

École IN2P3 "Sous traitance et achats dans la conduite de projets"

Culture et Organisation des industriels

I- Introduction

II- Le contexte

III- L'Entreprise

IV- Les relations industrielles

V- Conclusion Dans la pratique ...





Objet de la présentation

- Le milieu industriel, les entreprises, leur environnement économique
- Quelles relations développer avec les industriels ?
- Comment évaluer les fournisseurs potentiels ?
- Quelques principes à respecter et à mettre en œuvre



II- *Le contexte*

- Un peu d'histoire
- Économie de consommation
- Modification de la structure de prix
- Modification de gouvernance des entreprises

Le contexte Un peu d'histoire

- Mutation fondamentale au cours des 50 dernières années
- Au lendemain de la guerre de 1939-1945 période dite des « Trente glorieuses »
- 1^{ère} Phase 1945-1955
 - Tout est à reconstruire, besoins fondamentaux non couverts
 - L'industrie produit massivement (Plan Marshall)
 - Augmentation des capacités de production
 - Les prix de revient ont peu d'importance
 - La part de la main d'œuvre est forte

➔ Économie de production

➔ L'offre est inférieure à la demande



● 2^{ème} Phase 1955-1965

- Satisfaction partielle des besoins de l'individu
- ***L'offre = la demande***
- Croissance économique
- Apparition de la concurrence, du marketing
- Prise de conscience « Le client »

● 3^{ème} Phase 1965-1972

- Mutation économique
- ***L'offre > demande***
- Réduction des coûts
- Diminution des prix
- Concurrence internationale





● Économie de consommation

- Depuis les années 1980-1990
- Le client est « roi », il faut le satisfaire
- Concept d'ECR (Efficient Consumer Response)
- Vendre d'abord, fabriquer ensuite

● Modification profonde de la structure des prix:

- Prix de revient (industrie) = coûts internes (main d'oeuvre + amortissement des investissements + frais généraux) + coûts externes (entre autre les achats)

Prix de revient base 100	Coûts internes	Coûts externes
Années 60	70%	30%
Années 90	50%	50%
Années 2000	30%	70%

● Modification de gouvernance des entreprises:

- Hier les patrons étaient des professionnels (ingénieurs, commerçants)
- Depuis les années 1990, ce sont des financiers

→ *Un seul objectif = faire du profit*





III- *L'Entreprise*

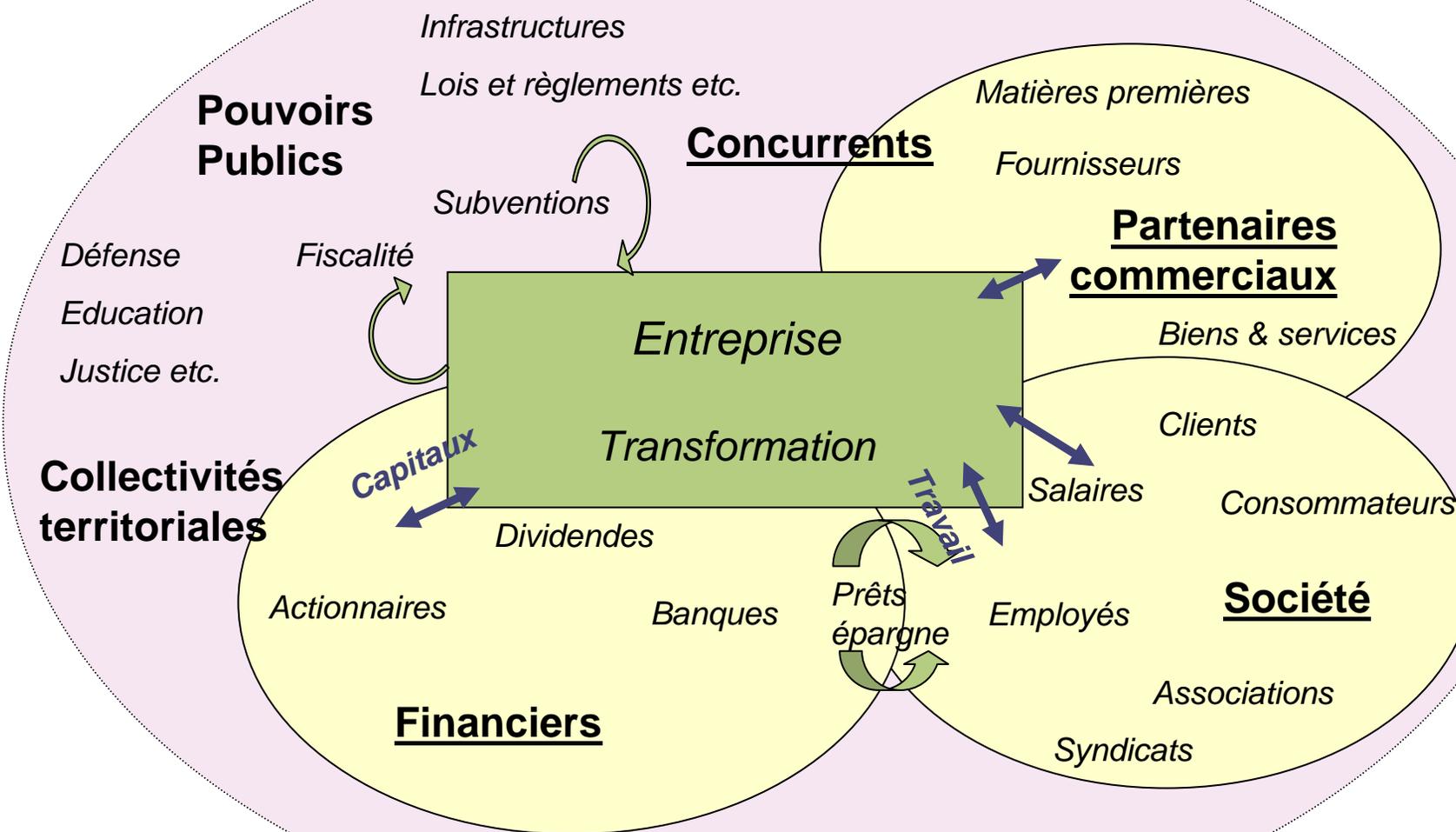
- Définition
- Environnement économique
- Classification
- Les PME-PMI
- Les enjeux stratégiques
- Culture d'entreprise
- Politique et stratégie d'entreprise



Définition

- Une entreprise est une entité à vocation économique dont l'objet est *la production de biens ou de services* destinés à être vendus à un certain prix sur un marché.
- Elle constitue *une cellule sociale décisionnelle* structurée en organisation.
 - Groupement contractuel d'individus
 - Système ouvert inséré dans un environnement
 - Influence de multiples facteurs externes
 - Prise de décisions d'ordre opérationnel, tactique ou stratégique
- Finalités de l'Entreprise
 - Finalités économiques (survie, profit, croissance)
 - Finalités non économiques (responsabilité sociale)
 - Objectif des dirigeants, des employés et syndicats, des actionnaires

Environnement économique



L'entreprise :
Un système productif de transformation

Classification des entreprises

La classification des entreprises peut suivre différentes logiques juridiques, sectorielle ou économique s'appuyant chacune sur des critères de pertinence différents tels que le statut juridique, l'activité (le secteur ou la branche), la technologie, la taille, l'expérience (l'âge), l'environnement, etc.

- **Le statut juridique et la taille :**

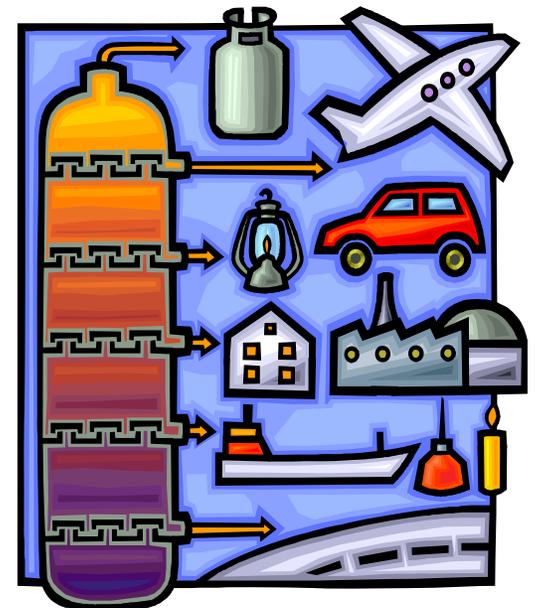
- Les entreprises publiques et les sociétés d'économie mixte
- Dans le secteur privé, « sociétés de capitaux » (SA, SAS, SARL, EURL) personne morale propre; sociétés individuelles et SNC patrimoine entreprise = patrimoine des associés
- Les unions d'économie sociale
- La taille d'une entreprise (CA + Effectif)
En UE, les PME, PMI <250 personnes CA<50 M€

- **Le mode de production**

- Production à l'unité
- Production en grande série
- Production en continu

- **La nature de l'activité**

- Classification par secteur
- Nomenclatures INSEE
- Filières





Les PME-PMI

Les PME (Petites et Moyennes Entreprises) / Les PMI (Petites et Moyennes Industries)

Les TPE (Très Petites Entreprises, jusqu'à 9 salariés)

Ce sont celles avec qui nous allons travailler le plus souvent.

L'essentiel du tissu économique français.

Leurs petites tailles impliquent des spécificités stratégiques fortes.

<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
<ul style="list-style-type: none">-Bonne insertion dans l'environnement local-Plus grande réactivité-Flexibilité et polyvalence des employés-Intérêt du travail	<ul style="list-style-type: none">-Moindre pouvoir de négociation-Sensible aux aléas économiques-Centralisation sur le dirigeant-Dépendance de la personnalité du dirigeant-Accès à l'information-Pas les moyens de recruter des experts-Pb de trésorerie-Difficultés de financement



Les enjeux stratégiques des PME-PMI

- **Accepter la croissance**
 - ↗ des moyens de production
 - Innovation
 - Problème d'assise financière → Nos conditions de paiement
 - Risque pour la pérennité de l'entreprise
 - Aide grâce à l'ANVAR
- **Formation des dirigeants parfois limitée**
 - Direction à l'intuition
 - Besoin d'outils lorsque l'entreprise grandit
- **Externalisation des grands groupes vers les PME**
 - Grande opportunité → Problèmes de charge de travail pour nos laboratoires
 - Spécialisation et savoir-faire → A la pointe dans leur domaine
 - Risque un seul client
- **Faire face à la concurrence**
 - Stratégie de niches
 - Services de proximité
- **Exportation**
 - Facilitée aujourd'hui par Internet
 - Organisme tel que la COFACE



La culture d'entreprise

- *Un ensemble de coutumes et de repères → renforcent la cohésion de l'organisation.*
- *Porteuse de sens et de légitimité*
- *Participe à l'identité de l'entreprise*
- *Représente un enjeu de communication interne et externe stratégique.*

● **Les sources de la culture d'entreprise**

- Le mythe = récit fondateur de l'entreprise
- Les rites = étapes du parcours professionnel
- Les signes = codes visibles (vêtements, langage, noms de lieux, objets comme le bleu pour EDF, le jaune pour la Poste)

→ *Des règles explicites ou implicites*

→ *Influence sur la conduite et les discours des employés*

→ *Renforcement de leur sentiment d'appartenance à l'entreprise*

→ *contribution au bon fonctionnement.*

• Identité et culture

- **Identité** = représentation / acteurs internes et externes
- **Culture** = fondement des valeurs, vecteur de fidélisation (ou non) communication
- **Identité + culture** = réputation

• Les enjeux de la culture d'entreprise

- Fédération de personnes autour de références communes
- Lien entre les pratiques sociales de l'entreprise et celles de la société
- Changement d'organisation → interaction avec la culture
- Fusions, absorptions réorganisations et restructurations → culture fédératrice



LA POSTE



L'esprit challenger

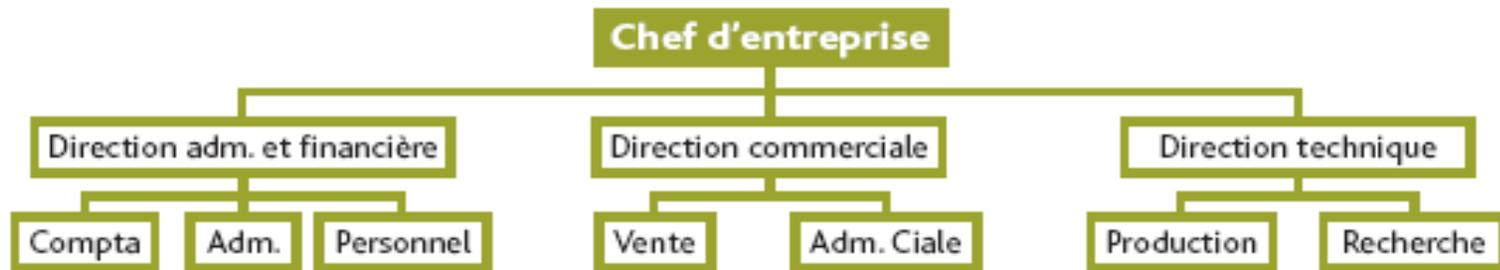
DECATHLON



Microsoft®

Politique et stratégie d'entreprise

Organigramme par fonction ou hiérarchique



L'unité de commandement, tout membre de l'entreprise ne dépend que d'un seul supérieur.

Les modes de communication : la communication est à la fois verticale et horizontale.

Source : <http://web.upmf-grenoble.fr>

- La Direction définit *la politique d'entreprise* (objectifs généraux)
- *La stratégie* (ensemble des moyens pour atteindre les objectifs)
- *La tactique* (mise en œuvre des moyens)



IV- Relations avec les industriels

- Principe de la sous-traitance
- Définition des relations industrielles
- Intérêt de la relation industrielle ?
- Objectifs des ententes industrielles
- Schéma d'échanges d'informations sur la gestion des aléas



Principe de la sous-traitance

- Organisation bâtie sur la notion de projet
- Externalisation de tâches confiées à des sous-traitants
- Gestion de projets sous contraintes
- Nécessité de gestion des risques
- Degré de priorité accordé au donneur d'ordre très variable et évolue au cours du temps (Nombre de clients)

- Activités d'un sous-traitant :
 - Concevoir
 - Planifier
 - Réaliser
 - Tester



Les relations industrielles ?

Définition

- Ensemble des liaisons et des accords, plus ou moins formels, plus ou moins durables et plus ou moins intenses, que des acteurs d'une chaîne logistique nouent entre eux

Intérêt de la relation industrielle ?

● *3 finalités*

- Bénéficier d'une création de valeur individuelle et collective
- Gérer des risques
- Partager des compétences

● *Principes*

- Réalisation conjointe d'un projet
- Création d'un dispositif de rapprochement
- Conscience d'une nécessité de coordination
- Mise en place d'une approche globale





Objectifs de bonnes relations industrielles

- Minimisation des perturbations sur les activités propres de chacun tout en satisfaisant un objectif global
- Recentrage de chaque acteur sur son **savoir-faire**
- Gestion des aléas potentiels et réduction de leurs impacts
- Réduction du nombre d'acteurs de la chaîne logistique.

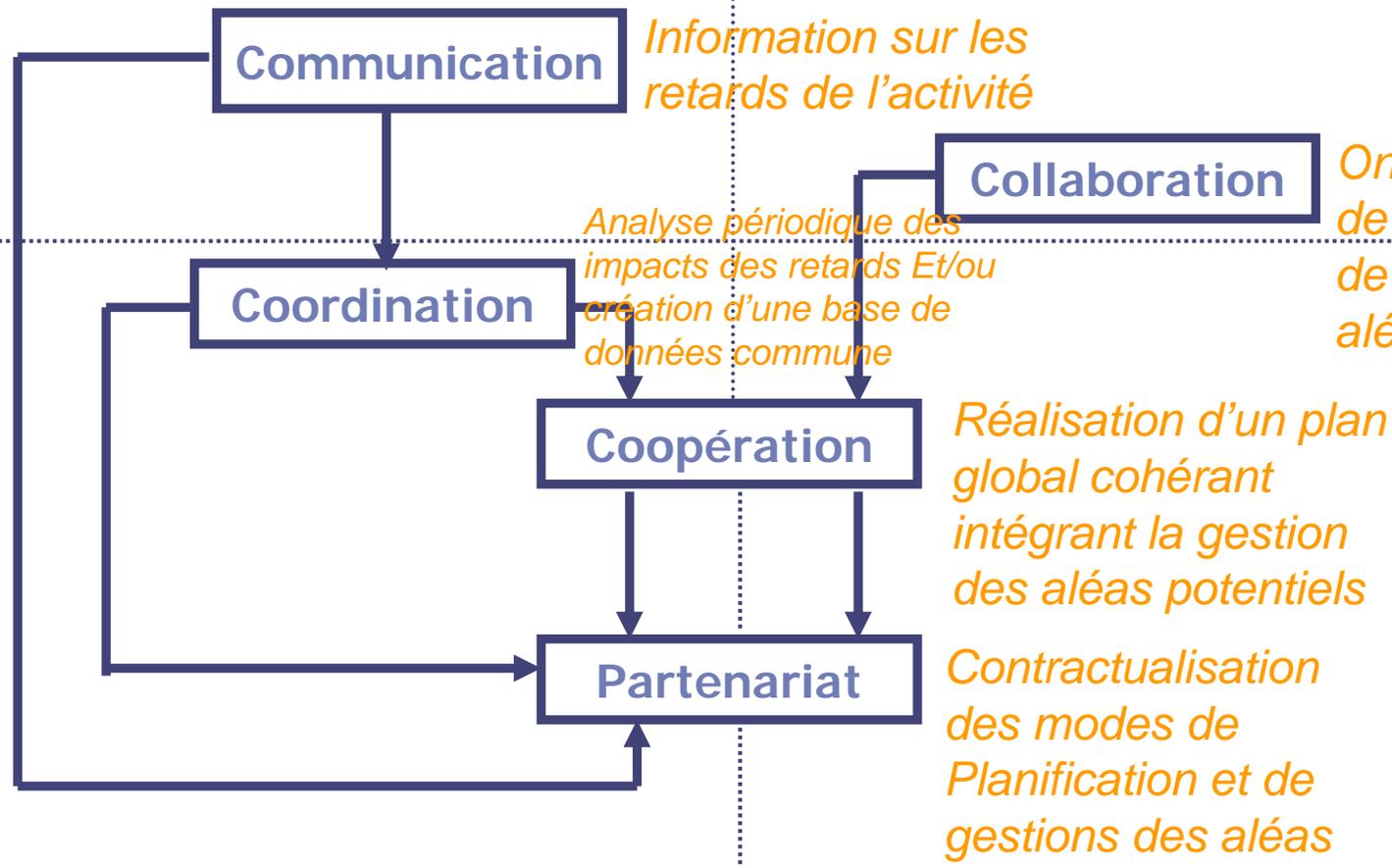
Schéma d'échanges d'informations sur la gestion des aléas

Données

Traitements

Échanges ponctuels

Processus d'échanges formalisés et/ou partagé





V- *Dans la pratique ...*

- Sélection d'un fournisseur
- Principe de séduction
- Analyse de la concurrence entre les fournisseurs
- Identification des acteurs du projet
- Le rôle de l'acheteur
- Travail en équipe
- Facteurs clés de succès
- Conclusion

Sélection d'un fournisseur

Si nous voulons avoir les meilleures relations avec nos fournisseurs, nous devons être **un client cible** pour eux.

- *Notre projet répond-il à leur leur stratégie d'entreprise ?*

- Évaluation fournisseur avant la qualification
- Conformité par rapport à nos attentes
- Fiabilité et structure (plan économique, financier, et qualité)
- **BUT = Détermination du risque encouru si partenariat**



Et si nous ne sommes pas un client cible ?

→ Principe de séduction

Principe de séduction

Comment se mettre en valeur par rapport à nos fournisseurs ?

- Présentation du CNRS
- Plaquette présentation du laboratoire
- Le poids achats que nous représentons
- Potentiel : IN2P3 = 18 laboratoires
 - Besoins similaires à couvrir
 - Implantation nationale
 - Collaborations Internationales
 - Relations privilégiées avec le CERN
- Nos programmes de recherche à la pointe de la technologie
- Une vitrine pour les fournisseurs (réputation prestigieuse du CNRS)
- Un personnel de grande valeur
- Sécurité de paiements



Analyse de la concurrence entre les fournisseurs

Définition des critères du fournisseur cible

Définition du *champ de prospection*
Élimination des zones (pays) à risque

Identification des fournisseurs potentiels
Tri par rapprochement avec le fournisseur « cible »
= *fournisseurs sélectionnés*

Message de « séduction » pour *obtention d'informations complémentaires* (RFI)

Étude des informations collectées

Analyse et nouveau tri sur base des politiques fournisseurs

Analyse financière des fournisseurs

Demande de *1^{er} chiffrage* (RFQ)

Comparatif sur critères technico-commerciaux

Constitution d'une short list

Évaluation des fournisseurs sur site

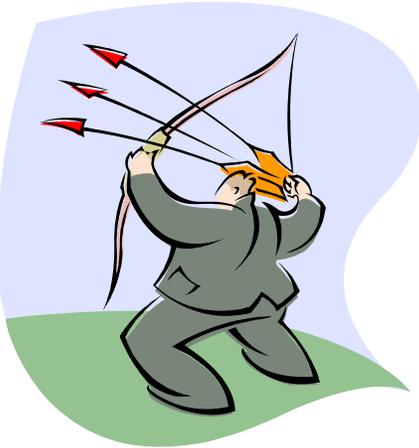
Négociation

Contrat

Laurence Le Thiec

Méthode de l'entonnoir à utiliser dans le cas de consultation de montant important

Visites fournisseurs à prévoir dans cahier des charges



Identification des acteurs du projet

Pour chaque projet, il faut identifier le bon interlocuteur de chaque domaine et travailler en équipe.

Ainsi, il faudra définir *côté client* l'équipe qui va manager le projet et demander *côté fournisseur* la liste correspondante.



Définition des rôles de chacun

Fournisseurs

Chargé d'affaires
Expert technique
Expert industriel
Expert qualité



Chef de projet

Clients

Acheteur
Bureau d'études
Bureau des méthodes
Auditeur

Le rôle de l'acheteur

Depuis quelques années, dans nos laboratoires

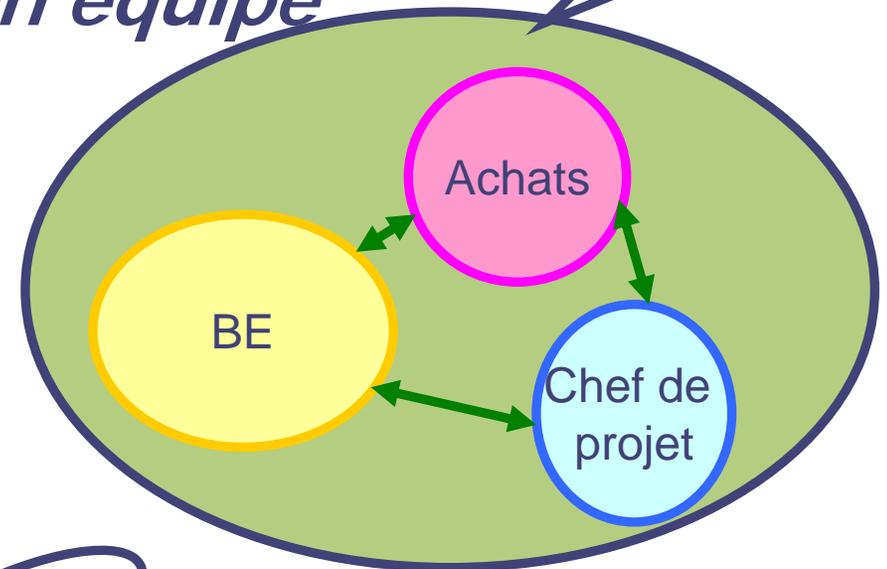
- *Renforcement du rôle des acheteurs*
 - Modification du code des marchés publics (MAPA \leq 210 000 €HT)
 - Diminution des ressources
 - Compétitions sur certaines affaires avec le privé ou d'autres laboratoires
- *Besoin d'acheteurs spécialisés*
- *Besoin de développer une approche « commerciale » dans nos laboratoires vis à vis du monde extérieur*
- *Négociations des prix, des délais, des conditions commerciales*
- *Bonne connaissance du marché*
- *Relation permanente avec les industriels*
- *Lien commun entre les différents services*



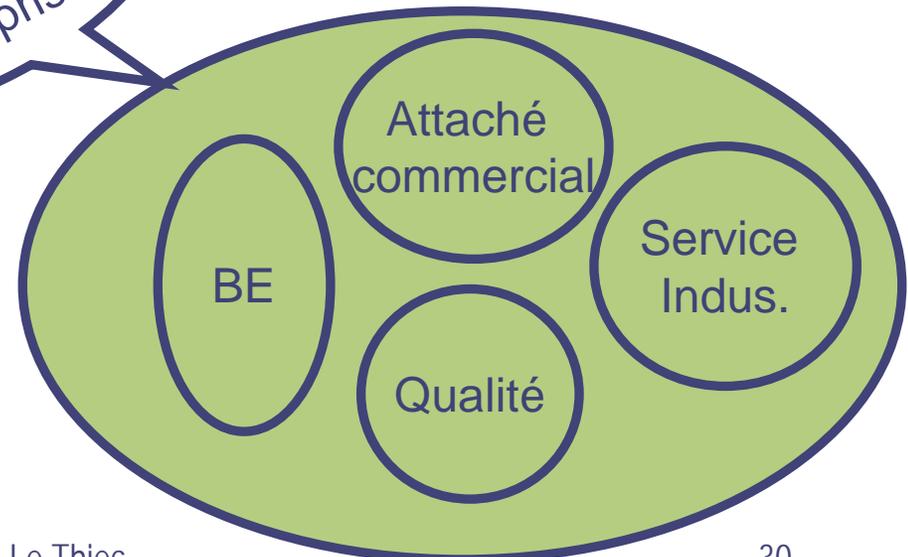
Travail en équipe

Principes de base à respecter

- Au sein de l'équipe
 - La transparence
 - La communication
 - L'information
 - Au sein de l'équipe vis-à-vis du fournisseur
 - Copie et information des échanges et mails aux autres membres de l'équipe
 - Equipe soudée vis à vis du fournisseur
 - Si une personne de l'équipe a un souci avec le fournisseur
 - ➔ Régler le problème **si non**
 - ➔ Changer d'interlocuteur
- ➔ Coordination à définir pour chaque projet



Entreprise



Facteurs clés de succès des relations client/fournisseur

- 1- La qualité du produit livré par le fournisseur
- 2- Relation fondée sur le long terme
- 3- Flexibilité des 2 parties
- 4- Ouverture vers une amélioration continue
- 5- Habitude de collaboration
- 6- Confiance mutuelle
- 7- Communication





Conclusion

Nous devons établir une relation avec les industriels :

- Développer notre process de gestion de projets*
- Mettre en valeur nos études, nos besoins*
- Définir notre stratégie fournisseur*
- Attirer leur attention*
- Apprendre à communiquer et partager*
- Arriver à un partenariat gagnant-gagnant*