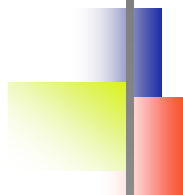




Gestion de la relation client-fournisseur



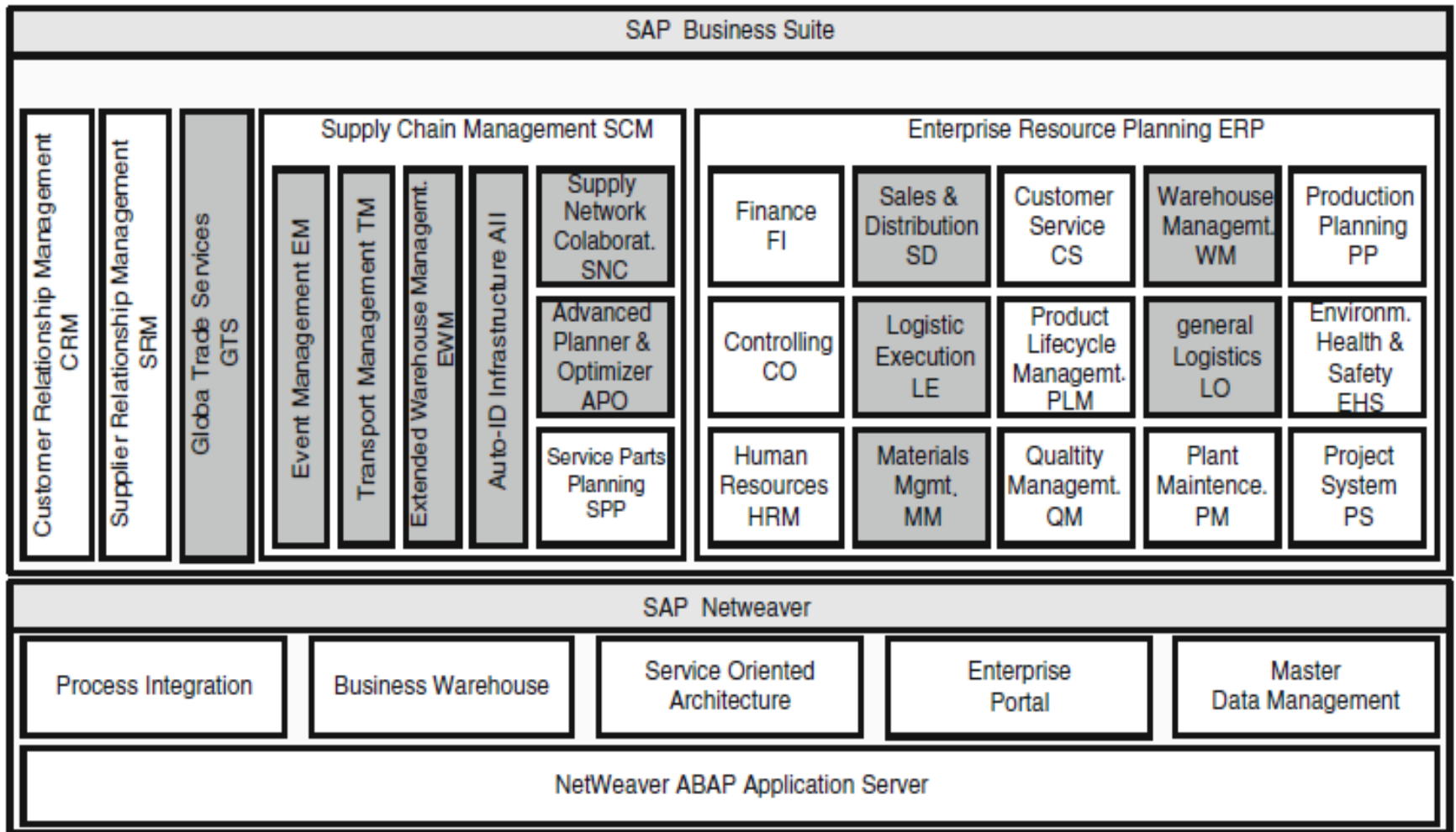
CRM / SRM



Chapitre I :

GRC-F : Concepts fondamentaux

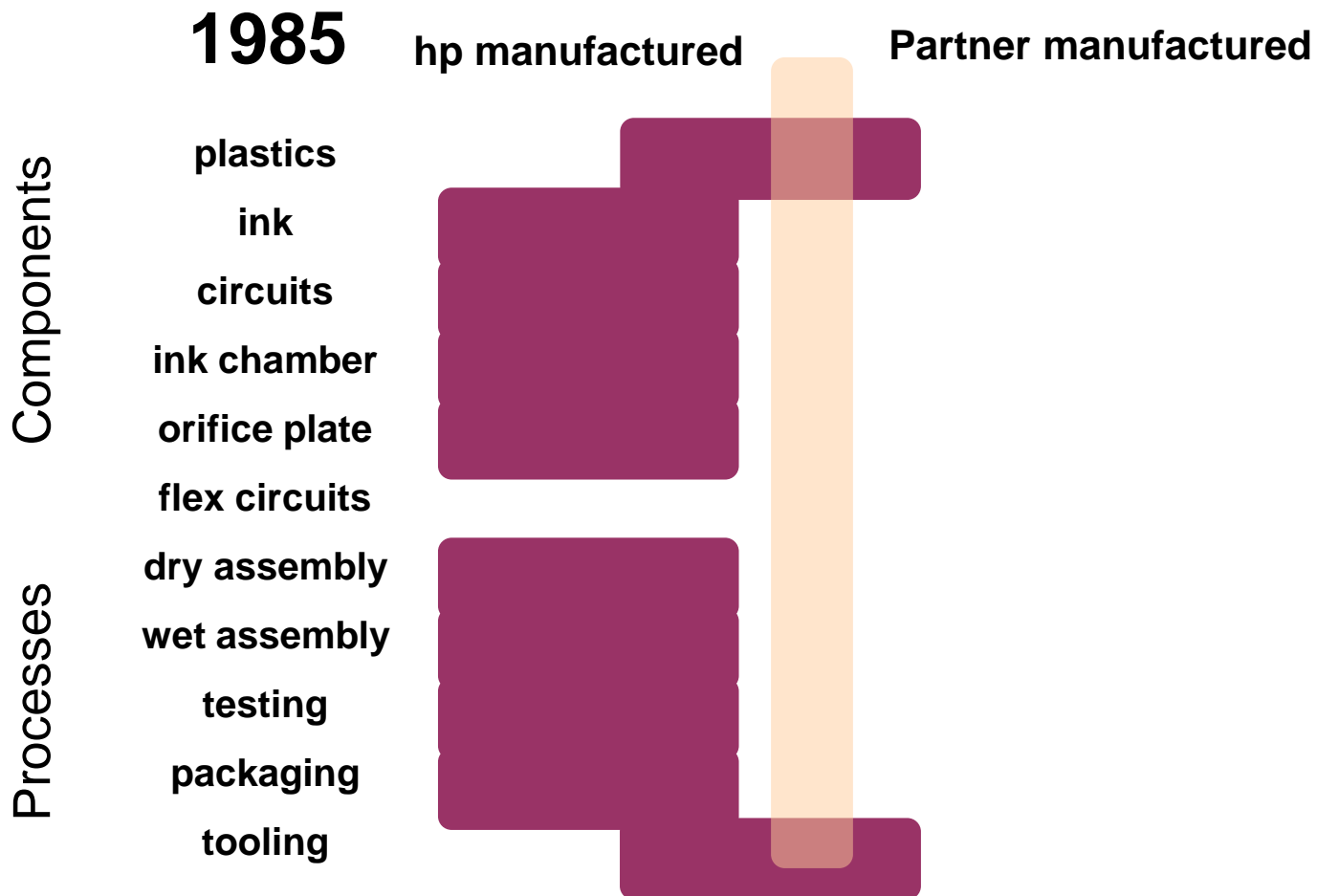
CRM / SRM ??



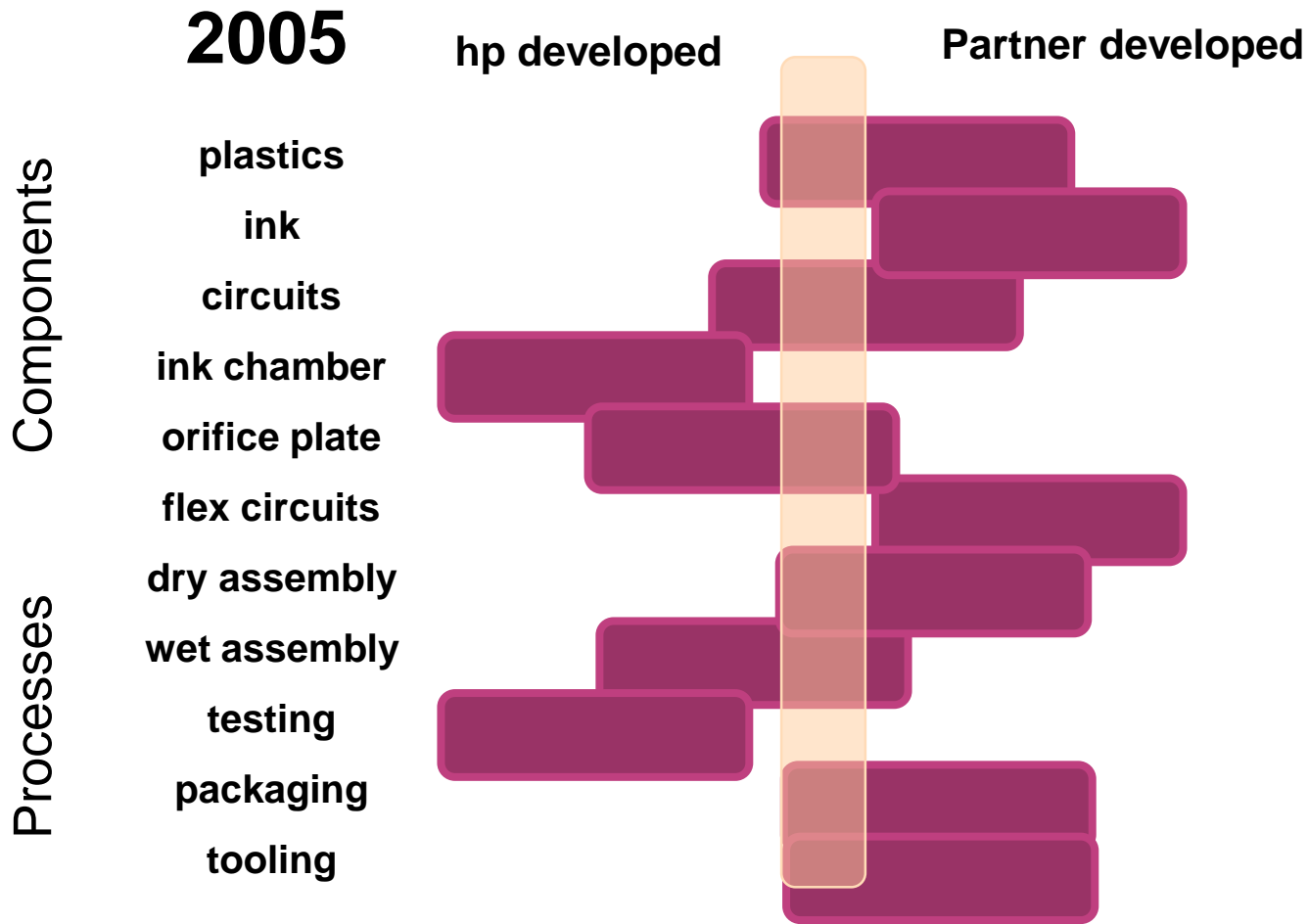
Logistic Core Operations with SAP
 Procurement, Production and Distribution Logistics
 Jens Kappauf et al. Springer 2011.

Contribution stratégique des achats

Les imprimantes jet d'encre HP



Contribution stratégique des achats



Augmentation de l'externalisation (??)



Contribution stratégique des achats

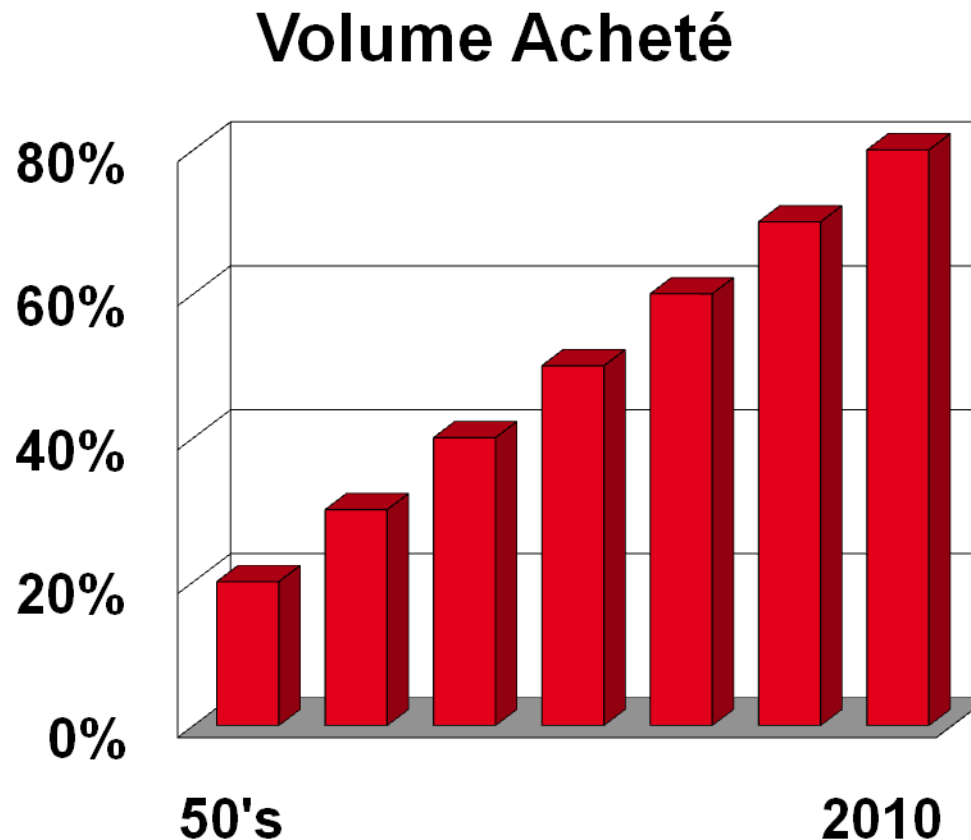
- Externalisation : Transfert total d'activités (diverses) initialement intégrées vers des prestataires extérieurs (transfert de responsabilité et de propriété).
- Sous-traitance : confier à une autre entreprise une activité qu'on serait susceptible de réaliser en maintenant un lien de subordination.



Contribution stratégique des achats

- Après la production de masse des années 20 et la production optimisée des années 80, l'industrie mondiale est au milieu d'une nouvelle évolution structurelle, vers la collaboration dans le domaine de la conception et de la production.
- Les entreprises se recentrent sur leurs métiers et externalisent toutes les activités qui ne constituent pas leur savoir faire distinctif (compétences clés).
- Élargissement du périmètre de la fonction achats : achat de prestations industrielles et intellectuelles (produits et services).
- Une étude récente conclut qu'en 2015, les équipementiers automobiles représentent 80% de la création de valeur totale en conception et en production de véhicules (ex: sièges, garnitures intérieures, systèmes de freinage, phares, amortisseurs et suspensions, équipement électrique du moteur, système d'injection, vitres, essuie-glaces, ceintures de sécurité, pneus, tableau de bord, ordinateur de bord,)

Contribution stratégique des achats



Toute action permettant de gagner 5 % sur le montant des achats est plus rentable que d'autres actions.

Pouvez vous gagner sans vos fournisseurs?





Achat et Approvisionnement ?



Achat ?

La fonction achats est responsable d'acquérir les produits, les services et les prestations demandés par les clients internes, dans les meilleures conditions économiques, de qualité et de service, tout en maîtrisant les divers risques encourus à court et moyen termes.



Le domaine de responsabilité s'arrête à la signature des contrats d'achats (ou des « simples » commandes) et au suivi de leur mise en œuvre.



Approvisionnement ?

La fonction approvisionnement est responsable de l'exécution physique des contrats, et du pilotage des flux physique à court termes (appels de livraison, aspects logistiques et connexion avec la planification des besoins, gestion du transport et des interfaces avec les prestataires logistiques, suivi des livraisons et règlement des litiges en relation avec les achats, etc).



Sourcing ?

C'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.



e-Sourcing et e-Procurement ?

- L'e-sourcing a pour vocation d'optimiser l'amont de l'achat en standardisant et automatisant la recherche, la sélection et la négociation avec les fournisseurs;
- L'e-procurement gère les approvisionnements en visant l'automatisation des commandes et des transactions. L'e-procurement s'appuie souvent sur des catalogues en ligne,



Missions de la fonction achats ?

- Rechercher et acquérir les biens, services et prestations, intégrés dans les produits fabriqués et vendus par l'entreprise, selon une définition des besoins au travers des CdC clairement définis
- Viser un niveau de qualité objectif dans les conditions d'assurance qualité clairement définies et mises en place chez les fournisseurs,
- S'assurer des conditions de flexibilité pour la mise en place de solutions assurant des délais courts,
- Garantir des conditions de services associés que peuvent attendre les clients internes des Achats.



Le portefeuille d'achat ?

- L'ensemble des biens, services et prestations achetés par l'entreprise et classés selon une logique de segmentation:
 - Achats de production (MP, composants, sous-ensembles, consommables, prestation de sous-traitance industrielle (travail à façon, traitement thermique, fourniture d'une fonction complète))
 - Achats de produits de négoce (produits finis)
 - Achat de sous-traitance de fabrication
 - Achats de services logistiques
 - Achats d'énergie et de fluides divers
 - Achats de prestations techniques ou intellectuelles
 - Achats d'investissement
 - Achats de frais généraux

La matrice de Kraljic

Criticité de l'achat : enjeu financier, impact sur performance produit, perception par le client, investissements associés, etc.

Enjeu fort, faible risque marché

Leviers : sourcing et mise en compétition régulière, enchères

Enjeu fort, risque marché élevé

Leviers : partenariats, co-développements, co-investissements, recherche du long terme

Faible enjeu, faible risque marché

Leviers : optimisation du processus, rationalisation des achats et du panel fournisseur,

Faible enjeu, risque marché élevé

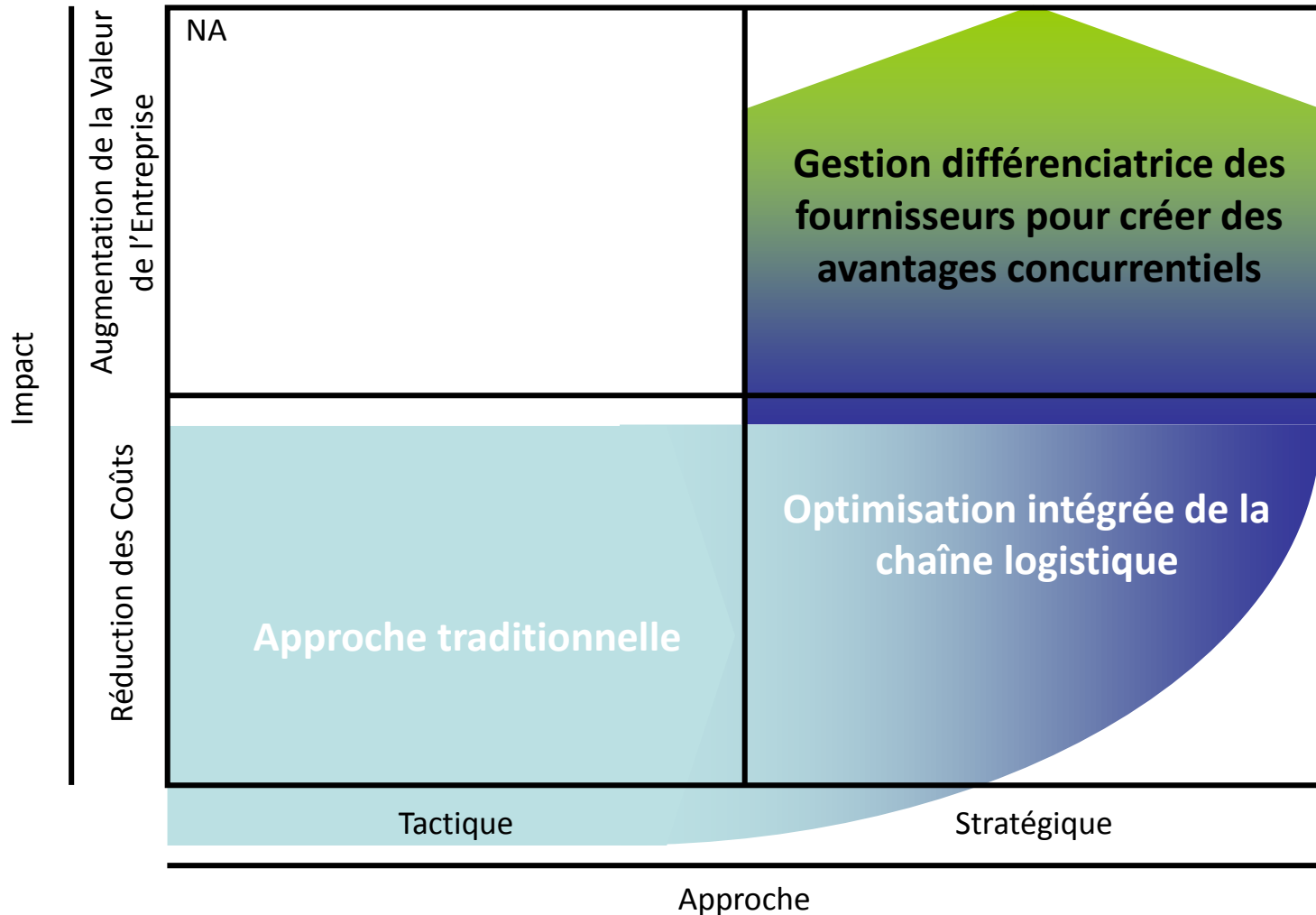
Leviers : stockages, recours à des contrats cadres groupe, contrats longs, développement de sources alternatives, recherches de substitutions au produit,

Difficultés liées au marché : marché monopolistique ou oligopolistique, ruptures ou difficultés d'approvisionnement, instabilité, etc.

| | | | | |
|--------------|--|---|--|---|
| FORTE | Importance d'achat Produits « leviers » ex : moteurs, fuel, PC, emballages | Perspective temps Variable, de 12 à 24 mois | Importance d'achat Produits « stratégiques » ex : composants de base, produits rares et chers | Perspective temps Contrats à 5-10 ans suivant l'impact stratégique |
| | Critères essentiels Balance prix/coût de stock Flux logistique Contrats | Nature des matériaux Mix de commodités et de produits spécifiés par des cahiers des charges | Critères essentiels Continuité à LT Constance, conformité technique | Nature des matériaux Produits essentiels rares et/ou de grande valeur |
| | Sources-types Locales et diversifiées | Disponibilité Abondance | Sources-types Fournisseurs spécialisés et bien établis ou uniques Couverture internationale | Disponibilité Rareté naturelle |
| | FAIBLE | | FORTE | |
| | COMPLEXITÉ DU MARCHÉ DE L'OFFRE : DISPONIBILITÉ, MONOPOLE, TECHNOLOGIE, COÛT D'ACCÈS, RARETÉ, BARRIÈRE À L'ENTRÉE | | | |

| | | | | |
|---------------|--|--|---|---|
| FAIBLE | Importance d'achat Produits « non critiques » et normalisés ex : barres d'acier, papier | Perspective temps Limité, « on-spot », CT (12 mois maximum) | Importance d'achat Produits « d'étranglement » ex : composants électroniques, catalyseurs, maintenance | Perspective temps Variable suivant les disponibilités |
| | Critères essentiels Continuité, efficacité, nécessité fonctionnelle | Nature des matériaux Commodités, produits d'usage général et courant | Critères essentiels Coûts d'accès, certitude, sécurité, confiance | Nature des matériaux Produits spécifiques et indispensables, nouvelles technologies |
| | Sources-types Fournisseurs locaux, distributeurs | Disponibilité Abondance | Sources-types Globales, nouveaux fournisseurs | Disponibilité Rareté de production |
| | FAIBLE | | FORTE | |
| | COMPLEXITÉ DU MARCHÉ DE L'OFFRE : DISPONIBILITÉ, MONOPOLE, TECHNOLOGIE, CÔÛT D'ACCÈS, RARETÉ, BARRIÈRE À L'ENTRÉE | | | |

Enjeux des relations fournisseurs





Enjeux des relations fournisseurs

- Rapports de forces ou approche traditionnelle (mise en concurrence)
- Collaboration opérationnelle : collaboration sur l'amélioration de l'efficacité / productivité opérationnelle
- Partenariat de conception entre sociétés restant indépendantes ou avec prise de participation



Enjeux des relations fournisseurs

- 3 types principaux de relations possibles :
 - Approche traditionnelle (indépendance totale et rapport de forces)
 - Partenariat (Collaboration) opérationnelle
 - Partenariat de conception (co-développement)
- Ces types ne sont pas exclusifs, mais complémentaires
- Le choix dépend étroitement des stratégies achats adoptées selon l'analyse segmentée du portefeuille
- Les conséquences sont multiples :
 - nouvelles compétences et qualifications des fournisseurs
 - fonction achat « partagée » dans l'entreprise (co-responsabilité)
 - modification de l'organisation et des pratiques et procédures
 - nouveaux systèmes de mesure de performances

Enjeux des relations fournisseurs

| NIVEAUX DE RELATION | LOGISTIQUE | QUALITE | DEVELOPT PRODUIT | MESURE DE LA PERFORMANCE |
|---------------------------|---|---|---|--|
| Approche traditionnelle | <ul style="list-style-type: none"> . Délai spécifique . Stocks de sécurité | <ul style="list-style-type: none"> . Fourniture sur spécif . Contrôle de réception | <ul style="list-style-type: none"> . Sécif/clients (CdCF) . Agrément pré-série | <ul style="list-style-type: none"> . Prix/condit. paiement . Qualité/réceptions/délais |
| Partenariat opérationnel | <ul style="list-style-type: none"> . Maitrise des stocks . Appro. en JAT . Progr d'amélioration | <ul style="list-style-type: none"> . Assurance qualité prod . Certif produit et homologation frs . Livraisons directes | <ul style="list-style-type: none"> . Sécif par clients . Intégration du savoir-faire fournisseur . Agrément processus | <ul style="list-style-type: none"> . Coût total d'appro. . Audits qualité, logistiques, techniques . Services additionnels |
| Partenariat de conception | <ul style="list-style-type: none"> . Intégration des process logistiques clt-frs . Approche conjointe des processus | <ul style="list-style-type: none"> . Responsabilité partenaire (CdCF) . Approche transparente . Co-définition standards qualité . Plan d'amélioration progressive | <ul style="list-style-type: none"> . Frs impliqué dans conception (ISO) . Participation aux groupes projet . Intégration à la planification/réactivité | <ul style="list-style-type: none"> . coût total, qualité, services, flexibilité, process, management . Audits réguliers de cohérence |



Processus des relations fournisseurs

- Le « design collaboratif »
- Le sourcing
- La négociation
- L'approvisionnement



Le design collaboratif ?

Le design collaboratif ?

Le constructeur assure en interne la conception ;

Le choix des fournisseurs intervient en fin de période d'étude, sur appel d'offres organisé par les achats à partir d'une définition technique précise des pièces et de leur process de production ;

La variable d'action clé de la négociation est le prix.

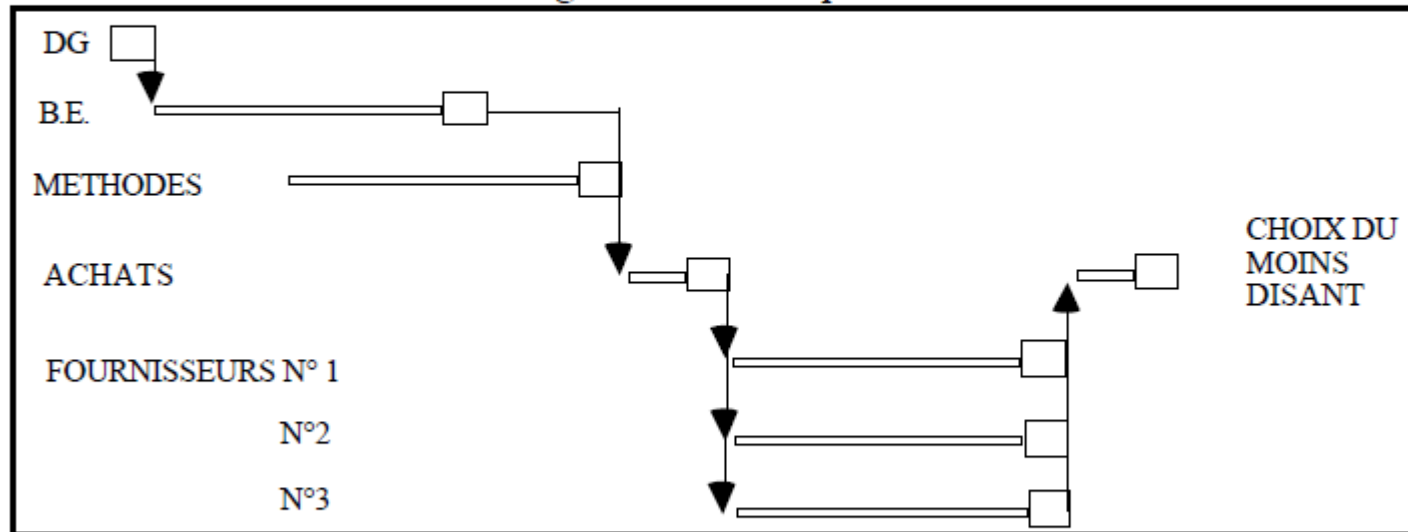


Figure 2 : La relation constructeur-fournisseur dans le mode de conception traditionnel (source (Midler 1993)).

Le design collaboratif ?

Généralement, la phase préliminaire donne lieu à un travail avec plusieurs fournisseurs potentiels (2 ou 3 maximum) (cf. figure 3). Puis un co-développeur est choisi, les autres pouvant être dédommagés des frais d'études engagés si ceux-ci sont importants, ou bien seront retenus comme fournisseurs supplémentaires, lorsqu'on est pas dans le cas de fournisseur unique.

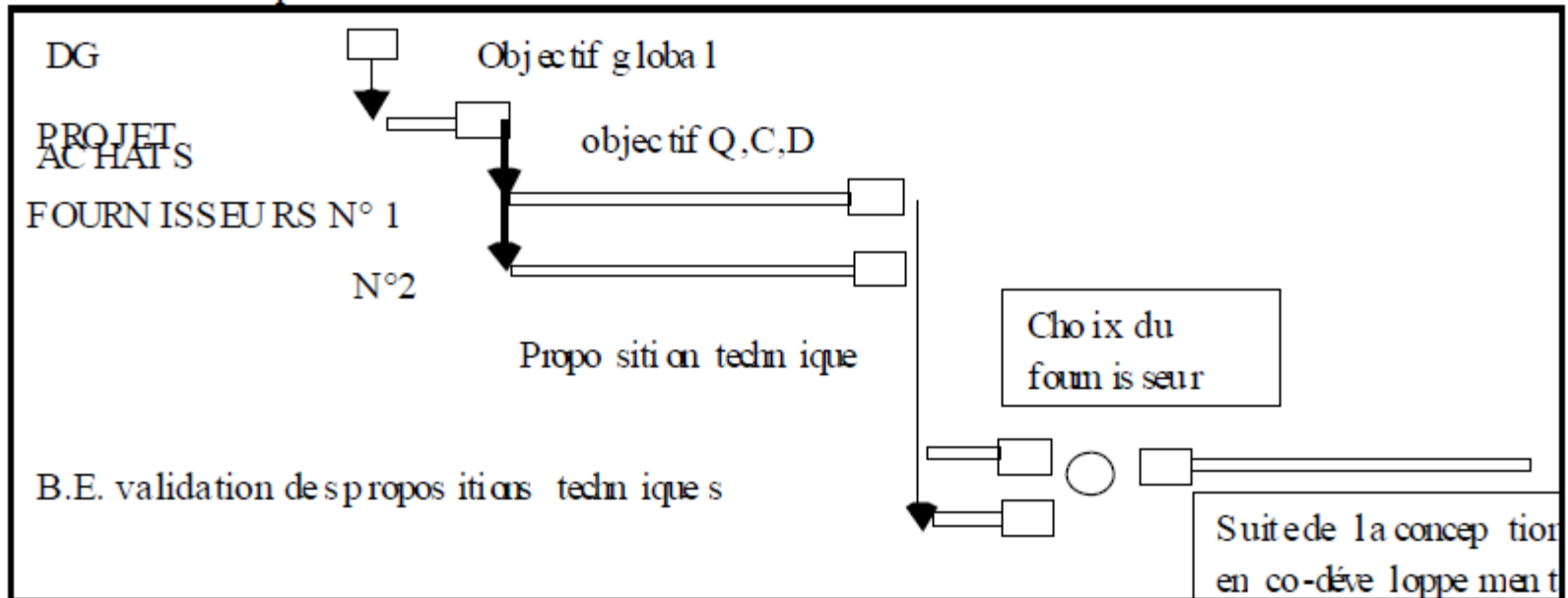


Figure 4 : la relation constructeur-fournisseur dans le processus de co-développement. Source (Midler 1993)

Le sourcing



- *La solvabilité du fournisseur*
- *La capacité du fournisseur à livrer dans les temps, ce qui dépend notamment de leur emplacement géographique*
-



Procédure du sourcing

- **Le cahier des charges proactif:**
 - Etablir un plan général du projet « mapping » dans lequel on formule ses besoins;
 - Déterminer les segments d'achats (Type de données: Financières; Produits via catalogues...)
 - Raffiner la recherche en consultant les « Market Place »: Alibaba; www.gasgoo.com;
 - Rédiger le cahier des charges complet en consultant également les autres clients internes de manière à garantir l'approbation générale.



Procédure du sourcing

- **Demandes d'informations et des offres aux fournisseurs:**
 - Envoi des demandes d'information « Request For Information »: pour la collecte des données concernant les certifications, la capacité de production, les référencements des autres clients...
 - Envoi ensuite des Demande des offres (devis) « Request For Quotation»: Soit par EDI , Mailing ou par Fax
 - Envoi des formulaires à remplir: Cost Break Down
 - Attacher aux RFQ les conditions générales d'achats de l'entreprise;



Procédure du sourcing

- **La sélection du ou des fournisseurs par négociation:**
 - Etablir les tableaux de comparaison entre les différentes offres «Benchmark »;
 - Procéder à la négociation « physique » avec chacun des fournisseurs;
 - Etablir la « Bidding List » (Liste des fournisseurs référencés)
 - Envoyer la lettre de réponse au fournisseur choisi;



L'approvisionnement

- Une ultime négociation peut intervenir, à ce stade, pour décider d'un commun accord des derniers aspects touchant entre autre :
 - A la logistique, dans le cadre de la livraison
 - Au principe adopté pour le paiement
 - Au processus d'exécution de la commande



Les outils

- L'outil SRM est un ensemble de logiciels destinés à faciliter les échanges entre une entreprise et ses fournisseurs, remplissant les fonctions suivantes :
 - Gestion des achats, des enchères et des appels d'offres.
 - Pilotage de la recherche de fournisseurs et des contrats passés avec eux.
 - Gestion du contenu.