entreprise	74
SECTION II. L'ENJEU INFORMATIONNEL EST DE LIER LE SOURCING AVEC LA STRATEGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE.....	75
CHAPITRE 1 ^{ER} . LA REFORTE DES PROCESSUS INFORMATIONNELS DE L'ENTREPRISE	75
A. L'alignement stratégique, moteur du sourcing efficace	75
1. Le développement de synergies en interne	75
2. Lier l'Achat avec la stratégie globale.....	76
B. La communication des clients internes.....	77
1. Les équipes trans-fonctionnelles	77
a. Intérêt du recours aux équipes internes	77
b. Limites des équipes internes	78
2. Le partage de l'information avec les clients internes	79
a. Réseau d'interaction de la fonction Achat.....	79
b. L'enjeu de la circulation de l'information.....	79
CHAPITRE 2 ^{EME} . DES OUTILS EN MESURE DE FAVORISER UNE APPROCHE STRATEGIQUE GLOBALE DE L'ENTREPRISE.....	80
A. Les solutions e-sourcing et l'intégration des fournisseurs	80
1. L'e-sourcing au service de gains de valeur	80
2. Le déploiement de l'outil e-sourcing	81
B. Les outils informatiques, chaînon de l'alignement stratégique en interne et en externe.....	82
1. Le progiciel de gestion intégré comme outil d'intégration de la fonction Achat à l'entreprise	82
2. L'outil de gestion de la relation fournisseur.....	83
Schémas des étages pour l'entreprise intégrée	85
SECTION III. GESTION DES RISQUES ET LEURS PARTAGES ENTRE CLIENTS ET FOURNISSEURS	86
CHAPITRE 1 ^{ER} . LES RISQUES LIES À LA SOCIETE DE L'INFORMATION ET DU SAVOIR	86
A. La capitalisation de l'information	86
1. La veille stratégique	86
2. Le problème du partage de l'information.....	87
B. Le sourcing et ses conséquences sur la structure de l'emploi : le management du savoir dans l'entreprise.....	88
1. Externalisation de la production et risques de perte du savoir	88
a. Les délocalisations ou la destruction des capacités locales de production.....	88

b. Le sourcing international porte le risque de dilution du savoir faire local.....	89
2. Le management du savoir comme rempart à l'échec du sourcing.....	90
a. Intérêt de l'outil <i>knowledge management</i>	90
b. Le backsourcing (réinternalisation ou relocalisation).....	91
CHAPITRE 2 ^{EME} . STRATEGIE DE POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE : ANTICIPATIONS ET CONSEQUENCES D'UNE POLITIQUE ETHIQUE A DES FINS MARKETING.....	92
A. La politique éthique de l'entreprise.....	92
1. Le sourcing éthique, une création de valeur.....	92
2. Les normes de la responsabilité sociale de l'entreprise.....	94
B. Les préoccupations environnementales dans le sourcing.....	95
1. Les achats verts ou durables.....	95
2. Dès la phase de conception, la prise en compte des enjeux écologiques.....	96
CONCLUSION	98