

HEC MONTRÉAL

**L'influence de la stratégie d'approvisionnement sur la performance des entreprises :
Cas de multinationales s'approvisionnant dans des pays émergents**

**Par
Urielle Kouda**

**Sciences de la gestion
(Option Logistique Internationale)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Mai 2019
© Urielle Kouda, 2019

RÉSUMÉ

Dans un contexte où la responsabilité sociale de l'entreprise prend de plus en plus d'ampleur, il nous semble tout à fait pertinent d'étudier l'influence de la stratégie d'approvisionnement sur la performance des multinationales œuvrant dans des pays émergents.

La stratégie d'approvisionnement d'une organisation détermine entre autre la nature de la relation établie avec son fournisseur (Svahn *et al.*, 2009). De plus, le mode de gestion des fournisseurs a une influence sur la performance opérationnelle de l'entreprise (Brammer *et al.*, 2011; Hartmann *et al.*, 2012), notamment dans le cas des grandes entreprises (Carr *et al.*, 2002). Toutefois, ces études se sont intéressées uniquement à la relation client-fournisseurs entre entreprises occidentales. Dans cet ordre d'idées, on peut se demander si les stratégies d'approvisionnement mise en œuvre entre entreprises occidentales sont différentes (ou similaires) de celles mises en œuvre par les multinationales occidentales en regard de leurs fournisseurs situés dans des pays émergents.

L'objectif de cette recherche est de comprendre l'influence de la relation client-fournisseur sur la performance opérationnelle d'une organisation multinationale. Cette relation d'affaire est d'autant plus complexe dans un pays émergent car on ajoute des variables importantes et complémentaires : la gestion des risques et la distance élargie (Mudambi, 2008). Ces facteurs ont une influence sur l'accroissement de la performance de l'organisation (Buddress, 2014). Nous avons analysé trois angles différents afin de répondre à notre question de recherche : les caractéristiques de la stratégie d'approvisionnement, le mode de gestion de la relation dyadique client-fournisseur et le lien existant entre la « relation client fournisseur » et la performance opérationnelle de la multinationale.

Mots clés : approvisionnement international, relation asymétrique, stratégie d'approvisionnement, performance opérationnelle, maturité de la fonction approvisionnement

TABLE DES MATIÈRES

Résumé	i
Table des matières	ii
Liste des figures et des tableaux	iv
Liste des Figures	iv
Liste des Tableaux	iv
Remerciements	v
1 Introduction	1
1.1 Objet et question de recherche	1
1.2 Pertinence de la recherche	2
2 Revue de la littérature	4
2.1 L’approvisionnement stratégique	4
2.1.1 Le niveau de maturité de la fonction approvisionnement.....	4
2.1.2 L’influence de la fonction approvisionnement sur la performance organisationnelle.....	7
2.2 La stratégie d’approvisionnement	9
2.2.1 Le portefeuille d’achat.....	9
2.2.2 La relation client-fournisseur.....	14
2.3 L’approvisionnement dans les pays émergents	19
2.3.1 La gestion de l’approvisionnement international.....	19
2.3.2 La gestion des risques.....	21
2.3.3 Les enjeux de l’approvisionnement dans les pays émergents.....	27
2.4 Cadre conceptuel	29
3 Méthodologie	32
3.1 Stratégie de recherche	32
3.1.1 La firme multinationale.....	34
3.1.2 Le fournisseur issu d’un pays émergent.....	36
3.1.3 Les autres facteurs d’influence.....	38
3.2 Collecte de données	40
3.2.1 Sources de données.....	40
3.2.2 Sélection des répondants.....	41
3.3 Procédures d’analyse de données	42
3.4 Critères de qualité de la recherche	43
4 Présentation des cas	46
4.1 Cas 1 : Bêta	46
4.1.1 La stratégie d’approvisionnement.....	47
4.1.2 Le fournisseur BTP.....	52
4.1.3 Les autres acteurs d’influence.....	54
4.2 Cas 2 : Kappa	58
4.2.1 La stratégie d’approvisionnement.....	58

4.2.2	Le fournisseur Epsilon	62
4.2.3	Les autres acteurs d'influence	65
4.3	Cas 3 : Pi	68
4.3.1	La stratégie d'approvisionnement	68
4.3.2	Le fournisseur Epsilon	72
4.3.3	Les autres acteurs d'influence	72
5	Analyse des Cas	75
5.1	Cas 1 : Bêta	75
5.1.1	Fournisseur issu d'un pays émergent	75
5.1.2	Facteurs externes	75
5.1.3	Maturité de la fonction approvisionnement et impact sur la performance opérationnelle	76
5.2	Cas 2 : Kappa	81
5.2.1	Fournisseur issu d'un pays émergent	81
5.2.2	Facteurs externes	81
5.2.3	Maturité de la fonction approvisionnement et impact sur la performance opérationnelle	82
5.3	Cas 3 : Pi	86
5.3.1	Fournisseur issu d'un pays émergent	86
5.3.2	Facteurs externes	86
5.3.3	Maturité de la fonction approvisionnement et impact sur la performance opérationnelle	87
5.4	Analyse inter-cas	91
5.4.1	Fournisseur issu d'un pays émergent	91
5.4.2	Facteurs externes	91
5.4.3	Maturité de la fonction approvisionnement et impact sur la performance opérationnelle	93
5.4.4	Performance opérationnelle	95
6	Conclusion	97
6.1	Contribution académique	97
6.1.1	Les caractéristiques de la stratégie d'approvisionnement	98
6.1.2	La relation dyadique client fournisseur	98
6.1.3	L'influence de la stratégie d'approvisionnement sur la performance opérationnelle	99
6.2	Implications managériales	100
6.3	Limites	101
6.4	Perspective de recherche future	101
7	Bibliographie	103
8	Annexes	i
8.1	Guide d'entrevue de la firme acheteuse	i
8.2	Guide d'entretien du fournisseur africain	iii
8.3	Exemple d'outil de recrutement	v
8.4	Exemple de prise de note d'une entrevue avec un des répondants	vi
8.5	Exemple d'une partie de la synthèse de données pertinentes	x

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Liste des Figures

Figure 2-1 Influence de la fonction approvisionnement sur la performance organisationnelle	8
Figure 2-2 Portefeuille d'achat retenu	11
Figure 2-3 Les différents acteurs externes d'une chaîne d'approvisionnement	20
Figure 2-4 Synthèse de la revue de littérature	30
Figure 2-5 Cadre d'analyse : l'influence de la relation client-fournisseur sur la performance de la multinationale	31
Figure 4-1 Fiche d'évaluation du fournisseur BTP.....	50
Figure 5-1 Éléments retenus de l'analyse inter-cas	96

Liste des Tableaux

Tableau 2-1 Synthèse des concepts-clés mesurant le niveau de maturité de la fonction approvisionnement.....	7
Tableau 2-2 Comparaison des portefeuilles d'achat proposés (Kraljic, 1983; Pagell, 2010)	13
Tableau 2-3 Caractéristiques de la relation client-fournisseur	18
Tableau 2-4 Typologie des risques et les stratégies d'approvisionnement	26
Tableau 3-1 Caractéristiques de la multinationale.....	36
Tableau 3-2 Informations portant sur le fournisseur local.....	38
Tableau 3-3 Caractéristiques des autres acteurs d'influence	39
Tableau 3-4 Synthèse des répondants pour les trois cas étudiés.....	42
Tableau 3-5 Critères de qualité de la recherche.....	45
Tableau 4-1 La multinationale Bêta.....	51
Tableau 4-2 Le fournisseur BTP.....	53
Tableau 4-3 Les autres acteurs d'influence sur la stratégie d'approvisionnement de Bêta.....	57
Tableau 4-4 La multinationale Kappa.....	61
Tableau 4-5 Le fournisseur Epsilon.....	64
Tableau 4-6 Les autres acteurs d'influence sur la stratégie d'approvisionnement de Kappa.....	67
Tableau 4-7 Les caractéristique de la filiale congolaise de la multinationale Pi	71
Tableau 4-8 Les autres acteurs d'influence sur la stratégie de Pi.....	74
Tableau 5-1Analyse intra-cas de Bêta	80
Tableau 5-2 Analyse intra-cas de Kappa	85
Tableau 5-3 Analyse intra-cas de Pi	90

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier chaleureusement mon directeur de mémoire André Tchokogué qui a su faire preuve de flexibilité et de patience pour nos multiples rencontres. Ses qualités d'encadrement et sa rigueur scientifique ont permis de me maintenir motivée tout au long de ce périple.

Merci également à ma famille, et plus particulièrement à mon mari et à mon fils qui ont su me soutenir et m'encourager tout au long de cette aventure. Sans l'appui moral de mes proches, il m'aurait été difficile de pouvoir concilier mes préoccupations personnelles, professionnelles et universitaires pour mener à bien ce projet.

J'aimerais également remercier HEC Montréal pour l'ensemble des ressources mises à ma disposition. Chaque cours suivi durant ma maîtrise a eu une contribution dans mon mémoire. Merci également au personnel offrant des formations utiles pour la rédaction du mémoire car j'ai pu en tirer profit également. Merci également à la Fondation de HEC Montréal pour les bourses qui m'ont été octroyées me permettant ainsi de participer à des retraites d'écritures.

Enfin, j'aimerais remercier l'association *Thèsez-vous ensemble* pour avoir organisé toutes ces séances de rencontre et d'avoir ainsi retraites d'écriture. Bien que l'on dise que le mémoire est un travail individuel, ces activités m'ont permis d'échanger et d'avancer sur mon projet car entourée d'étudiants visant le même objectif. Ces séances ont donc été très bénéfiques quant à l'avancement de mon mémoire.

1 INTRODUCTION

1.1 Objet et question de recherche

Comme le souligne Porter (1985), les entreprises se spécialisent de plus en plus sur un seul élément de la chaîne d'approvisionnement, ce afin de développer un avantage compétitif et minimiser les coûts. Ce faisant, cela rend la chaîne d'approvisionnement complexe à cause de la nécessité d'intégrer l'ensemble des parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement (Brammer *et al.*, 2011). Du fait de la mondialisation, il y a de plus en plus d'entreprises qui s'adonnent à l'approvisionnement à l'international; et ce, entre autres pour réduire les coûts. Cette évolution mène à une augmentation des risques pouvant avoir un impact sur la performance de l'entreprise. Un ajustement de la stratégie d'approvisionnement est donc nécessaire afin de mieux contrôler les risques auxquels peut faire face une multinationale ayant une chaîne d'approvisionnement mondiale.

La stratégie d'approvisionnement d'une organisation détermine entre autres la nature de la relation établie avec son fournisseur (Svahn *et al.*, 2009). De plus, le mode de gestion des fournisseurs a une influence sur la performance opérationnelle de l'entreprise (Brammer *et al.*, 2011; Hartmann *et al.*, 2012), notamment dans le cas des grandes entreprises (Carr *et al.*, 2002). Toutefois, ces études se sont intéressées uniquement à la relation client-fournisseurs entre entreprises occidentales. Dans cet ordre d'idées, on peut se demander si les stratégies d'approvisionnement mises en œuvre entre entreprises occidentales sont différentes (ou similaires) de celles mises en œuvre par les multinationales occidentales travaillant avec des fournisseurs issus de pays émergents.

De plus, la responsabilité sociale de l'entreprise prend de plus en plus d'ampleur. Il nous semble tout à fait pertinent d'étudier les pratiques de collaboration développées entre les multinationales et leurs fournisseurs situés dans des pays émergents. Dans un contexte où les différences culturelles et institutionnelles peuvent être très significatives, nous aimerions examiner les différentes stratégies d'approvisionnement adoptées par les entreprises afin d'éclairer les gestionnaires sur les impacts de leurs décisions sur la performance organisationnelle. Notre question de recherche est la suivante :

Comment la stratégie d'approvisionnement d'une multinationale en regard de ses fournisseurs situés dans des pays émergents influence-t-elle la performance de la multinationale?

Cette question principale de recherche a été subdivisée en trois sous-questions :

- Quelles sont les caractéristiques de la stratégie d'approvisionnement d'une multinationale occidentale en regard de ses fournisseurs situés dans des pays émergents ?
- En quoi les caractéristiques de la stratégie d'approvisionnement influencent-elles le mode de gestion des fournisseurs situés dans des pays émergents ?
- Comment la stratégie d'approvisionnement influence-t-elle le niveau de maturité de la fonction approvisionnement des multinationales occidentales ?

Dans la section suivante, nous justifierons la pertinence de notre recherche.

1.2 Pertinence de la recherche

L'approvisionnement à l'international peut constituer un réel avantage concurrentiel pour une entreprise car cela pourrait mener à une réduction des coûts sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement (Chakravarty, 2013). Bien que cette stratégie puisse être adoptée par tout type d'entreprises (Payaro, 2008), les entreprises familiales ont tendance à moins investir à l'international pour limiter les risques liés à l'incertitude (Horgos, 2013). Ceci explique largement pourquoi l'approvisionnement à l'international s'applique davantage aux grandes entreprises.

Ceci dit, notre étude vise à apporter une contribution académique dans le domaine de l'approvisionnement où encore peu d'écrits existent, soit celui de l'impact de l'approvisionnement auprès des fournisseurs issus d'un pays émergent sur la performance des entreprises occidentales. En fait, en apportant un éclairage sur les pratiques, cette étude favoriserait une meilleure compréhension des impacts de la stratégie d'approvisionnement sur la performance de l'organisation. Cette relation d'affaire, qui a une influence sur l'accroissement de la performance organisationnelle (Buddress, 2014), est d'autant plus complexe dans un pays émergent (Mudambi, 2008).

L'objectif principal est d'apporter une contribution pratique aux multinationales occidentales qui désirent s'approvisionner dans des nouveaux pays émergents. Jusqu'à présent, la littérature porte essentiellement sur la gestion des risques pour une entreprise qui s'approvisionne dans ces régions du monde (Chakravarty, 2013; Manuj *et al.*, 2008). De nombreux liens sont également faits entre

la stratégie d'approvisionnement et l'impact sur le rendement d'une organisation mais plutôt dans un contexte d'économies avancées (Carr *et al.*, 2002; Hartmann *et al.*, 2012). Pour notre part, nous allons nous intéresser plutôt à l'influence de la stratégie d'approvisionnement mise en œuvre par les multinationales occidentales en regard de leurs situés dans des pays émergents sur le rendement de cette dernière. Il ne s'agit donc pas de répertorier des facteurs explicatifs pour effectuer une simple comparaison comme dans un modèle de variance, mais plutôt de s'attarder sur le processus relationnel influençant la performance opérationnelle de la multinationale. L'objectif ultime est d'avoir une résonance aussi bien pratique que sociale dans ce mémoire. Cependant, nous n'avons pas la prétention de confirmer que cette étude pourrait être généralisée à tous les cas d'approvisionnement dans les pays émergents mais nous pensons que certaines notions clés que nous avons analysées pourront être pertinentes et être répliquées dans d'autres organisations qui seraient un contexte similaire à celui étudié.

2 REVUE DE LA LITTÉRATURE

Peu d'écrits abordent le sujet des stratégies établies entre un fournisseur situé dans un pays émergent et une grande multinationale occidentale et l'impact sur la performance opérationnelle de cette dernière.

Toutefois, dans ce chapitre, nous allons explorer les principaux concepts portant sur les sujets suivants : le positionnement de la fonction approvisionnement au sein de l'organisation, les différentes stratégies d'approvisionnement, et enfin, les principaux défis de l'approvisionnement à l'international et plus particulièrement dans les pays émergents. Ainsi, nous serons en mesure d'identifier les variables nous permettant de construire notre cadre d'analyse.

2.1 L'approvisionnement stratégique

Dans cette section, nous présentons les éléments expliquant comment l'approvisionnement peut être une fonction stratégique dans l'organisation. Ensuite, nous présentons les éléments qui démontrent comment cette fonction a une influence sur la performance organisationnelle.

2.1.1 Le niveau de maturité de la fonction approvisionnement

Dans nombre d'entreprises, la fonction approvisionnement se repositionne afin d'être de plus en plus stratégique (Carter *et al.*, 1996; Harland *et al.*, 1999; Spekman *et al.*, 1994). Il est donc nécessaire de repenser la fonction approvisionnement pour être intégrée dans la vision stratégique de l'entreprise et ainsi répondre aux besoins du marché de plus en plus complexes (Harland *et al.*, 1999). En effet, si certaines activités d'approvisionnement d'ordre tactique peuvent être décentralisées, Carter *et al.* (1996) recommandent plutôt de centraliser toute activité d'ordre stratégique. Il n'est cependant pas obligatoire de s'ajuster à toutes les tendances qui pourraient exister car cela impliquerait un nombre important de changements pouvant avoir un impact négatif sur la performance du département d'approvisionnement (Johnson *et al.*, 2014). Nollet *et al.* (2010) recommandent de mettre en place des nouvelles stratégies d'approvisionnement seulement dans le cas où cela serait bénéfique en termes d'amélioration de la performance de l'organisation.

Spekman *et al.* (1994) soulignent l'importance de s'ajuster avec la présence de la nouvelle compétition pour permettre aux entreprises de faire preuve d'agilité dans un marché mondial. L'innovation au sein de la fonction approvisionnement est donc nécessaire pour faire face à la nouvelle réalité du marché parce que cette fonction est une partie prenante de plus en plus importante dans la stratégie globale de l'entreprise (Carter *et al.*, 1996). Une des approches favorisant l'innovation est d'effectuer une réingénierie des processus d'affaires de la fonction approvisionnement (Spekman *et al.*, 1994). Par exemple, Schiele (2007) indique qu'en automatisant certaines tâches à non-valeur ajoutée, certains processus pourraient être améliorés. Cela conduirait à une meilleure performance de la fonction approvisionnement et un accroissement de son importance dans la stratégie organisationnelle (Hartmann *et al.*, 2012).

La performance de la fonction approvisionnement a une influence positive sur la performance organisationnelle (Carter *et al.*, 1996; Hartmann *et al.*, 2012; Schiele, 2007). Il existe différentes variables permettant d'évaluer la maturité de la fonction approvisionnement d'une entreprise (Carter *et al.*, 1996; Hartmann *et al.*, 2012; Schiele, 2007; Spekman *et al.*, 1994) :

- La gestion des fournisseurs;
- L'intégration multifonctionnelle;
- Le développement de la stratégie d'approvisionnement;
- La gestion des ressources humaines; et,
- Le mécanisme de contrôle

La gestion des fournisseurs dépend des relations établies avec les fournisseurs, du développement des fournisseurs et de la gestion des risques (Hartmann *et al.*, 2012; Schiele, 2007; Spekman *et al.*, 1994). Une relation mettant l'accent sur le partenariat aura une influence positive sur la performance de la fonction approvisionnement (Carter *et al.*, 1996), et donc de l'organisation (Schiele, 2007). De plus, la mise en place d'un système d'évaluation des fournisseurs (Carter *et al.*, 1996; Meehan *et al.*, 2011) pourrait contribuer au développement du fournisseur grâce à une évaluation rétroactive qui lui est transmise. L'intégration multifonctionnelle des équipes se mesure en fonction de la nature de la relation du département d'achat avec les autres départements internes, tels que les équipes de développement de produits, des ventes et du marketing; et externes tels que les

fournisseurs et les clients (Carter *et al.*, 1996; Hartmann *et al.*, 2012). Spekman *et al.* (1994) soulignent l'importance d'intégrer les autres départements dans l'élaboration de la stratégie d'approvisionnement. De plus, le travail en équipe devrait être privilégié plutôt que le travail en silo afin de faciliter la collaboration inter-département (Spekman *et al.*, 1994). Le développement de la stratégie d'approvisionnement repose sur deux éléments : le niveau d'intégration du département dans la stratégie organisationnelle, et la stratégie des achats établie par catégorie (Hartmann *et al.*, 2012; Schiele, 2007). Le degré d'importance de la fonction approvisionnement dans la stratégie organisationnelle peut être mesuré en termes de reconnaissance du département par la haute direction d'une part, mais d'autre part, par le degré d'intégration de la fonction approvisionnement dans la vision stratégique organisationnelle (Carter *et al.*, 1996). La stratégie d'approvisionnement misant sur le focus compétitif (Carter *et al.*, 1996) consiste à accroître l'agilité en réduisant le nombre de fournisseurs et en augmentant le volume d'achat pour des produits standards (Schiele, 2007).

La gestion des ressources humaines regroupe le développement de talent et la formation, la performance individuelle des employés, et l'établissement d'un plan de carrière du département d'approvisionnement (Hartmann *et al.*, 2012). Une des alternatives favorisant le développement de talents serait l'emphase sur l'échange d'expertise entre une entreprise et son fournisseur (Spekman *et al.*, 1994).

Enfin le mécanisme de contrôle de la fonction approvisionnement est définie par l'établissement d'objectifs, de dimensionnement et documentation de la performance, et de la transparence de l'information (Carter *et al.*, 1996; Hartmann *et al.*, 2012).

Nous pouvons ainsi remarquer que ces cinq dimensions sont interdépendantes les unes des autres et ont donc toute leur importance pour évaluer le degré de maturité de la fonction achat. Le

Tableau 2-1 synthétise les différentes caractéristiques retenues dans la littérature permettant de définir les cinq variables nécessaires pour évaluer le niveau de maturité de la fonction approvisionnement. Ainsi, la fonction approvisionnement doit être mature pour être une plus-value dans la stratégie organisationnelle.

Tableau 2-1 Synthèse des concepts-clés mesurant le niveau de maturité de la fonction approvisionnement

Dimensions	Éléments caractéristiques
Gestion des fournisseurs	Relation client-fournisseur (Carter <i>et al.</i> , 1996; Hartmann <i>et al.</i> , 2012; Schiele, 2007; Spekman <i>et al.</i> , 1994)
	Gestion du risque (Hartmann <i>et al.</i> , 2012)
	Développement du fournisseur (Hartmann <i>et al.</i> , 2012; Schiele, 2007)
	Pouvoir de l'organisation (Carter <i>et al.</i> , 1996)
Intégration multifonctionnelle	Degré d'intégration (Carter <i>et al.</i> , 1996; Hartmann <i>et al.</i> , 2012; Spekman <i>et al.</i> , 1994)
	Coordination du travail en équipe (Carter <i>et al.</i> , 1996; Spekman <i>et al.</i> , 1994)
Développement de la stratégie d'approvisionnement	Intégration dans la stratégie organisationnelle (Carter <i>et al.</i> , 1996; Hartmann <i>et al.</i> , 2012)
	Innovation (Schiele, 2007; Spekman <i>et al.</i> , 1994)
	Focus compétitif (Carter <i>et al.</i> , 1996)
Gestion des ressources humaines	Développement de talent et formation (Hartmann <i>et al.</i> , 2012; Spekman <i>et al.</i> , 1994)
	Évaluation de la performance individuelle des employés (Hartmann <i>et al.</i> , 2012)
	Mécanisme de reconnaissance des compétences en approvisionnement (Carter <i>et al.</i> , 1996)
Mécanisme de contrôle	Établissement d'objectifs (Hartmann <i>et al.</i> , 2012)
	Mesure et documentation de la performance (Carter <i>et al.</i> , 1996; Hartmann <i>et al.</i> , 2012)
	Transparence de l'information (Hartmann <i>et al.</i> , 2012)

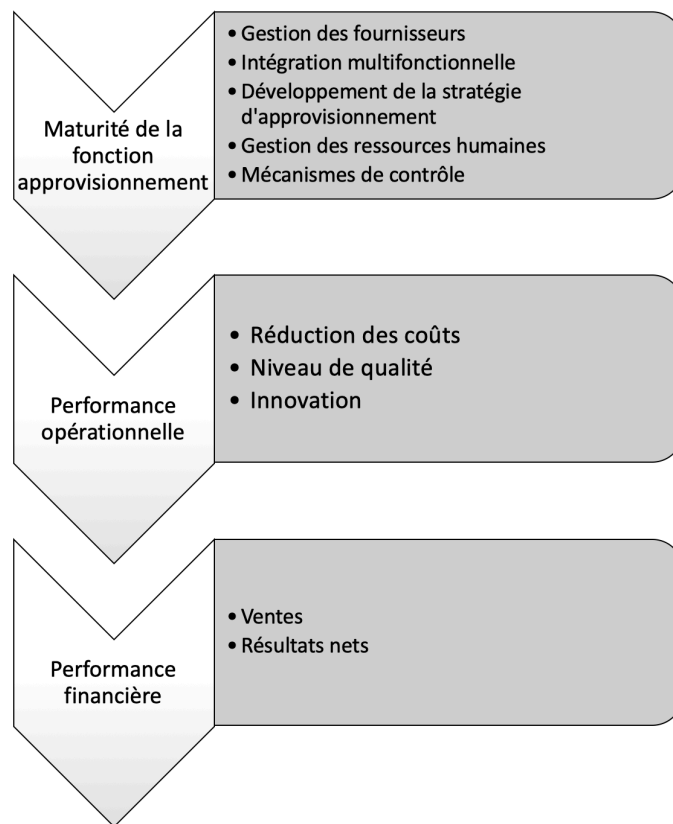
2.1.2 L'influence de la fonction approvisionnement sur la performance organisationnelle

La fonction approvisionnement a une influence positive sur les trois indicateurs de la performance opérationnelle: la réduction des coûts, la qualité du produit et l'innovation du produit (Carter *et al.*, 1996; Hartmann *et al.*, 2012; Schiele, 2007). La performance opérationnelle a, quant à elle, une influence les principaux indicateurs de la performance financière de l'organisation : le chiffre d'affaire et le résultat net (Hartmann *et al.*, 2012). De plus, l'emphase sur la collaboration client-fournisseur a également une influence positive sur la rentabilité financière des organisations, notamment les grandes entreprises (Carr *et al.*, 2002; Carter *et al.*, 1996; Schiele, 2007). Comme nous l'avons expliqué dans la sous-section précédente, la gestion des fournisseurs est une composante de la stratégie d'approvisionnement. Ainsi, la stratégie d'approvisionnement a une influence sur la

performance de l'organisation donc elle doit être intégrée dans la stratégie organisationnelle (Carr *et al.*, 2002; Carter *et al.*, 1996; Hartmann *et al.*, 2012; Schiele, 2007). Cependant, dans la sous-section précédente, nous avons mentionné que l'importance de la fonction approvisionnement dépend de son degré de maturité. Il est donc nécessaire d'avoir une fonction mature pour pouvoir intégrer sa stratégie dans celle organisationnelle (Carter *et al.*, 1996; Hartmann *et al.*, 2012; Schiele, 2007).

La Figure 2-1 ci-dessous récapitule notre propos en présentant le lien entre la maturité de la fonction approvisionnement et la performance financière de l'organisation.

Figure 2-1 Influence de la fonction approvisionnement sur la performance organisationnelle



Source: Adapté de Hartmann et al. (2012: 24)

Étant donné que la performance de l'approvisionnement est liée à la gestion des fournisseurs (Carr *et al.*, 2002; Carter *et al.*, 1996; Hartmann *et al.*, 2012), nous consacrerons la section suivante au développement de la stratégie d'approvisionnement.

2.2 La stratégie d'approvisionnement

Le développement de la relation entre les maillons de la chaîne d'approvisionnement est un élément majeur de la stratégie d'approvisionnement (Carter *et al.*, 1996; Hartmann *et al.*, 2012; Herbig *et al.*, 1996; Spekman *et al.*, 1994).

Cette section nous permettra de faire un survol des types de relations liant fournisseurs et clients. Dans un premier temps, nous présenterons les différents modèles de portefeuilles d'achats permettant de choisir la relation d'affaire privilégiée entre un acheteur et les fournisseurs en fonction du produit. Dans un second temps, nous nous pencherons sur les conditions critiques qui justifient le choix d'un type de relation par rapport à un autre ainsi que les sources de pouvoir et leurs implications dans la relation d'affaire. Enfin nous terminerons sur la collaboration entre un acheteur et son fournisseur en présentant les différentes formes de collaboration et les avantages et inconvénients du partenariat. L'objectif est ainsi de démontrer l'impact d'une collaboration mutuelle sur la gestion des risques liés à l'approvisionnement d'un bien.

2.2.1 Le portefeuille d'achat

Chaque fournisseur a une relation spécifique avec son client (Gelderman *et al.*, 2005). Le type de relation désiré avec un fournisseur est dicté par la stratégie d'approvisionnement. Cette stratégie peut être développée à l'aide d'une approche basée sur le portefeuille d'achat (Kraljic, 1983), c'est-à-dire, en fonction du produit.

Kraljic (1983) propose quatre catégories de biens ou produits dans un portefeuille d'achat: Stratégique, Effet de levier, Goulot d'étranglement et Non-critique. Ces quatre catégories de biens sont définies en fonction de la complexité du marché et de l'importance du produit ou service. Des auteurs se sont inspirés du modèle de Kraljic (1983) pour proposer des modèles de portefeuilles pouvant être utilisés pour effectuer un choix du mode de gestion de la relation avec les fournisseurs (Leenders *et al.*, 2006; Nellore *et al.*, 2000; Olsen *et al.*, 1997). Les catégories sont les mêmes mais la classification est effectuée en fonction de l'incidence du risque et de la valeur sur la stratégie d'approvisionnement plutôt qu'en fonction de la complexité du produit.

La catégorie « Stratégique » regroupe les articles importants et complexe pour l'entreprise cliente nécessitant une collaboration avec son fournisseur (Olsen *et al.*, 1997). Le fournisseur participe généralement au développement du produit (Nellore *et al.*, 2000).

Les articles inclus dans la catégorie « Effet de levier » sont importants mais ne sont pas complexes. Généralement, c'est le client qui a le pouvoir et qui négocie le prix car il ne s'agit pas d'articles nécessitant la collaboration du fournisseur pour le développement du produit. De plus, ce sont des articles pouvant être facilement substitués par d'autres produits (Kraljic, 1983).

Dans la catégorie « Goulot d'étranglement », on retrouve des articles peu importants mais qui requièrent une expertise du fournisseur à cause de la complexité de l'article. Le fournisseur a donc plus de pouvoir que l'acheteur. Cela peut causer des problèmes et des risques qui pourraient être atténués par l'élaboration de contrats qui garantiraient un volume d'achat au fournisseur. D'autres alternatives telles que la mise en place de stock de sécurité ou un plan de contingence ou la recherche d'une autre alternative de produits permettrait de limiter le risque (Kraljic, 1983). On peut faire un lien avec l'article de Schiele (2007) qui recommande de minimiser le nombre d'articles situés dans cette catégorie et viser plutôt la standardisation de produits le plus possible.

Les articles « Non critiques » sont moins importants et simples à gérer. Il s'agit d'articles à faible valeur qui sont commandés fréquemment mais qui causent des coûts élevés de transactions (Kraljic, 1983).

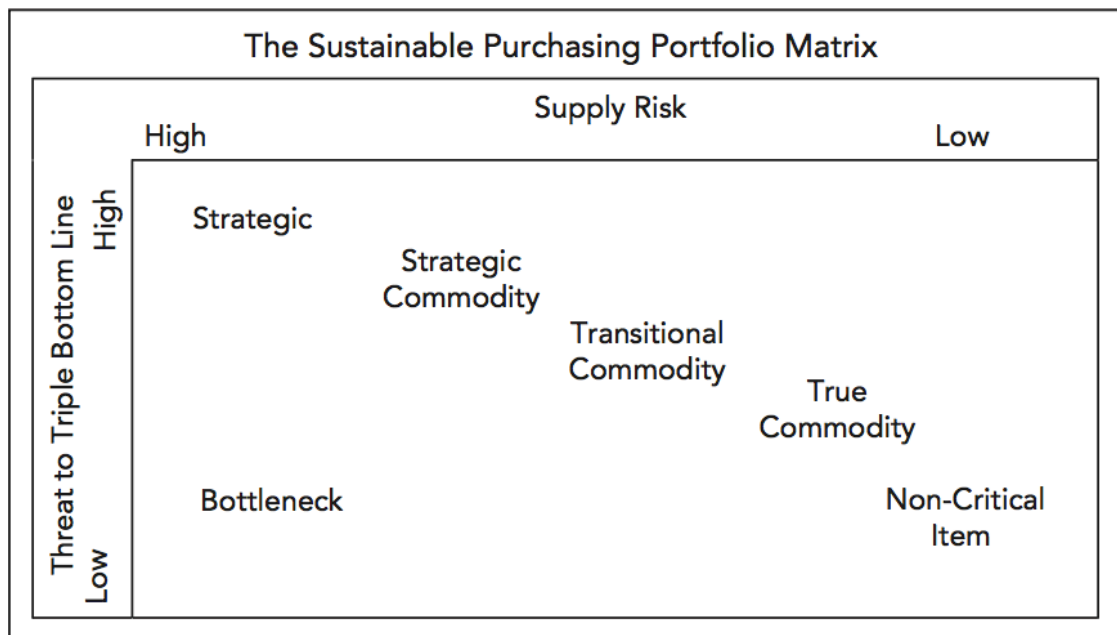
L'utilisation de cette matrice a pour principal avantage de permettre de tirer profit du talent des fournisseurs tout en optimisant la gestion des achats des biens selon leur catégorisation (Nellore *et al.*, 2000). Cela constitue un avantage compétitif pour la fonction approvisionnement grâce au développement de la synergie des équipes stratégiques inter compagnies (Gelderman *et al.*, 2005; Hartmann *et al.*, 2012). La relation développée avec le fournisseur est ainsi définie en fonction de la catégorie de produits. Cette matrice peut donc être utile pour choisir une stratégie d'achat adaptée pour chaque fournisseur et donc de définir le type de relation à développer en fonction du produit (Nellore *et al.*, 2000; Olsen *et al.*, 1997). Cela ne signifie pas qu'il est toujours nécessaire de développer une relation orientée sur la collaboration avec l'ensemble des fournisseurs mais plutôt avec

ceux qui offrent les biens issus de la catégorie « Stratégique ». Il serait donc possible qu'un client développe différentes stratégies en fonction du bien approvisionné.

De plus, le portefeuille d'achat est également un outil facilitant la répartition des ressources humaines du département des achats contribuant ainsi à une meilleure performance du département (Nellore *et al.*, 2000).

Cependant, bien que le modèle de portefeuille d'achat soit un outil permettant de formuler une stratégie d'approvisionnement, le contexte du réseau, l'interdépendance des produits ou encore l'importance du développement durable dans la stratégie n'est pas souvent pris en considération (Gelderman *et al.*, 2005). Pour mesurer la performance dans un contexte d'affaires internationales, il est également pertinent d'intégrer les risques associés à la localisation des fournisseurs et les défis qui en découlent. Par exemple, Pagell (2010) propose un portefeuille d'achat qui intègre les 3P (Profit, Personne, et Planète) en fonction du niveau de risque pour chaque produit. La Figure 2-2 présente six stratégies différentes qui peuvent être utilisées en fonction du positionnement du produit : Stratégique, *Strategic Commodity*, *Transitional Commodity*, *True Commodity*, Non-critique et Goulot d'étranglement (Pagell, 2010).

Figure 2-2 Portefeuille d'achat retenu



Source: Pagell (2010: 68)

Les produits classés dans les catégories « Stratégique », « Goulot d'étranglement » et « Non-critique » sont organisés comme dans la matrice de Kraljic (1983) mais par contre, ils prennent en compte le volet social et environnemental en plus de l'aspect économique. Pour les produits de base, la stratégie « Effet de levier » selon (Kraljic, 1983) est divisée en trois nouvelles stratégies selon Pagell (2010): *Strategic Commodity*, *Transitional Commodity*, *True Commodity*. La stratégie *True commodity* considèrera qu'il y a une menace élevée sur un des 3P mais le risque lié au fournisseur est faible il s'agit de biens interchangeables non pas uniquement en fonction du prix seulement mais également en termes d'impact environnemental. La catégorie *Transitional Commodity* correspond à un type de produit pour lequel il y a une asymétrie de l'information ce qui force les gestionnaires à investir sur ce type de bien temporairement. L'objectif des produits qui sont dans cette catégorie serait de corriger la situation causant une asymétrie de l'information afin de transférer ces produits dans la catégorie *True Commodity*. Enfin, la catégorie *Strategic Commodity* regroupe des biens qui pourraient devenir des produits stratégiques grâce à leur avantage économique, environnemental et ou social. Un de ces atouts pourrait ainsi constituer un avantage compétitif pour l'organisation.

Ce portefeuille, inspiré du modèle de Kraljic (1983) nous semble plus adéquat dans notre recherche car il prend en considération la dimension sociale qui est importante dans le contexte d'approvisionnement dans les pays émergents. Le Tableau 2-2 résume les différences principales des portefeuilles d'achat proposées par Kraljic (1983) et Pagell (2010).

Nous nous pencherons à présent sur le type de relation qui est développé en fonction de la stratégie d'approvisionnement sélectionnée.

Tableau 2-2 Comparaison des portefeuilles d'achat proposés (Kraljic, 1983; Pagell, 2010)

Kraljic (1983)	Pagell (2010)	Type de produits	Principales différences
Stratégique	Stratégique	Articles importants et complexe pour l'entreprise cliente nécessitant une collaboration avec son fournisseur	Prend en considération la dimension sociale et environnementale et pas seulement le profit
Effet de levier	<i>Strategic Commodity</i>	Articles importants mais pas complexe	Biens pouvant devenir des produits stratégiques grâce à leurs atouts d'un des 3 P
	<i>Transitional Commodity</i>		Asymétrie de l'information ce qui force les gestionnaires à investir sur ce type de bien temporairement.
	<i>True Commodity</i>		Menace élevée sur un des 3P mais le risque lié au fournisseur est faible il s'agit de biens interchangeables
Goulot d'étranglement	Goulot d'étranglement	Articles peu importants mais qui requièrent une expertise du fournisseur à cause de la complexité de l'article	Prend en considération la dimension sociale et environnementale et pas seulement le profit
Non-critique	Non-critique	Articles à faible valeur qui sont commandés fréquemment mais qui causent des coûts élevés de transactions	Prend en considération la dimension sociale et environnementale et pas seulement le profit

2.2.2 La relation client-fournisseur

La relation entre un client et son fournisseur vise à créer de la valeur ajoutée en réduisant le risque et en se basant sur la confiance mutuelle (Meehan *et al.*, 2011). Cette relation peut être fondée sur deux critères. D'une part, sur le critère économique dont le principal facteur est le prix du produit, et d'autre part, sur le partenariat misant sur le développement d'une relation à long-terme (Meehan *et al.*, 2011; Schiele, 2007; Svahn *et al.*, 2009). Ce partenariat découle d'une attraction mutuelle entre une entreprise et son fournisseur. Cette attraction repose principalement sur le partage d'information et la confiance pour garantir leur succès (Munson *et al.*, 1999; Özer *et al.*, 2017). Une transparence totale du partage d'information permet ainsi une relation basée sur la confiance et la fiabilité. Le niveau de confiance et de fiabilité dans la relation établie avec un fournisseur dépend de la nature de la décision de l'entreprise acheteuse (Aminoff *et al.*, 2013; Özer *et al.*, 2017). Les facteurs suivants permettent de définir le niveau d'attraction entre le client et son fournisseur : la confiance, la valeur espérée et la dépendance entre le fournisseur et son client (Aminoff *et al.*, 2013).

Il existe deux facteurs influençant le type de relation client-fournisseur : la nature de la relation établie entre le fournisseur et le client et les objectifs d'achat, orientés vers l'efficience ou l'efficacité (Svahn *et al.*, 2009).

Les objectifs d'achat sont définis en fonction de deux théories (Svahn *et al.*, 2009). La théorie des coûts de transaction économique repose essentiellement sur l'échange contractuel. C'est à partir de cette théorie que découle la stratégie d'efficience visant à maximiser les profits. Cette stratégie est souvent utilisée en mettant de nombreux fournisseurs en compétition pour pouvoir tirer le coût le plus bas possible. En effet, l'envie de dominer le marché et le pouvoir d'influence pousse certains acheteurs à négocier le prix le plus bas possible pour maximiser les profits (Munson *et al.*, 1999). En revanche, la théorie de la gestion par les ressources repose essentiellement sur un échange contractuel. C'est à partir de cette théorie que découlera la stratégie d'efficacité misant principalement sur le développement et l'amélioration et de création de valeur.

La nature de la relation client fournisseur peut être de trois types : l'échange transactionnel, le partenariat et le réseau collaboratif (Svahn *et al.*, 2009).

Le réseau collaboratif est réservé aux achats stratégiques pour lesquels il est important d'augmenter le niveau de confiance entre le client et le fournisseur pour favoriser l'innovation et une meilleure intégration des deux parties (Aminoff *et al.*, 2013; Svahn *et al.*, 2009). Cela implique une forte interdépendance entre le client et son fournisseur grâce au développement conjoint de produits ou de services. Ainsi, une vision partagée favorise une congruence entre les deux parties et ainsi un niveau d'attraction élevé entre les deux parties (Aminoff *et al.*, 2013). Deux approches en découlent : *Clockwiser* et *Updator* (Svahn *et al.*, 2009). *Clockwiser* est définie comme une alternative uniquement pour des partenaires d'affaires spécifiques pour lesquels l'emphase est mise sur l'apprentissage de la relation. Il est donc nécessaire de ne miser que sur peu de partenaires afin de renforcer la connaissance et la relation avec le fournisseur. Cette approche a un objectif d'achat efficient. Cette relation serait adéquate pour les biens de type *Strategic Commodity* car il s'agit de biens pouvant devenir stratégiques grâce à leur atouts, ce qui pourrait ainsi constituer un avantage compétitif à long terme pour l'entreprise cliente (Pagell, 2010). En revanche, *Updator* est une approche qui a pour objectif l'efficacité collaborative. Il s'agit d'achats stratégiques où le client et le fournisseur effectuent des transferts de connaissances mutuels. Les deux parties visent à être continuellement en processus de recherche et de développement pour améliorer un produit ou des processus opérationnels tout en contrôlant les coûts qui y sont reliés (Halley *et al.*, 2002; Svahn *et al.*, 2009). L'approche collaborative est recommandée par de nombreux auteurs pour les articles stratégiques car elle favorise le développement de relations à long terme avec les fournisseurs (Carter *et al.*, 1996; Munson *et al.*, 1999; Schiele, 2007; Spekman *et al.*, 1994; Svahn *et al.*, 2009). Cette approche relationnelle est adéquate pour la catégorie de biens « Stratégique » qui regroupe les articles importants et complexes pour l'organisation nécessitant une étroite collaboration avec le fournisseur (Meehan *et al.*, 2011; Nellore *et al.*, 2000; Olsen *et al.*, 1997; Svahn *et al.*, 2009). Ainsi l'influence entre l'acheteur et le fournisseur est mutuelle donc des mesures coopératives permettent de trouver une résultante favorisant l'augmentation des profits de la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble (Munson *et al.*, 1999).

Svahn *et al.* (2009) définissent le partenariat comme un type de relation mettant l'emphase sur la coopération. Ce type de relation est utilisé pour des achats répétitifs. Le niveau

d'attraction serait moyen (Aminoff *et al.*, 2013) car la relation ici nécessite un niveau de confiance moyen, une interdépendance moyenne entre les deux produits et une valeur espérée moyenne. Deux approches relationnelles reposent sur le partenariat : *Bargainer* et *Projector* (Svahn *et al.*, 2009). L'attitude *Bargainer* vise un objectif d'achat efficient. Cette orientation mise sur une relation long terme avec certains fournisseurs clés favorisant ainsi une négociation des prix car il s'agit d'achats répétitifs. Cette approche est adéquate pour des biens de types « *True Commodity* » car il s'agit de biens interchangeables pouvant avoir un risque élevé sur un des 3P donc il est important d'envisager une relation long terme avec les fournisseurs de ce type de biens (Pagell, 2010). En revanche *Projector* est une approche ayant un objectif d'efficacité. Cela passe par le développement d'une relation dyadique entre le client et le fournisseur visant un objectif « gagnant-gagnant » pour les deux parties. Cette approche pourrait être adéquate pour les biens de type *Transitional Commodity* car il s'agit de biens pour lesquels il existe une asymétrie de l'information ce qui oblige les gestionnaires à investir sur ce type de biens (Pagell, 2010). Une relation est nécessaire pour rationaliser l'ensemble des coûts de la chaîne permettant ainsi profiter de cette réduction aux deux parties. Les problèmes doivent donc être adressés afin de développer une collaboration avec le fournisseur permettant de limiter les risques (Meehan *et al.*, 2011). Enfin, le dernier type d'échange proposé par Svahn *et al.* (2009) est l'échange transactionnel. Il s'agit de relation adéquate pour tout achat de bien ou de service standard. Il y a donc la possibilité d'exercer un pouvoir pour négocier les prix. Il s'agit de produits interchangeables pouvant être approvisionnés de sources multiples. Ce type de transaction reposerait sur un critère économique uniquement (Meehan *et al.*, 2011). Le niveau d'attraction est faible car la relation ne repose pas sur une coopération long terme (Aminoff *et al.*, 2013). Svahn *et al.* (2009) proposent deux approches relationnelles pour ce type de relation : *Price minimiser* et *Adaptator*. La relation « *Price minimiser* » repose sur une stratégie d'approvisionnement qui met l'accent sur le prix en mettant en compétition différents fournisseurs. L'objectif d'achat est d'ordre efficient. C'est une approche de type « gagnant-perdant » (Meehan *et al.*, 2011). Le facteur principal d'influence est le prix dans ce type de relation. Il est important de noter que l'utilisation excessive du pouvoir envers ces types de fournisseurs pourrait engendrer des problèmes éthiques (Munson *et al.*, 1999). De plus, le boycott d'un fournisseur en achetant d'autres produits, peut avoir un effet

néfaste sur l'efficacité et la compétitivité de la chaîne d'approvisionnement (Munson *et al.*, 1999). Cette approche relationnelle serait adéquate pour des biens « Non-critique » car il s'agit d'articles à faible valeur (Kraljic, 1983; Pagell, 2010). En revanche, l'approche *Adaptator* vise un objectif d'achat efficace. Il s'agit également d'un bien acquis ponctuellement mais qui est personnalisé et donc requiert un service après-vente avec le fournisseur. La théorie des ressources prime donc d'avantage sur la théorie des coûts de transaction économique car le fournisseur détient une expertise sur le bien acheté. Cette relation pourrait être adéquate pour les biens de type « Goulot d'étranglement » car il s'agit d'articles peu importants mais qui requièrent une expertise du fournisseur à cause de la complexité de l'article (Kraljic, 1983; Pagell, 2010).

La stratégie d'achat a un impact sur la relation client-fournisseur (Hartmann *et al.*, 2012; Svahn *et al.*, 2009). Selon la nature de la relation et l'objectif qui est souvent orienté sur les coûts ou sur l'innovation, nous sommes en mesure de choisir la relation client-fournisseur adéquate. Cette relation est également définie en fonction du niveau d'attraction entre les deux parties qui peut être élevé, moyen ou faible. (Aminoff *et al.*, 2013). Le niveau d'attraction nous permet ainsi de savoir s'il s'agit d'une relation très simple et donc transactionnelle ou plutôt une forte attraction mutuelle prédisant une collaboration (Aminoff *et al.*, 2013). Nous allons utiliser les approches relationnelles proposées par Svahn *et al.* (2009) car le modèle utilisé est tiré du portefeuille d'achat présenté dans la sous-section précédente. Le Tableau 2-3 résume ainsi les caractéristiques de chaque approche relationnelle que nous utiliserons pour l'analyse de notre question de recherche.

Tableau 2-3 Caractéristiques de la relation client-fournisseur

Relation client-fournisseur (Svahn <i>et al.</i> , 2009)	Niveau d'attraction (Aminoff <i>et al.</i> , 2013)	Catégorie de produits (Pagell, 2010)
<i>Price minimiser</i> - Objectif Efficience (Transaction économique des coûts) - Relation transactionnelle	Faible	Non-Critique
<i>Bargainer</i> - Objectif Efficience (Transaction économique des coûts) - Partenariat	Moyen	<i>True Commodity</i>
<i>Clockwiser</i> - Objectif Efficience (Transaction économique des coûts) - Réseau Collaboratif	Élevé	<i>Strategic Commodity</i>
<i>Adaptator</i> - Efficacité (Théorie du management par les ressources) - Relation transactionnelle	Faible	Goulot d'étranglement
<i>Projector</i> - Efficacité (Théorie du management par les ressources) - Partenariat	Moyen	<i>Transitional Commodity</i>
<i>Updator</i> - Efficacité (Théorie du management par les ressources) - Réseau Collaboratif	Élevé	Stratégique

Dans cette section, nous avons pu découvrir qu'il existe une méthode de classification des types de relation entre un fournisseur et l'entreprise cliente. Cela permet ainsi d'adapter la relation client-fournisseur en fonction du type de produits (Svahn *et al.*, 2009). Les gestionnaires doivent développer des relations à long-terme et à court-terme en fonction de la stratégie d'achat désirée. Il n'est donc pas nécessaire d'adopter une approche collaborative avec l'ensemble des fournisseurs mais plutôt en fonction de l'importance du bien acheté (Olsen *et al.*, 1997) et des objectifs d'achats établis (Svahn *et al.*, 2009).

De plus, il ressort que la réussite organisationnelle ne se limite pas seulement aux profits que peut faire l'entreprise mais comprend également sa conscience morale (Pagell, 2010). Dans le cas d'un contexte d'achat à l'international, nous aimerions connaître les autres

facteurs pertinents à considérer dans la stratégie d’approvisionnement. Dans la section suivante, nous nous pencherons sur les caractéristiques de l’approvisionnement dans les pays émergents.

2.3 L’approvisionnement dans les pays émergents

La localisation du fournisseur est une variable à prendre en considération dans la stratégie d’approvisionnement d’une entreprise. Dans cette section, nous examinons les études portant sur l’approvisionnement international et plus précisément dans les pays émergents. Nous présentons les différents enjeux liés au fait de s’approvisionner à l’international. Les avantages liés à cette décision stratégique sont présentés ainsi que les différents acteurs qui y sont impliqués. Cependant, ce type d’approvisionnement comporte différents risques auxquels doivent faire face les multinationales. L’objectif de cette section est de mettre en évidence les différents enjeux à intégrer dans la stratégie d’approvisionnement dans un pays émergent.

2.3.1 La gestion de l’approvisionnement international

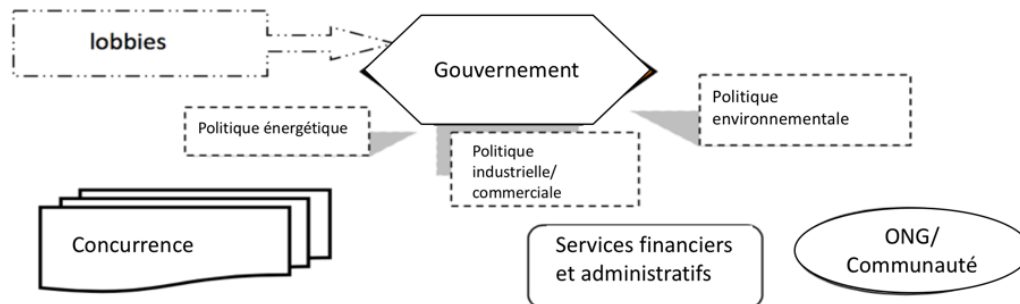
Pierson *et al.* (2013) proposent deux stratégies d’approvisionnement à l’international : *Captive Offshoring* consistant à opérer à l’international en implantant une filiale ou une division appartenant à l’organisation dans le marché étranger et *Offshore Outsourcing* qui consiste plutôt à s’approvisionner auprès de fournisseurs qui sont situés dans des pays étrangers.

Dans le cas de la stratégie *Offshore Outsourcing* (Pierson *et al.*, 2013), une organisation se concentrerait seulement sur sa compétence primaire et impartirait les activités pour lesquelles les coûts de production d’un sous-traitant à l’étranger sont inférieurs aux coûts qui auraient été occasionnés à l’interne (Rao *et al.*, 1994). Pour ce faire, il faut que ces activités soient géographiquement séparables, hétérogènes, mais également liées entre elles (Van Assche, 2015). Les entreprises auraient donc tendance à sous-traiter certaines opérations ou à acheter un bien à des fournisseurs ayant les compétences requises pouvant favoriser un gain de temps de mise en marché (Halley *et al.*, 2002; Payaro, 2008). De plus, Herbig *et al.* (1996) s’accordent sur l’importance d’offrir une qualité similaire à moindre coût pour que le client final soit indifférent et que cela soit un avantage compétitif pour l’entreprise.

Dans l'ensemble, la décision d'approvisionnement à l'international, quelle que soit la stratégie adoptée, peut constituer un réel avantage concurrentiel en terme de réduction des coûts (Chakravarty, 2013). Cependant, des études montrent que l'économie réalisée par un achat effectué à l'international ne représente que 3,36% des économies attendues (Schiele *et al.*, 2011). L'approvisionnement à l'international profite davantage aux grandes entreprises qui mettent en place des mécanismes de gestion des risques en approvisionnement (Horgos, 2013).

La chaîne d'approvisionnement mondiale peut s'avérer très complexe car de nombreux changements ont lieu à une vitesse éclair et sont souvent causés par une forte pression issue des acteurs externes (Johnson *et al.*, 2014). En plus des gouvernements, de la concurrence et des services financiers, les organisations non gouvernementales (dites, ONG) et les consommateurs peuvent avoir une influence indirecte sur la prise de décision stratégique d'une entreprise (Sinclair-Desgagné, 2013). La Figure 2-3 ci-dessous nous donne un aperçu des acteurs externes qui ont une influence sur le fonctionnement des activités des chaînes d'approvisionnement mondiales.

Figure 2-3 Les différents acteurs externes d'une chaîne d'approvisionnement



Source : Adapté de Sinclair-Desgagné (2013)

Les ONG sont en mesure de faire pression sur les organisations lorsque des inégalités d'ordre moral et légal sont soulevées par exemple. Selon Spar *et al.* (2003), les organisations peuvent adopter une des trois attitudes suivantes : la capitulation, la résistance et l'anticipation. Une entreprise aura tendance à capituler quand les propos défendus par les activistes peuvent nuire à l'image de marque de l'entreprise et ainsi réduire ses parts de marché. L'organisation aura tendance à résister face aux requêtes de changements qui nécessitent des coûts trop importants et qui pourrait mettre en péril la

santé financière de l'organisation. Enfin, l'entreprise adopterait une approche par anticipation dans le cas où l'organisation serait la première sur le marché à effectuer le changement requis ce qui ainsi pourrait ainsi constituer un avantage compétitif.

2.3.2 La gestion des risques

L'approvisionnement comporte des risques pour les organisations qui partagent d'importantes informations avec leurs fournisseurs car ces derniers pourraient les partager avec la compétition (Pierson *et al.*, 2013). Dans les pays émergents, l'institution formelle est peu instaurée; donc un recours légal est plus difficile à entreprendre (Khanna *et al.*, 2013). Il y a donc un risque de perte de contrôle qui peut affaiblir la chaîne d'approvisionnement dans son ensemble (Halley *et al.*, 2002). Une entreprise multinationale peut recourir à différentes stratégies de gestion des risques pour éviter toute pénurie d'achat car cela pourrait avoir des effets négatifs tels qu'une dégradation de l'image de marque, l'annulation de partenariat et la réduction des parts de marchés (Chakravarty, 2013).

Lessard (2013) identifie sept types de risque liés à l'approvisionnement: interne, national, chaîne d'approvisionnement, la compétition, le client (volet social), macro-économique, marché international et géopolitique. Ces risques peuvent être contrôlables ou non par l'organisation. Les risques macroéconomiques et géopolitiques portent davantage sur les risques liés au marché mondial (taux de change, taux d'intérêt, etc.) sur lesquels l'organisation a peu de contrôle et sur les réglementations telles que les politiques environnementales, le mécanisme de contrôle des prix de certains biens, etc. Cela inclut également les types de risque liés au pays tels que la stabilité politique et les tarifs douaniers, qui sont également des risques d'ordre géopolitique. Les organisations non gouvernementales (ONG) sont très souvent les porte-paroles des clients pour la portée sociale. En effet, les ONG activistes exercent un pouvoir d'influence sur les organisations pour dénoncer de mauvaises pratiques morales ou environnementales (Riisgaard, 2009). Certains risques dits contrôlables peuvent être liés à la mauvaise gestion des stocks ou à un manque de compétences des ressources humaines dans la fonction approvisionnement (Christopher *et al.*, 2010). La gestion des stock en Juste-à-temps favorise une réduction des stocks mais peut être très risquée lorsque cette méthode n'est pas maîtrisée (Chakravarty,

2013). En effet celle-ci peut causer des risques importants de pénuries, notamment lorsqu'il y a une grande variabilité de la demande des clients (Christopher *et al.*, 2010; De Kok *et al.*, 2005; Manuj *et al.*, 2008; Son *et al.*, 2013; Wieland *et al.*, 2012). Les stratégies adoptées pour pallier ces types de risques dépendent de la gestion interne de l'organisation. Les gestionnaires peuvent mettre en place des mécanismes internes de gestion des stocks à l'aide d'outils permettant de limiter le risque d'avoir une pénurie (De Kok *et al.*, 2005). Wieland *et al.* (2012) démontrent qu'il est possible de gérer une chaîne complexe d'approvisionnement grâce à des logiciels d'optimisation d'inventaire à multi-échelon donnant ainsi une visibilité globale. De plus, d'autres processus pourraient être mis en place pour garantir une bonne gestion de la chaîne.

D'autres risques existent et sont causés par l'environnement externe sur lequel l'entreprise a peu de contrôle (Deane *et al.*, 2009; Lessard, 2013). Au niveau gouvernemental, des politiques économiques impliquant la variation du taux de change ou des réglementations commerciales imposant des quotas d'exportations sur certains biens exportés pourraient avoir un impact sur l'entreprise multinationale (Christopher *et al.*, 2010). De plus, le degré d'instabilité politique influence le niveau de risque d'un pays versus un autre. Cela pourrait justifier par exemple, pourquoi une entreprise œuvrant dans le secteur agricole en Afrique, choisirait de s'approvisionner au Kenya plutôt qu'en Côte d'Ivoire car il y a une meilleure stabilité politique au Kenya (Maltz *et al.*, 2010). L'insécurité et les actes terroristes pourraient également mener à un arrêt temporaire des opérations occasionnant ainsi une pénurie chez le client (Lessard, 2013; Sawik, 2014).

La dispersion géographique constitue également un enjeu majeur au sein de la chaîne d'approvisionnement. Par exemple, lors d'une catastrophe naturelle qui pourrait endommager des usines et ainsi créer une rupture dans la chaîne d'approvisionnement (Chakravarty, 2013; Lessard, 2013; Liu *et al.*, 2010; Manuj *et al.*, 2008; Sawik, 2014). Les délais de transport peuvent également constituer un facteur de risque en cas de changement drastique de la demande du bien acheté (Colicchia *et al.*, 2010). Plus la distance est importante entre le lieu où se trouve le fournisseur et l'entreprise acheteuse, plus les délais sont importants et pourraient occasionner des ruptures de stock, surtout pour les biens ayant une grande variabilité de la demande. De plus, certaines routes de transport peuvent être

plus à risque que d'autres comme par exemple la voie maritime du Canal de Suez qui peut être attaquée par des pirates somaliens (Calais *et al.*, 2007).

Si les risques liés à la distance géographique et économique sont généralement maîtrisés par les entreprises, Ghemawat (2001) souligne que les entreprises portent souvent moins d'attention aux différences administratives liées aux types d'institutions et les différences culturelles incluant les facteurs socio-environnementaux. Il démontre ainsi que la barrière linguistique, les différences religieuses, coutumières et normes sociales sont des facteurs favorisant la distance culturelle. Cela pourrait apporter une ambiguïté au niveau des attentes pouvant ainsi provoquer des erreurs occasionnant des délais supplémentaires de mise à disposition du produit (Deane *et al.*, 2009; Mudambi, 2008). De plus, l'absence de démocratie ou de partis politiques et d'institutions formelles dans certains pays, pourrait creuser une certaine distance administrative pour l'organisation occidentale qui doit s'y implanter par l'intermédiaire d'une filiale ou y faire affaire avec des fournisseurs locaux. Selon North (1991), les institutions peuvent être de deux types. L'institution formelle regroupant les constitutions, lois et droits de propriété, et l'institution informelle intégrant les codes de conduite, traditions et interdits, permettant de structurer les interactions politiques, économiques et sociales. Ainsi, dans le cas de non-respect du contrat entre deux parties, il y aurait possibilité de faire un recours légal dans un pays où l'institution formelle est forte. Les institutions peuvent ainsi être une source d'avantage comparatif pour un pays et inciter les entreprises à faire affaire dans certains pays où les coûts de transaction peuvent être réduits. Par exemple, certains gouvernements pourraient imposer une prime supplémentaire pour protéger l'environnement ce qui pourrait affecter la demande du client à cause de la hausse des prix (Mekonnen *et al.*, 2012).

Lessard (2013) présente l'ensemble des risques internes (contrôlables) et externes à l'organisation (non-contrôlables) auxquels fait face une organisation.

L'évaluation de la densité du risque peut être mesurée en fonction de facteurs liés à l'environnement tels que les différences de coût des matières, les différences culturelles et religieuses et le niveau de corruption (Deane *et al.*, 2009). Cela permet ainsi d'établir un niveau de risque et ainsi proposer des stratégies adéquates pour limiter les risques si la décision est de maintenir l'achat avec le fournisseur identifié. De nombreuses approches pour limiter les risques sont souvent connues des dirigeants d'entreprise et peuvent être

catégorisées en fonction du niveau décisionnel de l'organisation : opérationnel, tactique et stratégique.

Au niveau stratégique, un plan de contingence amène certaines entreprises à développer d'autres fournisseurs qui sont localisés dans un autre lieu géographique (Colicchia *et al.*, 2010). Cette solution peut être très coûteuse (Manuj *et al.*, 2008) mais assure la pérennité des opérations en cas de risques majeurs pour les produits de types stratégiques car ils ont un impact important sur les revenus (Leenders *et al.*, 2006).

Au niveau tactique, la diversification des sources d'approvisionnement permet, en cas de rupture de stock ou tout autre risque soudain, de transférer les achats auprès d'un autre fournisseur (Colicchia *et al.*, 2010; Liu *et al.*, 2010; Manuj *et al.*, 2008; Sawik, 2014). Cela évite de concentrer l'ensemble des achats auprès d'un seul fournisseur. Cette décision peut être prise en fonction du niveau de service client visé (Sawik, 2014). Selon Pierson *et al.* (2013), il y a cependant un arbitrage à faire car l'approvisionnement auprès d'une source unique peut certes exposer l'entreprise acheteuse à des risques de ruptures d'approvisionnement causés par des catastrophes naturelles ou autres types de problèmes soudains mais cette stratégie peut permettre de développer une meilleure collaboration entre l'entreprise et son fournisseur et ainsi éliminer les risques liés à des problèmes de qualité grâce à la mobilisation des ressources des deux parties pour améliorer le service.

D'autres pratiques de nature opérationnelle peuvent être envisagées pour pallier les risques non contrôlables grâce à des systèmes de contrôle interne. Par exemple, l'établissement d'un stock consigné chez le fournisseur minimise le risque (Colicchia *et al.*, 2010; Son *et al.*, 2013). Son *et al.* (2013) démontrent que cette stratégie est efficace car elle permet de pouvoir garder un stock de sécurité notamment lorsque la demande est déterministe. Une autre alternative proposée serait la modularité des produits achetés (Chakravarty, 2013; Pierson *et al.*, 2013). Cette dernière stratégie peut se définir comme une forme de standardisation du produit afin de pouvoir s'approvisionner par d'autres sources et non par une source spécifique et unique (Schiele, 2007). Ainsi, en cas de difficulté majeure avec le fournisseur actuel, la multinationale peut trouver un produit substitut provenant d'un autre fournisseur sans occasionner une rupture de stock dans la chaîne d'approvisionnement.

Les stratégies proposées ci-dessus reposent plutôt sur la fiabilité des fournisseurs mais il serait nécessaire de mettre en place des mécanismes de coordination afin d'augmenter la

flexibilité des fournisseurs (Colicchia *et al.*, 2010). Même si de nombreuses solutions pourraient être envisageables pour limiter les perturbations au niveau de l'approvisionnement, cela requiert pour l'entreprise d'établir une étroite collaboration avec les parties prenantes, notamment avec les fournisseurs, pour favoriser une communication fluide et une transparence pouvant permettre une meilleure réactivité en cas de changement majeur (Christopher *et al.*, 2010; Liu *et al.*, 2010; Svahn *et al.*, 2009).

Le Tableau 2-4 présente une typologie des différents risques que nous avons identifiés et les approches utilisées pour limiter leur occurrence et/ou leurs impacts.

Selon l'intensité du risque, les gestionnaires pourraient adopter des stratégies appropriées en fonction de la catégorisation des produits (Pierson *et al.*, 2013) et de la relation qui est établie entre l'acheteur et son fournisseur (Svahn *et al.*, 2009). Cependant, avec l'intérêt croissant pour le développement durable, les stratégies collaboratives présentées sont-elles facilement applicables dans un contexte très différent tel que celui des pays émergents ?

Dans la section suivante, nous allons nous pencher sur les enjeux propres à l'approvisionnement dans les pays émergents ainsi que le pouvoir de différents acteurs externes ayant une influence sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

Tableau 2-4 Typologie des risques et les stratégies d'approvisionnement

Types de risques		Approches proposées pour pallier les risques	
Contrôlables (Interne)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des ressources humaines (Christopher <i>et al.</i>, 2010) • Gestion des stocks (Christopher <i>et al.</i>, 2010) • Juste-à-temps (Chakravarty, 2013) • Incertitude de la demande (Christopher <i>et al.</i>, 2010; De Kok <i>et al.</i>, 2005; Manuj <i>et al.</i>, 2008; Son <i>et al.</i>, 2013; Wieland <i>et al.</i>, 2012) 	Opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Optimisation de la gestion des stocks de la chaîne d'approvisionnement (De Kok <i>et al.</i>, 2005; Wieland <i>et al.</i>, 2012)
		Stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Réingénierie de la fonction approvisionnement (Martin <i>et al.</i>, 2011) • Développement de la relation avec les fournisseurs (Christopher <i>et al.</i>, 2010; Liu <i>et al.</i>, 2010; Svahn <i>et al.</i>, 2009)
Non-contrôlables (Externes)	<ul style="list-style-type: none"> • Facteurs gouvernementaux (Christopher <i>et al.</i>, 2010; Deane <i>et al.</i>, 2009; Lessard, 2013; Maltz <i>et al.</i>, 2010) • Catastrophes causées par l'être humain (Lessard, 2013; Monnet, 2016; Sawik, 2014) • Facteurs Socio-environnementaux (Christopher <i>et al.</i>, 2010; Colicchia <i>et al.</i>, 2010; Deane <i>et al.</i>, 2009; Lessard, 2013; Riisgaard, 2009) • Catastrophes naturelles (Chakravarty, 2013; Lessard, 2013; Liu <i>et al.</i>, 2010; Manuj <i>et al.</i>, 2008; Sawik, 2014) • Transport (Calais <i>et al.</i>, 2007; Colicchia <i>et al.</i>, 2010) 	Opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Consignation des stocks (Colicchia <i>et al.</i>, 2010; Son <i>et al.</i>, 2013) • Modularité des produits (Chakravarty, 2013; Pierson <i>et al.</i>, 2013)
		Tactique	<ul style="list-style-type: none"> • Diversification des sources fournisseurs (Colicchia <i>et al.</i>, 2010; Liu <i>et al.</i>, 2010; Manuj <i>et al.</i>, 2008; Sawik, 2014)
		Stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de contingence (Colicchia <i>et al.</i>, 2010; Manuj <i>et al.</i>, 2008) • Développement de la relation avec les fournisseurs (Christopher <i>et al.</i>, 2010; Liu <i>et al.</i>, 2010; Svahn <i>et al.</i>, 2009)

2.3.3 Les enjeux de l'approvisionnement dans les pays émergents

Dans le but de réduire leurs coûts, les organisations ont tendance à avoir plus de fournisseurs répartis dans le monde entier, notamment dans les pays émergents (Manuj *et al.*, 2008). Dans l'industrie manufacturière, les pays issus du BRICS (La Documentation Française, 2012) tels que la Chine et l'Inde sont les plus convoités car les coûts de matières premières, des ressources et de main d'œuvre y sont moins élevés (Payaro, 2008). Il en est de même de l'Afrique subsaharienne, où la ressource principale qui rend les pays émergents compétitifs est la main d'œuvre bon marché (Nnamdi *et al.*, 2014). La main d'œuvre et le climat sont les ressources principales favorisant l'accroissement de la production de biens dans les pays émergents. Les activités à moins grande valeur ajoutée dites « tangibles » auront tendance à se développer dans les pays émergents grâce à l'avantage comparatif de la main d'œuvre bon marché (Mudambi, 2008). Cependant, Nnamdi *et al.* (2014) expliquent que l'augmentation des coûts de main d'œuvre en Chine et en Inde encourage les entreprises à se tourner vers les pays d'Afrique subsaharienne excluant l'Afrique du Sud qui fait partie du BRICS.

Cependant, Carter *et al.* (2008) indiquent que certaines décisions d'approvisionnement à l'international ne sont pas basées uniquement sur l'aspect économique mais reposent également sur les perceptions qu'ont les gestionnaires de certains pays. On remarque en effet que les multinationales ont tendance à maintenir la recherche et développement et le marketing dans les pays industrialisés et à externaliser ou délocaliser la fabrication des produits dans les pays émergents (Mudambi, 2008). Cela peut s'expliquer car les institutions de nature informelle sont prédominantes dans les pays émergents où les règles reposent davantage sur les traditions et les coutumes plutôt que sur les lois et les droits (Khanna *et al.*, 2013; Mudambi, 2008). L'absence de réglementation découlant des institutions formelles constitue ainsi un risque au niveau du droit de propriété intellectuelle.

Nunn (2007) démontre que les biens standardisés dans l'industrie peuvent être facilement produits dans des pays où les institutions formelles sont peu développées car le risque de non-respect de la propriété intellectuelle est plus faible. En revanche, les produits ayant des spécificités particulières devraient plutôt être achetés dans des pays où les institutions formelles sont dominantes pour faciliter des recours légaux en cas de contrefaçon.

Dans le cas du havre de pollution atmosphérique, Levinson (2009) démontre qu'il n'y a pas de corrélation entre l'augmentation d'importations polluantes versus la décroissance de pollution aux États-Unis. Au contraire, la réduction de pollution aux États-Unis est plutôt due à l'innovation technologique plutôt qu'à l'externalisation des industries manufacturières polluantes. Cependant, on ne peut pas généraliser cette démonstration à l'ensemble des industries. Cela démontre quand même que l'absence de réglementations dans certains pays ne constitue pas nécessairement un avantage comparatif incitant les entreprises à s'y approvisionner (Levinson, 2009). En opposition, Helpman *et al.* (2010) expliquent que la souplesse au niveau des réglementations d'ordre environnemental et social dans certains pays pourrait rendre compétitifs certains fournisseurs issus de ces pays grâce à la limitation de leurs coûts associés à des contrats moins normés. Ainsi, les conditions de travail et une réglementation quasi-inexistante en matière de sécurité au travail chez le fournisseur pourraient constituer un véritable risque pour l'entreprise occidentale qui décide de faire affaire avec ce fournisseur local.

Pour atténuer ces effets pervers, de nouvelles pratiques sociales et environnementales voient le jour. Selon Nollet (2007), la mondialisation a un impact négatif sur la considération de l'éthique à cause du privilège des coûts sur l'éthique. Les défis du développement durable peuvent être intégrés dans l'entreprise aussi bien au niveau individuel qu'au niveau organisationnel. Par exemple, les enjeux éthiques ont un impact sur le travail du gestionnaire en approvisionnement. Ces défis peuvent être intégrés en fonction de la responsabilité des individus. Nollet (2007) propose trois niveaux d'action pour mettre en place un approvisionnement éthique. La première étape, « Établir les bases », permet de fixer des objectifs, établir un code d'éthique, informer et conscientiser les employés. La deuxième action, « Favoriser la progression » consiste à intégrer l'éthique dans les processus de l'entreprises tels que les processus d'embauche d'employés, de sélection et évaluation des fournisseurs et mettre en place des mécanismes de reconnaissance et dénonciation des comportements éthiques. Enfin, « Encourager l'excellence » est au niveau stratégique où le département d'approvisionnement partage les bonnes pratiques avec d'autres entreprises et contribue à la révision des normes éthique de l'entreprise. L'importance accordé à l'éthique au sein de l'approvisionnement pourrait avoir un impact sur le type de relation développé entre le client et le fournisseur.

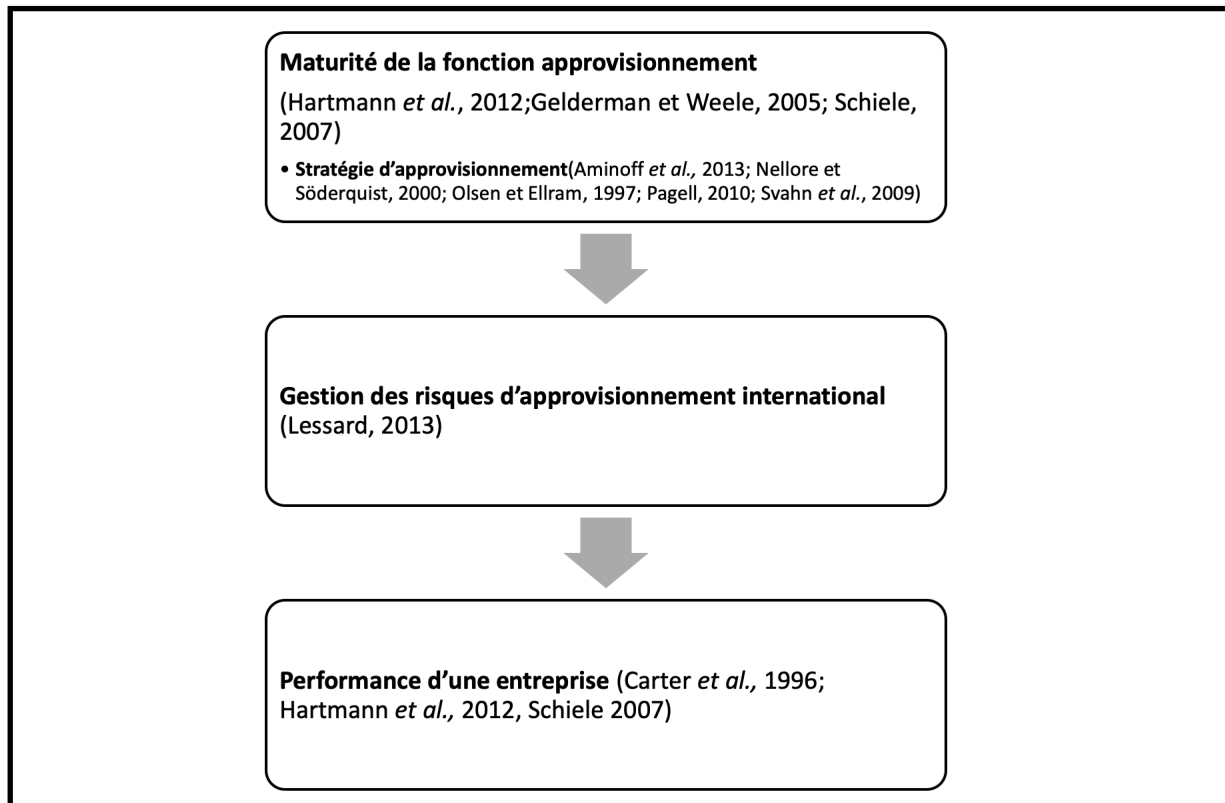
Les fournisseurs issus de pays émergents possèdent ainsi un avantage comparatif face à la compétition mondiale, notamment au niveau des ressources naturelles et de la main d'œuvre mais également au niveau de l'engagement moral et social sur lequel on met de plus en plus d'emphasis.

2.4 Cadre conceptuel

Les différentes stratégies d'approvisionnement révélées par les articles scientifiques démontrent l'importance de mettre l'accent sur la relation client-fournisseur, notamment dans un contexte de mondialisation où les risques pouvant impacter la chaîne d'approvisionnement sont nombreux. Parce que cette internationalisation au niveau de l'approvisionnement vise de plus en plus les pays émergents, qui présentent des différences importantes notamment culturelles et institutionnelles, il serait intéressant de comprendre si les pratiques de collaboration existantes sont appliquées dans un contexte différent pour pallier les risques liés à l'approvisionnement. Ce lien pourrait être fait en associant le niveau de risque en fonction de la relation existante entre un fournisseur et un acheteur. Le concept de « collaboration » est donc central dans notre problématique.

La revue de littérature nous a permis de faire des liens entre le niveau de maturité de la fonction approvisionnement et l'impact de l'approvisionnement sur la performance de l'entreprise. En effet, ce niveau de maturité est entre autres défini en fonction de la gestion des fournisseurs et la stratégie d'approvisionnement. Les relations selon la stratégie d'approvisionnement déterminée favorisent une meilleure gestion des risques, élément important notamment dans l'approvisionnement à l'international. Ces risques ont un impact sur la performance de l'approvisionnement et donc la performance opérationnelle de l'organisation. Nous pouvons donc ainsi déduire que la relation client-fournisseur a un rôle essentiel indirect sur la performance de l'approvisionnement et donc de la performance opérationnelle. La Figure 2-4 ci-dessous présente la synthèse des éléments clés retenus de la littérature.

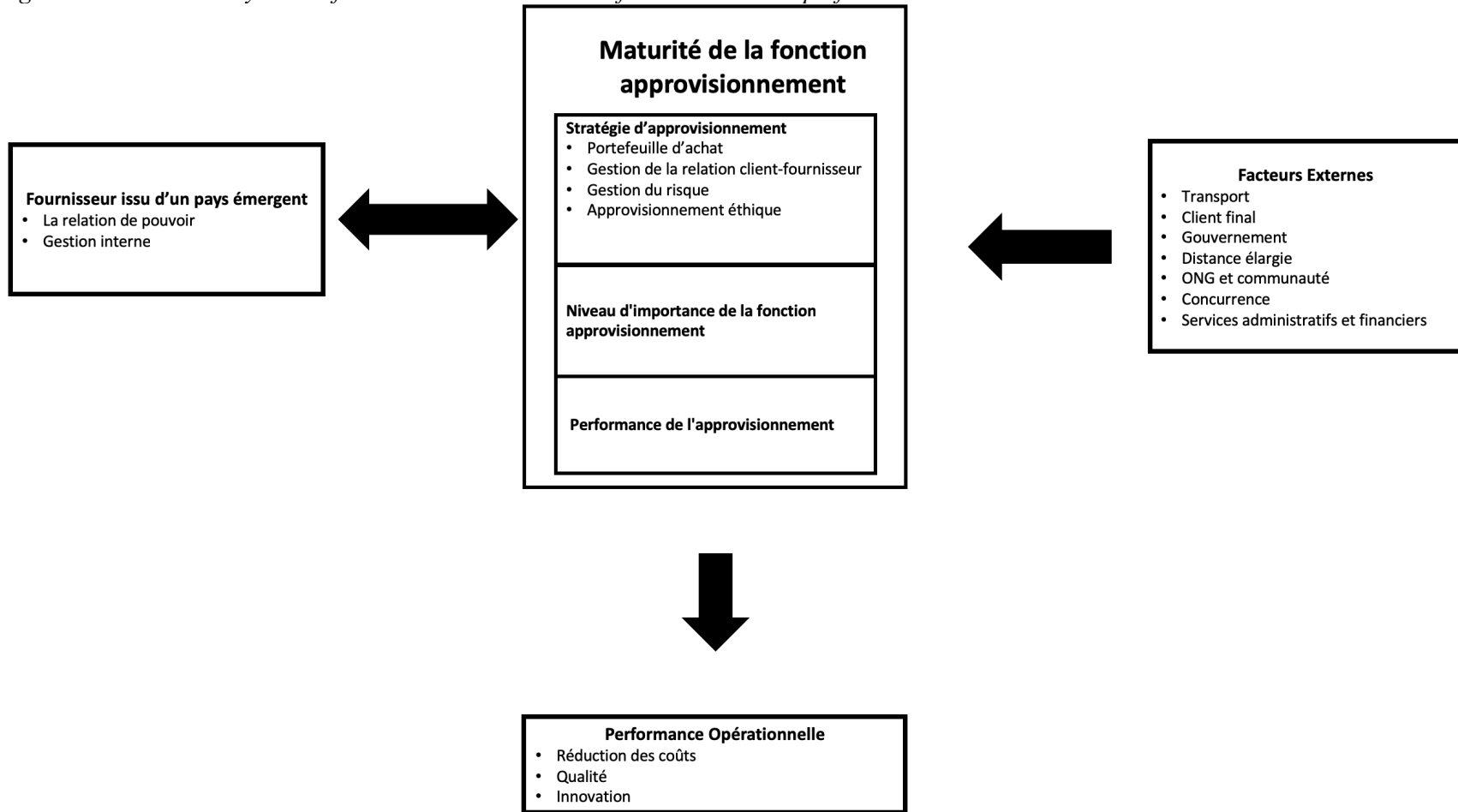
Figure 2-4 Synthèse de la revue de littérature



Nous cherchons à répondre à notre question de recherche en analysant les acteurs de la chaîne d'approvisionnement. L'unité d'analyse porte donc sur les acteurs de la chaîne d'approvisionnement : le fournisseur local, la multinationale et les facteurs externes pouvant influencer la relation entre les deux parties.

Nous avons donc construit un cadre d'analyse (Figure 2-5) qui présente le processus permettant de faire le lien entre la stratégie d'approvisionnement et la performance de la multinationale.

Figure 2-5 Cadre d'analyse : l'influence de la relation client-fournisseur sur la performance de la multinationale



3 MÉTHODOLOGIE

Notre recherche qualitative repose sur une approche ontologique « réaliste critique » (Guba et Lincoln, 1994, cité dans Pozzebon, 2016) et une épistémologie objective. La revue de littérature nous a permis d'examiner le lien entre le type de relations acheteur-fournisseur et la performance opérationnelle d'une multinationale dans un contexte bien précis, celui de pays émergents. Le but de notre étude est de faire des liens de causalité à partir des données récoltées.

Nous cherchons à comprendre ces relations plutôt que d'en prouver l'authenticité ce qui se traduit par une tradition de recherche post-positiviste (Pozzebon, 2016). Pour ce faire, nous avons abordé notre question de recherche selon une approche mixte inductive-déductive (Pozzebon, 2016). Cela nous permet ainsi de générer une contribution sur le processus en expliquant le lien entre la stratégie d'approvisionnement avec un fournisseur issu d'un pays émergent et la performance opérationnelle d'une multinationale. Nous nous sommes donc appuyés sur notre cadre conceptuel (Figure 2-5) pour développer notre protocole de recherche.

3.1 Stratégie de recherche

Comme nous avons pu le remarquer dans la littérature, l'ensemble des études liées à l'approvisionnement dans les pays émergents portent essentiellement sur les pays du BRICS. Il n'existe pas d'études portant sur les relations d'approvisionnement de multinationales auprès de fournisseurs situés en Afrique Subsaharienne (excluant l'Afrique du Sud). Nous sommes ainsi en mesure d'apporter une contribution académique dans le domaine de l'approvisionnement où il y a un potentiel d'affaire important (Rosenberg, 2015). Au niveau de la gestion des risques, la grande majorité de la littérature aborde principalement les risques en approvisionnement dans les pays émergents asiatiques et peu de littérature analyse les risques liés à l'approvisionnement en Afrique. La littérature sur les pays émergents d'Afrique subsaharienne portent souvent sur les différents comportements socio-environnementaux des entreprises pour comprendre comment sont traitées les ressources (Hale *et al.*, 2005). De plus, on note également des articles portant sur la réalité des achats en Afrique (Nollet *et al.*, 1994) mais cela ne vient pas nécessairement nous expliquer comment sont établies les relations avec les multinationales et comment faire un lien avec la performance opérationnelle de la multinationale. Nous allons donc nous appuyer de données empiriques pour faire l'étude afin d'établir des liens logiques en fonction du contexte organisationnel.

Hodson *et al.* (2014) prédisent que le continent africain sera de plus en plus attractif grâce entre autres à une projection d'une croissance économique, de la découverte de nouvelles ressources naturelles, et du développement d'une classe moyenne. De plus, Nnamdi *et al.* (2014) prévoient plutôt une augmentation de l'approvisionnement en Afrique à cause de l'augmentation du coût de main d'œuvre dans les pays émergents actuels comme la Chine ou l'Inde, où de nombreuses multinationales s'approvisionnent aujourd'hui. Verghese (2015) indique également que les fournisseurs potentiels en Afrique Subsaharienne sont de plus en plus importants pour la croissance d'une multinationale qui s'approvisionne sur ce continent. Cependant, Dupoux *et al.* (2015) dénoncent l'absence de relation à long terme entre les acheteurs et les fournisseurs africains. Cela pourrait justifier la baisse des parts de marchés des multinationales établies en Afrique subsaharienne de manière générale (Jeune Afrique, 2015). Ceci justifie notre choix de contexte; soit les pays subsahariens comme sources d'approvisionnement pour les filiales de multinationale implantées en Afrique.

La stratégie de recherche privilégiée pour répondre à notre question de recherche est l'étude de cas. Nous avons le choix entre l'étude de cas unique et l'étude de cas multiples permettant de faire des comparaisons (Eisenhardt, 1989). Nous avons opté pour une approche multiple et holistique car l'objectif de la recherche est de mettre l'accent sur notre unité d'analyse et la comparer dans différents contextes (Noël, 2011). Cette approche permet d'explorer plusieurs cas à partir de données primaires ou secondaires afin de comprendre le processus illustré dans notre cadre d'analyse et de tirer des conclusions sur l'objet de recherche (Noël, 2011; Yin, 2003).

De plus, nous croyons en effet que le fait de faire l'étude de cas de trois multinationales opérant dans le même pays, nous pourrions faire une analyse comparative pertinente et faire des regroupements sachant que ces entreprises ont des facteurs externes d'influence similaires. Nous avons choisi parmi les pays d'Afrique Subsaharienne, la République du Congo car c'était un des pays où il nous était plus simple de récolter des données primaires.

Le nombre idéal de cas à sélectionner serait entre quatre et dix (Eisenhardt, 1989). La sélection des cas correspond à un échantillonnage théorique (Eisenhardt, 1989) car le choix est intentionnel dans le but de pouvoir répondre à la question de recherche en fonction des concepts théoriques identifiés dans notre cadre conceptuel. Nous avons choisi trois cas pour répondre à notre question de recherche. Nous n'avons pas été en mesure d'atteindre le nombre minimal idéal selon Eisenhardt (1989) par faute des moyens réalistes nous permettant de collecter les données. En

effet, nous sommes limités au niveau des contacts de multinationales opérant en Afrique ce qui limite le nombre de cas pouvant être étudiés. Nous avons contacté quatre entreprises mais n'avons obtenu des réponses positives que seulement dans trois cas.

Ainsi, notre contribution met l'accent sur une étude comparative portant sur les réalités d'affaires en République du Congo. Les trois cas qui seront présentés opèrent dans trois industries différentes : la logistique de transport, la distribution alimentaire et le service de l'hébergement et la restauration. Nous présentons dans les sections suivantes comment nous avons opérationnalisé et interprété les différentes dimensions qui ont été identifiées dans notre cadre conceptuel. Pour des raisons de confidentialité, nous avons donné des noms différents aux entreprises.

Nous avons segmenté notre unité d'analyse, la chaîne d'approvisionnement en trois sous-sections afin d'explorer les différents acteurs de la chaîne pouvant être une source de risque importante : la firme multinationale, le fournisseur et les autres acteurs d'influence. L'objectif est donc d'énumérer les différents éléments nous permettant de comprendre le contexte des acteurs de la chaîne d'approvisionnement.

3.1.1 La firme multinationale

Dans un premier temps, nous avons dressé un portrait des trois firmes étudiées : Bêta, Kappa et Pi. Les noms des firmes ont été modifiés pour des raisons de confidentialité. Nous n'avons pas été en mesure d'être en contact avec le siège de chaque multinationale. Nos données proviennent donc principalement de la relation développée entre la filiale installée au République du Congo et son fournisseur. Le contexte de l'entreprise nous permet de mieux comprendre les réalités d'affaires pour faire un rapprochement avec les facteurs externes qui influencent la relation avec ses différents fournisseurs. Nous avons cherché à savoir quelles sont les activités à haute valeur ajoutée de chaque entreprise pour cerner où l'entreprise mobilise davantage des ressources. L'industrie, la description des activités de l'entreprise, son chiffre d'affaire, son siège social et sa présence en République du Congo sont des éléments qui nous ont permis de déceler s'il y avait une tendance en fonction de l'industrie étudiée ou pas.

Nous cherchons également à analyser comment les défis du développement durable sont intégrés dans l'entreprise aussi bien au niveau individuel auprès de différents niveaux hiérarchiques qu'au niveau organisationnel. L'objectif de cette dimension est de positionner l'approvisionnement éthique de la firme dans une des trois catégories suivantes telles que définies par Nollet (2007) :

Établir les bases, Favoriser la progression et Encourager l'excellence. On pourrait mieux comprendre l'importance accordé à l'éthique au sein de l'approvisionnement ce qui pourrait avoir un impact sur le type de relation développé.

Nous cherchons, dans le cadre de notre recherche, à caractériser la stratégie d'approvisionnement pour chaque cas étudié. Nous cherchons à déterminer si la multinationale utilise un portefeuille d'achat (Figure 2-2). Ensuite, nous avons identifiés les approches relationnelles afin de voir si cette dernière est cohérente avec la catégorie du bien approvisionné (Tableau 2-3). Enfin, nous avons analysé la gestion des risques selon la typologie des risques résumées dans le Tableau 2-4. D'après la littérature, la gestion du risque dépend de la nature de la relation établie basée sur la confiance, la transparence de l'information et la coopération. Nous avons ainsi identifié le niveau de risque en fonction de la stratégie d'achat établie. Ainsi, lorsque le niveau de risque est élevé, nous avons associé ce risque à toute stratégie reposant une relation transactionnelle. En revanche, toute stratégie reposant sur des relations collaboratives et de partenariat conduit à un niveau de risques moins élevé (moyen ou faible).

Un des facteurs de performance de la fonction approvisionnement, la gestion des fournisseurs, permet d'évaluer le niveau de maturité de la fonction approvisionnement (Hartmann *et al.*, 2012). En effet, une saine gestion des fournisseurs passe avant tout par la création d'un portefeuille d'achat pour adapter la stratégie d'approvisionnement adéquatement. Enfin, nous cherchons à faire un lien sur la performance opérationnelle en fonction de l'impact qui peut être noté sur les coûts, la qualité et l'innovation. Nous avons opté pour deux angles de discussion pour expliquer la gestion du fournisseur ciblé : l'évaluation de la performance et l'implication de la multinationale pour l'innovation de son fournisseur.

D'une part, la performance du fournisseur est évaluée en fonction des coûts, de sa qualité et de son niveau de service par rapport aux autres fournisseurs de la multinationale et permet d'évaluer la performance de l'approvisionnement du bien étudié. Nous avons établi une pondération équitable entre les trois critères d'évaluation. L'évaluation de la performance des fournisseurs dépend de ce qui est déjà mis en place par la multinationale.

D'autre part, nous cherchons à savoir si la multinationale investit auprès de son fournisseur pour développer ses capacités d'innovation. Nous avons évalué ce critère en fonction des objectifs d'achats qui ont été établis dans la stratégie d'approvisionnement. Un objectif d'achat visant une efficacité démontrerait que la firme met peu d'emphase sur le développement de son fournisseur

tandis qu'une orientation efficace démontrerait que les stratégies intègrent une implication de la firme auprès de son fournisseur.

Après avoir identifié comment opérationnaliser notre cadre conceptuel, nous présenterons dans la section suivante les données collectées que nous avons obtenues et analysées. Le Tableau 3-1 résume l'ensemble des dimensions que nous avons utilisé pour notre recueil de données dans chaque cas.

Tableau 3-1 Caractéristiques de la multinationale

Dimensions	Composantes
Contexte de l'entreprise	Industrie
	Chiffre d'affaires
	Pays d'origine
	Présence de l'entreprise dans le pays émergent étudié
Éthique en entreprise	Dirigeant d'entreprise
	Dirigeant de l'approvisionnement
	Acheteur
Stratégie d'approvisionnement	Portefeuille d'achat
	Gestion de la relation client-fournisseur
	Gestion du risque (faible, moyen, élevé)
Maturité de la fonction approvisionnement	Gestion des fournisseurs
	Importance de la fonction approvisionnement
Performance Opérationnelle	Coût
	Innovation
	Qualité

3.1.2 Le fournisseur issu d'un pays émergent

Nous avons décidé d'étudier le cas d'un fournisseur pour chaque multinationale par manque de données primaires sur les autres fournisseurs qui travaillent avec les multinationales des trois cas étudiés. Cela s'explique en effet par le manque de temps et de ressources nous permettant de collecter les données sur le terrain, en République du Congo.

Tout comme les multinationales, nous avons modifié les noms des fournisseurs pour des raisons de confidentialité. Nous les avons donc nommés BTP dans le cas Bêta et Epsilon dans les cas Kappa et Pi. En ce qui concerne les fournisseurs sélectionnés, nous nous sommes restreints aux fournisseurs sur lesquels nous étions en mesure de récolter des données primaires. Dans le cas de Bêta, nous n'avons pas été en mesure de nous entretenir avec un des fournisseurs par faute de

temps sur le terrain. Nous avons cependant été en mesure de récolter des informations pertinentes par l'intermédiaire de Bêta. Dans le cas de Kappa et Pi, nous réussit à nous entretenir avec un fournisseur commun à ces deux multinationales. Fautes de temps présent sur le terrain, nous avons donc saisi l'opportunité pour pouvoir faire l'analyse des deux cas. Nous avons donc étudié la relation client-fournisseur pour chaque cas.

Nous faisons une brève description des activités à haute valeur ajoutée de l'entreprise (Mudambi, 2008; Porter, 1985). L'industrie, la description des activités de l'entreprise, et le chiffre d'affaire sont des facteurs qui facilitent la compréhension de la mission et la vision du fournisseur. De plus, nous décrivons également l'importance attribuée à son client en fonction du pourcentage des revenus que ce dernier représente par rapport à son chiffre d'affaires total.

Enfin, comme on a pu le voir dans la littérature, un des principaux enjeux de la gestion de l'approvisionnement est la qualification de la main d'œuvre (Nollet *et al.*, 1994). Nous voulons savoir quel est le niveau de scolarité et le nombre d'années d'expérience des employés afin de voir si cela pourrait avoir un impact sur le type de relation entretenu avec l'acheteur. De plus, par la même occasion, il serait intéressant de comprendre davantage les conditions de travail. En effet, une pression du client peut probablement être exercée pour pouvoir répondre le plus rapidement aux variations de la demande. Cela entraîner le non-respect des conditions de travail des employés de la PME si cela est trop fréquent (Hale *et al.*, 2005).

Le Tableau 3-2 ci-dessous présente les données à récolter sur le fournisseur congolais de la multinationale dans chaque cas.

Tableau 3-2 Informations portant sur le fournisseur local

Dimensions	Composantes
Contexte de l'entreprise	Avantage comparatif
	Activité du fournisseur (types de produits ou services)
	Taille de l'entreprise
	Description des activités
Relation de pouvoir	Chiffre d'affaires et % des revenus provenant de la multinationale
Gestion interne	Planification des opérations
	Qualification de la main d'œuvre
	Conditions de travail

3.1.3 Les autres facteurs d'influence

Comme nous l'avons vu dans la littérature, le mode de transport et de la fiabilité du transport ont une influence sur la relation entre la multinationale et son fournisseur. La fiabilité est mesurée en fonction du respect des délais de livraisons et des quantités livrées par rapport à celles ramassées au point initial. Nous cherchons à comprendre découvrir comment le transport peut avoir un impact sur la relation dans nos études de cas.

Nous voulons également étudier le profit du consommateur. Bien qu'en aval de la chaîne d'approvisionnement, il est à l'origine de la raison d'être de la multinationale. Il est donc nécessaire, comme le préconise Huang (2007), de bien segmenter les consommateurs pour pouvoir mieux planifier la demande en fonction des objectifs d'achat de chacun des consommateurs et de prédire le mieux possible leur comportement d'achat. Cela favoriserait une meilleure prévision de la demande par rapport aux réels besoins de la production. Cela éviterait également des commandes excessives auprès des fournisseurs pouvant entraîner une inefficacité opérationnelle ralentissant ainsi la productivité (Lee *et al.*, 1997).

Au niveau de l'environnement externe, le contexte dans lequel la firme multinationale interagit avec son fournisseur est très important. Il est donc pertinent de se pencher sur les politiques gouvernementales, notamment celles sociales et commerciales qui sont mises en place dans le pays d'origine du fournisseur. De plus, nous cherchions à identifier le rôle de la distance dans les relations entre la multinationale et son fournisseur. Ghemawat (2011) préconise en autres les caractéristiques culturelles et administratives qui sont très souvent peu connues et analysées alors qu'elles ont un rôle important sur la relation. L'aspect culturel est évalué en fonction de la langue, l'ethnie, le réseau social, la religion et les normes sociales. Les caractéristiques administratives

reposent davantage sur la monnaie, l'association politique, les liens coloniaux, la politique culturelle, les réglementations et la faiblesse des institutions. Dans le cas où les institutions informelles dominent, les ONG et la communauté sont des acteurs de plus en plus impliqués dans la chaîne de valeur à cause de la montée de la responsabilité sociale en entreprise. Nous cherchions à observer l'attitude des multinationales face à la pression des activistes existants: l'anticipation, la capitulation ou l'opposition (Spar *et al.*, 2003). Nous avons fait le lien entre l'attitude adoptée et la relation définie avec les fournisseurs locaux.

La concurrence est également une composante sur laquelle nous avons analysé le niveau de la performance afin de comprendre s'il y a une influence sur la relation établie entre le fournisseur et l'acheteur.

Enfin, nous avons récolté des données portant sur la stabilité des services financiers car ces composantes ont une influence sur la relation entre le cas étudié et son fournisseur. Par exemple, une variation dans le prix des matières premières ou dans le taux de change peut mettre à perte ou à profit une des deux parties, et éventuellement entraîner un risque au niveau de la chaîne d'approvisionnement.

Le Tableau 3-3 ci-dessous présente les informations pertinentes à récolter sur les autres acteurs externes ayant une influence sur la relation client-fournisseur.

Tableau 3-3 Caractéristiques des autres acteurs d'influence

Dimensions	Composantes
Le transport	Mode de transport
	Fiabilité du transport
	Délais de livraison
	Flexibilité du transport
Le client final	Comportement du consommateur
Gouvernement	Politique commerciale
	Politique sociale
La distance élargie	Les caractéristiques culturelles
	Les caractéristiques administratives
Les ONG et la communauté	Type de pressions activistes
La concurrence	Performance opérationnelle (Innovation, produit, prix)
Le service financier et administratif	Taux de change
	Le prix des matières premières

3.2 Collecte de données

Tout d'abord, nous nous sommes conformés au protocole du code d'éthique de HEC Montréal en matière de recherche; nous avons obtenu un certificat d'approbation éthique émis par le CER.

3.2.1 Sources de données

La première source majeure d'information que nous avons utilisée est constituée de données secondaires publiques telles que la consultation de rapports publics, études de cas, articles de presse, articles scientifiques, et sites web des multinationales et ONG impliquées dans les cas. Ces documents nous ont permis de mieux comprendre les politiques commerciales et sociales du pays dans lequel opère le fournisseur; celles-ci pouvant influencer la relation entre l'acheteur et son fournisseur. Nous avons également effectué une recherche portant sur les ONG et le type de pressions activistes, et les différentes fluctuations de prix du marché et du taux de change des matières premières qui seront étudiées. Ces données sont constamment disponibles donc peuvent être analysées plusieurs fois. Cela à l'avantage de pouvoir avoir un état des lieux historiques dépourvus d'émotions et basés plutôt sur des faits. Enfin, les sites Web des multinationales nous a permis d'avoir un meilleur aperçu du contexte de ces dernières, notamment celles pour lesquelles nous n'avons aucune donnée primaire récoltées.

La deuxième source de données est constituée d'entrevues semi-structurées effectuée principalement hors du Canada afin de faire émerger des informations sur les stratégies adoptées pour chaque multinationale étudiée. Cela nous a permis de mieux définir le contexte organisationnel, la place de l'éthique au sein de l'entreprise et la gestion interne de l'approvisionnement de la multinationale et de son fournisseur. Nous avons également tiré profit de ces entrevues pour obtenir de l'information sur d'autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement touchant la fiabilité du transport et la perception du consommateur final du produit et l'impact des acteurs externes (gouvernement, ONG, concurrence, services financiers) identifiés dans le cadre conceptuel. Nous avons effectué un total de six entrevues pour l'étude des trois cas (Tableau 3-4). Notre objectif était de rencontrer des employés de multinationales et des employés d'un des fournisseurs de la multinationale. Dans le cas Bêta, nous n'avons pas été en mesure de rencontrer des employés d'un des fournisseurs du groupe. Nos résultats reposent donc uniquement sur les informations qui ont été collectée lors des entretiens avec les employés de Bêta. En revanche, pour les cas de Kappa et Pi, les répondants sont des employés d'un des fournisseurs

de la multinationale. Les données primaires détiennent donc la perspective du fournisseur. Nous n'avons cependant pas obtenu de réponse favorable de la part des employés des multinationales ce qui signifie que les cas Kappa et Pi et détiennent que la perspective du fournisseur.

3.2.2 Sélection des répondants

L'objectif était d'avoir le plus de répondants possibles afin de recueillir des opinions divergentes sur le même sujet. Nous avons sélectionné des répondants à plusieurs niveaux pour obtenir une variété de perception sur les motivations des choix stratégiques d'approvisionnement. Nous avons contacté neuf répondants. Ces répondants ont été contactés par courriel directement ou en contactant leur superviseur afin d'obtenir l'autorisation de les interroger. En effet, il s'agit d'une étape difficile car nous voulons nous assurer que la sélection des répondants puisse nous permettre de faire émerger des concepts pouvant apporter une contribution théorique. Nous n'avons été en mesure de ne nous entretenir qu'avec six répondants. Dans le cas Bêta, nous avons rencontré quatre employés: le directeur général, le directeur des finances, le responsable de l'assurance qualité et le responsable des services généraux. Pour les deux autres cas, nous avons rencontré les employés travaillant pour les deux multinationales étudiées (Kappa et Pi). Nous nous sommes entretenus avec le propriétaire et la directrice des ventes de l'entreprise congolaise. Nous n'avons pas la prétention de garantir une saturation théorique absolue mais nous pensons que cela nous permettrait de découvrir des concepts émergents ou des informations pertinentes nous permettant de répondre à notre question de recherche (Eisenhardt, 1989). Ainsi, le choix des répondants retenus est intentionnel quant à la pertinence des données obtenues pour répondre à notre question de recherche. Cela nous a permis de faire une comparaison des observations pour pouvoir souligner les convergences et les divergences pertinentes (Langley, 2009, cité dans Pozzebon, 2016). Nous avons donc été en mesure de couvrir les différents aspects théoriques en faisant émerger les différences observées et appliquer ainsi une réplique théorique (Yin, 1998 cité dans Pozzebon, 2016). Le Tableau 3-4 synthétise l'information sur les répondants de chaque cas.

Tableau 3-4 Synthèse des répondants pour les trois cas étudiés

Cas	Nombre de répondants issus de la multinationale	Nombre de répondant issus du fournisseur	Fonctions occupées
Cas 1 : Bêta	4	Aucun	Directeur Générale, Directeur des finances, Directeur de l'Assurance Qualité et Responsable des services généraux
Cas 2 : Kappa	Aucun	2	Propriétaire et Directrice des ventes
Cas 3 : Pi	Aucun	2	Propriétaire et Directrice des ventes

Deux guides d'entrevue ont été utilisés à cet effet; un pour les employés de la multinationale (Annexes 8.1) et un pour les employés travaillant chez un fournisseur local (Annexes 8.2). Ces entrevues ont été conduites au bureau des participants en fonction des disponibilités de ces derniers. Le moment et le lieu de l'entrevue ont été également confirmés par un rendez-vous formel avec les participants. La collecte de données a été faite par prises de notes et enregistrements audio. Un exemple d'outil de recrutement qui a été utilisé pour contacter les répondants est présenté à l'Annexe 8.3. La transcription d'une entrevue avec un employé d'une des multinationales est disponible à l'Annexe 8.4.

3.3 Procédures d'analyse de données

Pour faire l'analyse de nos données qualitatives, nous nous sommes inspirés de l'approche de Miles et Huberman (1991) cité dans Pozzebon (2016). Il s'agit d'une approche mixte (inductive-déductive) pour mettre en évidence certaines pratiques qui n'avaient pas nécessairement été identifiées dans le cadre d'analyse et qui découlent des données recueillies.

Suite à la collecte de données triangulées, une condensation des données a été effectuée dans le but de sélectionner et transformer les données brutes pour identifier les composantes essentielles et grouper les idées. Nous avons utilisé Excel pour faciliter le processus de traitement des données. L'objectif était de regrouper les données par thèmes et indicateurs qui découlent du cadre conceptuel que l'on a appelé les codes « préalables ». Nous avons utilisé cette approche pour décontextualiser les données dans un premier temps puis pour regrouper tous les segments de différents documents qui traitent du même thème. Ceci nous a permis de catégoriser les différentes

réponses portant sur le même thème. Pour effectuer la codification des données, nous avons suivi la procédure en quatre étapes proposée par Miles *et al.* (2003). La première étape consistait à identifier les « unités de sens » dans les différents documents en regroupant les idées. La deuxième étape permet d'associer les codes (prédéfinis) aux « unités de sens » identifiés. La troisième étape vise à examiner tous les segments codifiés par le même code pour assurer une cohérence de codification. Enfin, la dernière étape consiste à refaire la codification en sens inverse pour vérifier la stabilité. Aucun code émergent n'a pu être noté.

Une fois les données codifiées, nous les avons présentées de manière à organiser les idées et faciliter la compréhension. Nous présentons dans l'Annexe 8.5 la synthèse des données pertinentes du cas Pi. Nous avons synthétisé l'information à l'aide d'un tableau de comparaison de cas (Langley, 2009, cité dans Pozzebon, 2016) afin d'identifier les types de relation et leurs impacts sur la performance opérationnelle de l'entreprise pour chacun des cas. Pour ce faire, nous avons commencé par une analyse intra-cas pour favoriser l'émergence des pratiques spécifiques à chaque cas (Eisenhardt, 1989). Dans un deuxième temps, nous avons croisé les données qui ont été récoltées, analyse inter-cas, pour pouvoir y observer les convergences et les divergences entre les différents terrains observés (Eisenhardt, 1989). Cela nous a permis ainsi d'intensifier notre rigueur méthodologique. Grâce à cette approche comparative nous avons été en mesure d'obtenir des résultats pertinents et ainsi déceler une tendance qui se répétait dans le contexte étudié (Eisenhardt, 1989).

Enfin, dans la dernière étape, nous avons fait une élaboration puis une vérification des conclusions pour identifier les relations entre les données et proposer des résultats. L'objectif de cette étape est d'éviter de se perdre dans les données ou de sauter trop rapidement aux conclusions (Pettigrew, 1990). Une analogie entre nos conclusions et la littérature existante a été faite pour identifier des lacunes pouvant mener à des pistes de généralisation théorique (Noël, 2011). En effet, l'objectif est donc de comprendre le phénomène observé et de proposer une solution pouvant éventuellement être appliquée à d'autres cas.

3.4 Critères de qualité de la recherche

Nous avons utilisé quatre critères pour l'évaluation de notre recherche de type post-positiviste (Lincoln et Guba, 1985, cité dans Pozzebon, 2016) : la crédibilité, la transférabilité, la fiabilité et la confirmabilité. Ces critères sont de qualité sont définis selon Miles *et al.* (1994). La crédibilité

consiste à mettre en place un processus permettant de vérifier, questionner, et théoriser les données collectées pour établir une stratégie permettant de faire un lien entre notre contribution et la réalité. La transférabilité permet de confirmer si les conclusions ont un impact et peuvent être généralisées. La fiabilité correspond à un processus consistant et stable qui être utilisé par tous les chercheurs pour répliquer une méthodologie. L'objectivité correspond au fait d'avoir des avis externes permettant une certaine neutralité dans la présentation des résultats. Le Tableau 3-5 présente les critères et mesures de qualité que satisfait notre recherche.

Nous nous sommes appuyés sur ce protocole méthodologique, l'étude de cas, pour assurer une qualité de collecte et d'analyse des données.

Dans le prochain chapitre, nous présenterons les résultats des trois cas que nous étudions.

Tableau 3-5 Critères de qualité de la recherche

Critères	Mesures
Crédibilité	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'utilisation de sources de données diversifiées dans la collecte de données favorise la triangulation des données (entrevues, observations, rapport d'entreprises) (Noël, 2011; Patton, 2002) 2. L'étude de cas multiples issus de trois industries différentes favorise également la cohérence des données récoltées (Eisenhardt, 1989)
Transférabilité	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le choix méthodologique de l'étude de cas multiple favorise une généralisation théorique des résultats (Eisenhardt, 1989) 2. Le fait de faire une analyse intra-cas puis inter-cas permettrait de ressortir des convergences dans les analyses pouvant être applicable dans d'autres contextes (Eisenhardt, 1989).
Fiabilité	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le traitement des données (codification dans Excel) fait preuve de transparence car il s'agit vraiment de regrouper les informations par catégories de discussion et non en fonction de l'interprétation du chercheur (Miles <i>et al.</i>, 2003). 2. Le guide d'entretien semi-dirigés avec des questions rédigées permettraient à un autre chercheur de suivre la même procédure pour la collecte de données (Noël, 2011)
Objectivité	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vérification des conclusions par différentes sources pour s'assurer de la cohérence des conclusions tirées des résultats (Miles <i>et al.</i>, 2003) 2. Faire des liens de causalités lors de l'analyse de données pour prouver le lien logique entre les données et les conclusions que nous tirons (Noël, 2011; Patton, 2002)

4 PRÉSENTATION DES CAS

Dans ce chapitre, nous présentons les trois cas que nous avons retenus dans notre étude. Pour chaque cas, nous décrivons les activités et présentons les principaux éléments de l'engagement éthique et de la stratégie d'approvisionnement mise en œuvre ainsi que les principales mesures de la performance opérationnelle. Nous présentons ensuite, un des fournisseurs congolais travaillant avec la filiale locale d'une multinationale et enfin, nous indiquons les autres acteurs externes ayant une influence sur la relation client-fournisseur.

4.1 Cas 1 : Bêta

Bêta est une multinationale française spécialisée dans la logistique. Elle a plus de 80 000 employés et son chiffre d'affaire est de l'ordre de 15 millions d'euro. Elle possède une filiale en République du Congo qui compte plus de 1000 employés selon le directeur général de la filiale.

Le directeur général nous a confirmé, lors de notre rencontre avec ce dernier, que les normes éthiques étaient établies au siège social, en France, pour l'ensemble du groupe. Cependant, il s'agit de la vision stratégique du groupe qui est standard à travers le monde. Ces normes éthiques sont intégrées dans la stratégie organisationnelle et reposent sur les éléments suivants : l'identification des risques de corruption et de conformité, la sensibilisation et la formation des employés, l'évaluation des fournisseurs qui doivent se conformer au code de conduite et le dispositif d'alerte professionnel permettant à tout employé de pouvoir signaler une situation délicate qui va à l'encontre du code de conduite.

En République du Congo, le Responsable du contrôle de la qualité nous a confirmé qu'il était en charge de l'élaboration des normes pour le service de l'approvisionnement. Il rédige également la procédure de sélection des fournisseurs et l'évaluation de la performance des fournisseurs. De plus, le responsable a une équipe en place pour gérer et mettre au point les normes qualité de chaque profession. Grâce à l'existence d'une charte éthique remise à chaque employé, l'approvisionnement éthique est promu au sein de l'entreprise. Il transmet l'ensemble de ces informations au responsable des services généraux. Ce dernier est le responsable de l'approvisionnement avec des fournisseurs locaux. Le responsable des services généraux ne rédige pas les normes; il s'assure de les intégrer dans sa stratégie d'approvisionnement et s'assure également que ses fournisseurs respectent le code éthique du groupe qui leur est fourni. Avant d'octroyer un contrat, le responsable des services généraux doit obtenir l'approbation du directeur

des finances et du contrôle de la qualité. Il s'agit ici d'un mécanisme de vérification afin de s'assurer d'une part que le fournisseur choisi rencontre les normes de sécurité exigée par le groupe, mais d'autre part, cela permet de valider que le processus de sélection des fournisseurs a été fait selon les normes éthiques du groupe.

4.1.1 La stratégie d'approvisionnement

4.1.1.1 Le portefeuille d'achat

Au niveau de la planification des stocks et mécanisme de contrôle de risque, le responsable des services généraux n'utilise aucun outil de gestion de la demande ou des stocks. L'appel d'offre de service des fournisseurs est effectué en fonction de la demande ponctuelle des clients internes ou externes.

Il n'y pas de portefeuille d'achat documenté officiellement. Les fournisseurs sont catégorisés en fonction du niveau de risque sur la qualité et l'impact socio-environnemental. Cette catégorisation est effectuée de manière empirique selon des expériences vécues précédemment. Il y a cependant un portefeuille d'achat implicite en fonction du niveau de risque, du montant d'achat qui est dépensé et de l'impact socio-environnemental pour chaque fournisseur. En effet, le responsable des services généraux nous confirme que « le risque au niveau de la qualité de l'information et de la fiabilité est modérée, notamment pour les fournisseurs locaux ». Ainsi, avant d'octroyer un contrat à un fournisseur, l'équipe du contrôle de la qualité s'assure que les activités des fournisseurs soient conformes au code de conduite élaboré par le groupe. Par exemple, Bêta avec le fournisseur qui se charge du traitement des déchets, l'équipe du contrôle de la qualité effectuera des audits sur le terrain pour savoir comment sont traités les déchets. L'objectif est ainsi de s'assurer que le fournisseur se conforme au code éthique du groupe. Afin d'éviter un impact négatif sur l'environnement pouvant nuire à l'image de Bêta. Il en est de même pour la compagnie offrant le service de nettoyage des bureaux. Bêta veut s'assurer que le personnel de l'entreprise de service nettoyage offre un salaire décent aux employés.

Dans ce cas, nous avons obtenu les informations sur un des fournisseurs qui offre des services de maintenance du bâtiment. Le responsable des services généraux souligne qu'il y a un risque modéré au niveau des critères socio-environnementaux car l'information du fournisseur n'est pas toujours transparente. Au niveau des risques de profit, il nous a confirmé que le risque d'approvisionnement était plutôt faible car il s'agit de services que d'autres fournisseurs peuvent

effectuer. Il est donc possible de faire appel à une autre source en cas de désaccord ou non-respect du contrat initial.

4.1.1.2 La gestion de la relation client-fournisseur

« Je n'ai pas de fichier classant mes fournisseurs en fonction du type de relation selon la stratégie d'approvisionnement. Mon niveau de confiance se base sur les expériences antérieures vécues avec les fournisseurs. S'ils n'ont pas respecté les échéances comme prévu, je m'en souviendrai pour la prochaine fois », nous indique le responsable des services généraux. La gestion du risque dépend de la nature de la relation établie basée sur la confiance, la transparence de l'information et la coopération. Selon le responsable des services généraux, le niveau de risque attribué au fournisseur BTP est moyen. Ce dernier considère que le niveau de risque est moyen entre autres à cause du manque de confiance sur le respect des échéances et la transparence de l'information. En effet, le responsable des services généraux nous confie qu'il doit faire des suivis très serrés avec ce fournisseur pour obtenir les services demandés au bon moment. « Nous sommes un des plus gros clients pour BTP pourtant, il respecte rarement ses échéances. Par contre, il faut reconnaître qu'il fait un travail impeccable », nous raconte le responsable des services généraux. Généralement, les services réquisitionnés à BTP sont de nature contractuelle qui peuvent être renouvelables ou non. Il n'y a aucun projet de développement à long terme qui est en cours.

Au niveau des objectifs d'achat, le responsable des services généraux nous confirme que Bêta met d'avantage l'emphase sur la gestion des ressources plutôt que sur le prix. En effet, « nous offrons une formation en matière de santé-sécurité à nos fournisseurs pour que nos fournisseurs puissent prendre connaissance de nos normes de sécurité et s'en conformer », nous explique le Directeur du Contrôle de la qualité. De plus, le directeur administratif et financier nous a mentionné que « le délai de paiement de ses fournisseurs » est un des indicateurs de performance du département des finances. « Nous savons que certains de nos fournisseurs déboursent beaucoup de fonds pour pouvoir avancer sur le chantier, nous nous devons donc de respecter les termes de paiement pour éviter tout risque financier pour ce dernier » nous explique le Directeurs Administratif et Financier. Une de mes priorités, c'est la sécurité. Cela passe par une transparence face à nos exigences auprès des fournisseurs et une bonne gestion de ces derniers » nous précise le Directeur Général. « J'ai donc à cœur le mécanisme de suivi et d'évaluation de nos fournisseurs pour éviter toute surprise.

C'est la raison pour laquelle une équipe de qualité est dédiée au bon fonctionnement de ce processus », nous confie-t-il.





4.1.1.3 L'évaluation des fournisseurs

Pour le Directeur Général, les fournisseurs de service doivent travailler de commun accord et selon les normes de sécurité et d'éthique du groupe pour éviter tout déphasage pouvant créer un scandale. Le Directeur Administratif et Financier considère qu'il est important de bien traiter ses fournisseurs, notamment en respectant les termes de paiement; « on attend cela de la part de nos clients, nous devons faire la même chose pour nos fournisseurs ». Le directeur du contrôle qualité considère également que « grâce au partage de l'information sur la performance d'un fournisseur, ce dernier devra mettre en place des plans d'action pour améliorer sa performance. Nous serons donc tous les deux gagnants au final. Le fournisseur sera plus performant et nous obtiendrons des meilleurs services. [...] C'est vrai qu'on est très exigeant avec nos fournisseurs, surtout au niveau de leur politique de sécurité et de qualité car nous devons limiter les risques encourus. On leur demande d'obtenir certaines certifications pour pouvoir travailler chez certains de nos clients. [...] Cela leur donne l'avantage de développer un avantage compétitif qui pourrait leur permettre de gagner des contrats avec d'autres clients aussi exigeants que nous en matière de santé-sécurité ». Enfin, le responsable des services généraux nous confie que « même si nous sommes des gros clients pour ces fournisseurs, un jour on aura besoin d'eux urgemment et ils seront là pour nous aider car nous avons de bonnes relations avec eux ». Ainsi, au niveau de la gestion des fournisseurs, les quatre personnes rencontrées s'accordent sur l'importance d'avoir une relation « gagnant-gagnant ».

La performance des fournisseurs est toujours évaluée selon les critères suivants : le rapport qualité/prix, le respect du planning, la disponibilité du fournisseur, le suivi des réclamations, la gestion contractuelle, l'organisation du chantier, la qualité du chantier, la qualité du matériel utilisé, les capacités techniques, la qualité du travail, la réactivité et la compétence du personnel. Chaque critère possède la même pondération. Quatre notes sont attribuables à chaque critère : Excellent (4 points), Bon (3 points), Moyen (2 points), Insuffisant (1 point). Cette note attribuée est préparée par le directeur de l'assurance qualité en collaboration avec le responsable des services généraux en fonction de l'expérience vécue avec le fournisseur. La fiche d'évaluation est par la suite présentée au fournisseur. Dans le cas du fournisseur BTP, il a obtenu une note de 52% pour

l'année 2015 principalement à cause d'une insuffisance liée au respect du planning, de sa disponibilité, de sa gestion contractuelle et de sa réactivité. Cela est cohérent avec le niveau de risque attribué par le responsable des services généraux qui indique un risque « moyen » à cause du manque de fiabilité qui est un point sujet à amélioration. La fiche d'évaluation du fournisseur BTP est présentée dans la Figure 4-1.

Figure 4-1 Fiche d'évaluation du fournisseur BTP

LEGENDE						
	Total	Excellent (4)	Bon (3)	Moyen (2)	Insuffisant (1)	Moyenne
ANNEE 2015						
Rapport qualité / prix	1		1			3,00
Respect du planning	1				1	1,00
Disponibilité	1				1	1,00
Suivi des réclamations	1				1	1,00
Gestion contractuelle	1				1	1,00
Organisation du chantier	1		1			3,00
Qualité du matériel	1		1			3,00
Capacité technique	1		1			3,00
Qualité du travail	1		1			3,00
Réactivité	1				1	1,00
Compétence du personnel	1		1			3,00
TOTAL						52%

Le Tableau 4-1 récapitule l'ensemble des données récoltées sur la filiale de la multinationale Bêta.

Tableau 4-1 La multinationale Béta

Dimensions	Composantes	Description
Contexte de l'entreprise	Industrie	Logistique
	Chiffre d'affaires	> 15 M d'euro
	Pays d'origine	France
	Présence de l'entreprise dans le pays émergent étudié	> 1000 employés au Congo
Éthique en entreprise	Direction générale (siège social)	Élaboration de la charte éthique mondiale standard reposant sur quatre éléments : <ul style="list-style-type: none"> • Identification des risques de corruption et de conformité • Sensibilisation et formation des employés, • Évaluation des fournisseurs qui doivent se conformer au code de conduite • Mise en place d'un dispositif d'alerte professionnel permettant à tout employé de pouvoir signaler une situation délicate.
	Directeur du contrôle qualité	Élaboration des normes pour le département des services généraux (procédure, formation, évaluation de la performance des fournisseurs, etc.)
	Acheteur et autres collaborateurs	Formation individuelle sur le code de conduite donnée à tous les employés
Stratégie d'approvisionnement	Portefeuille d'achat	Pas de portefeuille d'achat formel mais catégorisation des biens en fonction des 3 P
	Gestion de la relation client-fournisseur	Approche gagnant-gagnant sur des contrats ponctuels pouvant être récurrents
	Gestion du risque	Niveau de risque moyen à cause de la fiabilité qui est défaillante mais bonne qualité
Maturité de la fonction approvisionnement	Gestion des fournisseurs	Emphase sur évaluation des fournisseurs (11 critères évalués) et innovation des fournisseurs
	Importance de la fonction approvisionnement	Intégration avec les autres fonctions internes (Assurance Qualité) ou externes (fournisseurs)

4.1.2 Le fournisseur BTP

BTP est une PME congolaise qui approvisionne la multinationale Bêta. Elle a un avantage comparatif au niveau des matériaux de bonne qualité opérant la maintenance du bâtiment. Le responsable du contrôle qualité, exige de ses fournisseurs principaux locaux, leurs états financiers par souci de transparence de l'information sur leur santé financière. Cette pratique de vérification permet de prévenir tout problème financier qui peut subvenir durant un projet pouvant ainsi occasionner des retards supplémentaires voir un arrêt des opérations du fournisseur. Nous n'avons cependant pas obtenu un détail sur la portion du chiffre d'affaire que représente Bêta pour BTP afin pouvoir chiffrer le niveau d'importance de Bêta pour le fournisseur. Cependant, « je sais que je suis un de ses plus gros clients » nous confie le responsable des services généraux.

Au niveau éthique, BTP se conforme aux exigences imposées par Bêta. Il s'assure de fournir un service de qualité dans des coûts raisonnables identifiés au préalable. « Je ne me souviens pas avoir soulevé des pratiques non-éthique tels que facturation de matériaux fictif pour ce fournisseur », nous confirme le directeur du contrôle qualité. « Lorsqu'ils précisent les matériaux de qualité qu'ils vont utiliser, je m'occupe de les acheter moi-même et de leur fournir pour éviter toute tentation de détournement » nous indique le responsable des services généraux.

Étant donné que nous n'avons rencontré aucun employé de BTP, nous n'avons aucune information sur la gestion interne de ce dernier. « BTP a une très bonne gestion financière, d'après les états financiers qu'ils nous fournissent » nous confirme le directeur du contrôle qualité. De plus, Bêta s'assure que les conditions de travail de la main d'œuvre de ses fournisseurs soient conformes aux réglementations locales. C'est une de leur condition pour faire d'une entreprise un de leur fournisseur. Cela évite les scandales liés au non-respect des normes du travail.

Le Tableau 4-2 résume l'ensemble des données récoltées sur le fournisseur de Bêta : BTP.

Tableau 4-2 Le fournisseur BTP

Dimensions	Composantes	Description
Contexte de l'entreprise	Avantage comparatif	Matériaux de bonne qualité
	Activité du fournisseur (types de produits ou services)	Gestion de la maintenance du bâtiment
	Taille de l'entreprise	PME
	Chiffre d'affaires	Aucune information
	Éthique en entreprise	Transparence des données financières
Relation de pouvoir	Pourcentage des revenus provenant de la multinationale	Aucune information
Gestion interne	Planification des opérations	Aucune information
	Qualification de la main d'œuvre	Aucune information
	Conditions de travail	Conforme aux normes du travail

4.1.3 Les autres acteurs d'influence

Dans cette section, nous présentons les données récoltées pour chaque acteur d'influence sur la stratégie d'approvisionnement. Le Tableau 4-3 résume les données récoltées sur les autres acteurs d'influence sur la stratégie d'approvisionnement de Bêta avec son fournisseur BTP

4.1.3.1 Le transport

Le responsable des services généraux nous indique qu'il évaluerait la fiabilité du service de transport à 60% mais insiste sur le fait que cela est plus lié au fournisseur qu'au transporteur. Le transport n'est pas être un problème majeur provoquant des risques dans la chaîne d'approvisionnement. Nous n'avons pas rencontré un employé travaillant pour une des sociétés de transport utilisée par Bêta. Nous ne sommes donc pas en mesure de confirmer quel est l'impact du transport sur la relation entre Bêta et BTP.

4.1.3.2 Le client final

« Le client final est notre priorité », nous précise le Directeur Général. « Toute stratégie interne élaborée vise indirectement à satisfaire notre client final ». Les clients de la filiale de Bêta sont à 95% des entreprises. En effet, le directeur général nous confie que seuls 5% des clients représente des particuliers. Bêta possède un modèle d'affaire orienté sur du B2B *Business-to-Business*. Le directeur général et le directeur administratif et financiers nous ont dit qu'ils rencontrent sur une base régulière, trimestrielle, leurs principaux clients pour maintenir une bonne relation. Cela leur permet d'échanger différentes informations sur les stratégies futures et Bêta utilise ce moment également pour voir comment aider son client à optimiser ses coûts grâce aux services qu'il peut fournir. Le choix des fournisseurs et des sous-traitants dépend non seulement des normes qualité de Bêta mais également « des exigences du client final pour garantir un service de qualité auprès du client », souligne le directeur du contrôle qualité. Ces échanges ont donc pour but de « renforcer la relation de partenariat que nous avons avec nos principaux clients », ajoute le directeur général.

4.1.3.3 La distance élargie, le gouvernement et les ONG

Lors de notre entretien avec le Directeur Général, ce dernier nous a indiqué que « le relationnel politique est assez fort et très important au Congo ». De plus, il ajoute que « nous sommes habitués à travailler en Afrique et connaissons donc les habitudes culturelles de chaque pays. C'est ce qui

fait notre force. Nous savons comment travailler avec les autorités gouvernementales locales ». De plus, le responsable des services généraux nous souligne que « avec les fournisseurs, il faut toujours leur demander comment se porte la famille et idéalement parler en lingala avant de demander un service ».

Le directeur explique également que les grands groupes comme Bêta sont dans les radars des ONG : « Des ONG comme TRACE, n'attendent que ça. Aussitôt qu'ils repèrent une faille dans nos processus, ils montent un dossier et en font un scandale ». Face à TRACE, Bêta a une stratégie d'anticipation grâce aux différentes normes établies par le groupe afin d'éviter tout scandale lié à la corruption que pourrait mettre en évidence ce type d'ONG. Le directeur administratif et financier nous a confié, qu'au niveau des politiques commerciales, les lois ne sont pas aussi strictes par rapport à ce qu'il avait pu observer lorsqu'il était Directeur Administratif et Financier au Nigeria pour le groupe. Par exemple, il existe une réglementation commerciale nigériane, le *Local Content* qui impose aux entreprises de contracter un pourcentage des services à des fournisseurs locaux nigériens. Nous avons cependant remarqué lors que le gouvernement a mis en place l'Observatoire Anticorruption pour « sensibiliser la communauté nationale sur la nécessité vitale [...] de promouvoir l'éthique et la bonne gouvernance » (Douniama, 2016).

4.1.3.4 La concurrence

Bêta est une des multinationales les plus importantes en Afrique. La qualité est une priorité pour Bêta selon le directeur général. « Il existe de nombreux concurrents qui n'ont pas la notoriété ni l'exigence au niveau des normes qualité ISO 9001 », nous explique le directeur du contrôle qualité. Cela qui pourrait représenter un risque important pour les clients. Si les prix de Bêta sont peut-être plus élevés liés aux coûts importants, le groupe met d'avantage l'accent sur la performance opérationnelle axée sur l'innovation et la qualité des produits par rapport à la concurrence. Le groupe note d'ailleurs une croissance de plus de 20% dans ses résultats opérationnels au 30 juin 2018 par rapport à l'année précédente 2017.

4.1.3.5 Les services financiers et administratifs

La monnaie locale utilisée est le Franc CFA. Cette monnaie a un taux de change fixe par rapport à l'euro. Les risques financiers liés à la variation du taux de change ne semblent pas être un enjeu pour la filiale congolaise grâce à ce taux de change fixe qui est invariable. Par contre, le directeur général nous a confié que la filiale travaille beaucoup dans le secteur pétrolier. Ainsi, il nous a

confirmé que la chute du cours du pétrole en 2014-2016 a entraîné une baisse des opérations et donc des affaires ce qui a entraîné une baisse de demande de services aux fournisseurs. Le responsable des services généraux nous indique qu'il s'agit d'une période de crise pour les fournisseurs qui sont très affectés par le ralentissement des opérations.

Tableau 4-3 Les autres acteurs d'influence sur la stratégie d'approvisionnement de Bêta

Acteurs	Dimensions	Composantes	Description
Autres facteurs d'influence	Le transport	Mode de transport	Routier
		Fiabilité du transport	60% mais lié plus au fournisseur qu'au transporteur
		Délais de livraison	Aucune information
		Flexibilité du transport	Aucune information
	Le client final	Comportement du consommateur	Les exigences du client sont reflétées dans les exigences imposées aux fournisseurs
	La distance élargie	Les caractéristiques culturelles	Aspect culturel important au Congo qui peut affecter les relations
		Les caractéristiques administratives	Peu de normes sur l'éthique régies par les administrations
	Gouvernement	Politique commerciale	Pas de réglementation stricte
		Politique sociale	Relationnel politique est important
	Les ONG et la communauté	Type de pressions activistes	La corruption est très surveillée par l'ONG TRACE
	La concurrence	Performance opérationnelle (Innovation, produit, prix)	Présence de nombreux compétiteurs mais pas aussi importants que Bêta
	Les services financiers et administratifs	Taux de change	Taux de change est fixe
		Le prix des matières premières	Chute du cours de pétrole affecte directement les services logistiques

4.2 Cas 2 : Kappa

Kappa est une multinationale monégasque spécialisée dans la distribution des produits alimentaires, articles de sport et articles de modes. L'entreprise possède un chiffre d'affaire de plus de 200 millions d'euro dont la moitié provient du secteur alimentaire et emploie plus de 4500 personnes. Kappa, leader de la distribution alimentaire en Afrique, est présent dans cinq pays africains. L'entreprise est rattachée en tant que franchisée à une multinationale européenne visant ainsi un environnement de qualité identique à ce que l'enseigne propose en Europe. La filiale étudiée est située en République du Congo. L'entreprise détient deux magasins dans les villes principales: Brazzaville et Pointe-Noire. Kappa, s'approvisionne d'un certain type de fruits que de son fournisseur Epsilon.

Au niveau des normes éthiques, nous n'avons aucune donnée. Le propriétaire d'Epsilon, nous confirme cependant qu'aucune charte éthique ne lui a été transmise et que les acheteurs acceptent quelques cadeaux de faible valeur. Nous ne sommes pas en mesure de valider s'il s'agit d'une absence d'élaboration de charte éthique ou d'une omission de partage d'information au fournisseur Epsilon.

4.2.1 La stratégie d'approvisionnement

4.2.1.1 Le portefeuille d'achat

Nous n'avons pas été en mesure de savoir si un portefeuille d'achat existait. La directrice des ventes d'un des fournisseurs, Epsilon, confie cependant : « nous sommes un petit fournisseur pour Kappa. Par contre, nous sommes les seuls à offrir certains fruits, ce qui fait notre force ». En effet, le propriétaire de la PME nous affirme qu'ils sont « les seuls à offrir une production constante de fruits toute l'année à Pointe-Noire ».

4.2.1.2 La relation client-fournisseur

Kappa est dépendant de son fournisseur Epsilon pour certains fruits. De plus, la relation est basée uniquement sur le prix. Epsilon est l'unique fournisseur capable de livrer une quantité importante fixe de fruits sur une base hebdomadaire. Ses principaux concurrents sont des individus qui cueillent des quantités limitées au bord de la route et revendent les fruits.

« Nous avons une bonne relation avec notre client. Nous sommes en mesure de leur communiquer les risques facilement quand nous réalisons que nous ne serons pas en mesure de livrer les quantités

requis pour la semaine », nous indique la directrice des ventes d'Epsilon. Elle ajoute : « Le prix de vente de nos fruits reste un sujet délicat car nous ne sommes pas satisfaits des prix imposés par Kappa ». Le propriétaire de la PME souligne ainsi un manque de coopération causé par une relation asymétrique.

4.2.1.3 La gestion du risque

Le propriétaire d'Epsilon considère que son entreprise possède un niveau de risque d'approvisionnement moyen auprès de Kappa. D'une part, la directrice des ventes d'Epsilon nous confirme qu'elle a développé une bonne relation avec son client Kappa. De plus, le propriétaire d'Epsilon ajoute que « la communication est efficace et transparente avec Kappa ». Cependant, Kappa n'utilise aucun outil pour planifier sa demande en fruit. La demande de fruits est confirmée à chaque début de semaine en fonction du niveau de stock de fruits restant. Cette demande n'est pas stable selon le propriétaire d'Epsilon. La directrice des ventes nous indique que la gestion des fruits est complexe de par la courte durée de vie des fruits. « On ne peut pas produire trop mais on ne doit jamais en manquer afin de maintenir des bonnes relations avec Kappa », ajoute-elle.

4.2.1.4 L'évaluation des fournisseurs

Kappa n'évalue pas formellement la performance de son fournisseur. Le propriétaire d'Epsilon évalue sa performance en fonction de trois critères ayant la même pondération : la qualité, le service et le prix de vente. Il considère avoir une performance de 72 % en tant que fournisseur de Kappa. Au niveau de la qualité de ses fruits, il s'attribue une note de 95%. En effet, la qualité est nettement supérieure à la compétition car les fruits livrés sont rarement endommagés grâce à mécanisme de de contrôle de la qualité avant la livraison au client. Au niveau du service, le propriétaire donne également une note de 90% car la production globale annuelle est constante grâce au système d'irrigation établi permettant d'arroser même en saison sèche contrairement à concurrence qui dépend des conditions météorologiques. Cependant, la variabilité de la demande hebdomadaire cause parfois certains soucis de service ce qui l'empêche de s'attribuer une note plus élevée. Au niveau des coûts, le propriétaire s'attribue une note de 30% car les coûts de production d'Epsilon sont plus élevés que la compétition. La directrice de vente ajoute que « nos prix sont plus élevés que les cueilleurs de fruits mais nous offrons une meilleure qualité et un volume constant toute l'année ».

Le propriétaire d'Epsilon nous confie : « nous sommes fiers d'avoir mis en place un système d'irrigation permettant une production constante de fruits tout au long de l'année peu importe les saisons. C'est un gros avantage! Par contre, nous sommes déçus car aucun employé de Kappa n'est venu visiter notre site de production bien qu'ils nous promettent de le faire... C'est dommage ».

4.2.1.5 L'importance de la fonction approvisionnement

Nous n'avons aucune information sur l'importance de la fonction approvisionnement au sein de Kappa. Cependant, Kappa met l'emphase sur les produits de qualité afin de répondre à la stratégie du groupe qui est « d'offrir des produits de qualité identique à ce que l'enseigne propose en Europe ».

Le Tableau 4-4 récapitule l'ensemble des données récoltées sur la firme Kappa.

Tableau 4-4 La multinationale Kappa

Acteurs	Dimensions	Composantes	Description
Multinationale	Contexte de l'entreprise	Industrie	Distribution alimentaire, articles de sport, articles de mode
		Chiffre d'affaires	> 200 M d'euro
		Pays d'origine	Monaco
		Présence de l'entreprise dans le pays émergent étudié	Leader dans la distribution alimentaire grâce au rattachement en tant que franchisé d'une multinationale européenne
	Éthique en entreprise	Dirigeant d'entreprise	Aucune information sur le code éthique du groupe
		Dirigeant de l'approvisionnement	Aucune information sur le code éthique du département d'approvisionnement de la filiale locale
		Acheteur	Acceptation d'échantillons de faible valeur du fournisseur
	Stratégie d'approvisionnement	Portefeuille d'achat	Aucun portefeuille d'achat formel présenté
		Gestion de la relation client-fournisseur	Échange reposant sur le prix et aucun engagement à long terme
		Gestion du risque	Niveau de risque moyen à cause du manque de coopération
	Maturité de la fonction approvisionnement	Gestion des fournisseurs	Aucun mécanisme formel d'évaluation existant
		Importance de la fonction approvisionnement	Aucune information
	Performance Opérationnelle	Coût	Le plus bas possible pour offrir les meilleurs prix au consommateur
		Innovation	Produits de base
		Qualité	Met de l'emphase sur les biens de qualité

4.2.2 Le fournisseur Epsilon

Epsilon est une PME congolaise qui est spécialisée dans l'agriculture de fruits et l'élevage d'animaux de bétail. Son chiffre d'affaire s'élève à plus de 14 millions de Franc CFA ce qui équivaut à environ plus de 22 millions d'euro selon XE.com (2018). Epsilon ne détient aucune certification de produits équitables. Cependant, bien que le propriétaire de l'entreprise pense être éligible à la certification, il pense que cela ne serait utile que s'il envisage un commerce international. Epsilon n'a aucune charte éthique formelle établi et se donne le droit d'offrir des petits cadeaux à ses clients dans le but de se faire connaître. Par exemple, la directrice des ventes a remis des échantillons des différents fruits aux acheteurs pour que ces derniers apprécient la qualité des produits qu'ils pourraient acheter. Bien qu'un code éthique formel n'existe pas, le propriétaire d'Epsilon nous indique qu'il offre des bonnes conditions de travail avec des contrats d'emploi de 35 heures et la possibilité de faire des heures supplémentaires rémunérées le dimanche occasionnellement.

Au niveau de la planification des opérations, Epsilon n'utilise aucun modèle de gestion des stocks. La production est faite en fonction de la capacité de chaque arbre fruitier et de la demande déterministe d'un de ses clients, Pi (Cas 3). Un processus de production et une méthode du contrôle de la qualité a été mis en place mais aucun système de gestion de la demande n'existe. Il n'y a aucun employé spécialiste en prévision de la demande et gestion des stocks

Au niveau des qualifications du personnel, un tiers des employés est qualifié et détient un diplôme universitaire, soit le propriétaire qui occupe le rôle de responsable de la production, la responsable des ventes et du marketing et le vétérinaire. Les autres employés qui sont sur le terrain n'ont pas fait d'études secondaires. De plus, le propriétaire nous souligne qu'il y a un taux de roulement élevé causé par les salaires peu attractifs par rapport à ceux est offerts par les multinationales en recherche de main d'œuvre. Il s'agit donc d'un frein à l'innovation et l'amélioration de l'efficacité selon le propriétaire. Il ajoute que « parfois, je songe à agrandir mon exploitation mais le roulement du personnel est un vrai frein car nous perdons les connaissances et l'expertise développée. La solution serait d'offrir des meilleurs salaires mais je n'ai pas les mêmes moyens que ces multinationales étrangères ».

Kappa est un des clients principaux d'Epsilon. Selon le propriétaire de la PME, « le prix imposé par Kappa est dérisoire et ne couvre pas les coûts de production des fruits ». Il y a donc un risque

qu'Epsilon arrête de cultiver ce fruit qui n'est pas rentable et se concentre sur d'autres fruits qui peuvent être approvisionnés par d'autres fournisseurs nous confie le propriétaire.

Le Tableau 4-5 résume l'ensemble des données récoltées sur un des fournisseurs de Kappa: Epsilon.

Tableau 4-5 Le fournisseur Epsilon

Acteurs	Dimensions	Composantes	Description
Fournisseur	Contexte de l'entreprise	Avantage comparatif	Production organisée et stable tout au long de l'année. La compétition est essentiellement des personnes qui cueillent les fruits des arbres donc qualité et fiabilité peu constante et non garanti car non contrôlés
		Activité du fournisseur (types de produits ou services)	Agriculture de fruits et élevage de bétail
		Taille de l'entreprise	PME
		Chiffre d'affaires	1.2M FCFA
		Éthique en entreprise	Le fournisseur offre des échantillons de fruits cultivés pour se faire connaître
	Relation de pouvoir	Pourcentage des revenus provenant de la multinationale	Aucune information
	Gestion interne	Planification des opérations	Aucun modèle de gestion des stocks et de la planification n'est mis en place. Aujourd'hui, il s'agit plutôt d'un modèle subjectif selon les requis des clients et la capacité de production. Un processus de production est en place mais aucun système de gestion établi
		Qualification de la main d'œuvre	Seuls un tiers des employés est qualifié (Gestionnaire de production, des ventes, et vétérinaire). Pas de spécialiste en gestion des stocks qualifié. Les employés sur le terrain n'ont pas fait d'études agricoles.
		Conditions de travail	Conditions de travail : 35h de travail hebdo et heures supplémentaires possibles et rémunérées). Les salaires ne sont pas attractifs

4.2.3 Les autres acteurs d'influence

4.2.3.1 Le transport

Au niveau du transport, différents modes de transports sont utilisés pour acheminer les produits alimentaires aux installations de Kappa. Dépendamment du point d'approvisionnement, la multinationale utilise le transport maritime pour les denrées provenant d'Europe ou d'Asie qui ne sont pas périssables et le transport aérien pour toute denrée périssable. Enfin, le transport routier est privilégié pour tout achat effectué localement ou dans les pays voisins. Dans le cas des biens achetés auprès du fournisseur Epsilon, aucun endommagement des fruits n'est causé par le transport d'après la directrice des ventes d'Epsilon. Nous n'avons cependant pas été en mesure de récolter des données sur les délais qui pourraient être occasionnés en fonction du mode de transport ni sur la flexibilité du transport.

4.2.3.2 Le client final

Le client est au centre de la préoccupation de l'entreprise Kappa. Son objectif est de pouvoir offrir des produits de qualité à prix abordable dans environnement optimum. Par exemple, un des fruits offerts par Epsilon est rare et très recherché par les consommateurs expatriés vivant en République du Congo.

4.2.3.3 La distance élargie, le gouvernement et les ONG

Au niveau administratif, Epsilon nous confirme qu'il n'existe aucune politique commerciale favorisant la production locale des fruits et légumes. Il existe cependant une politique sociale permettant aux producteurs locaux d'obtenir un prêt à taux réduit. Au niveau culturel, nous n'avons pas été en mesure de récolter des données.

Nous soulignons cependant la présence d'organismes non gouvernementaux (ONG) tels que l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires qui a pour objectif de sécuriser le système judiciaire économique pour les investisseurs et les entreprises (OHADA, 2017). Il n'existe cependant aucune ONG de micro crédit favorisant le développement de petites et moyennes entreprises (PME) locales d'après le propriétaire d'Epsilon.

Au niveau de l'échange, nous pouvons noter que Pi et Epsilon ont une communication basée sur l'oral en personne ou au téléphone. La directrice des ventes nous confirme qu'il y a rarement des communications écrites qui sont effectuées.

4.2.3.4 La concurrence

Le marché de la distribution alimentaire est un environnement très concurrentiel. Le client est au centre de la préoccupation de Kappa. La multinationale se démarque par ses prix concurrentiels. Kappa possède une influence et un pouvoir important sur les PME tels qu'Epsilon nous explique en effet la directrice des ventes d'Epsilon. « Ils savent que nous petits fournisseurs, souhaitons faire affaire avec eux car ils achètent des volumes importants », ajoute-t-elle. Les services financiers et administratifs

Enfin au niveau des services administratifs, Kappa ne possède aucun risque financier pour le taux de change car ce dernier est toujours fixe entre l'euro (monnaie du pays d'origine) et le Franc CFA (monnaie locale). Kappa étant un client important, il est en mesure d'imposer le prix d'achat des matières premières telles que les fruits achetés au producteur Epsilon.

Le Tableau 4-6 Tableau 3-3 résume les données récoltées sur les autres acteurs d'influence sur la stratégie d'approvisionnement de Kappa.

Tableau 4-6 Les autres acteurs d'influence sur la stratégie d'approvisionnement de Kappa

Acteurs	Dimensions	Composantes	Description
Autres facteurs d'influence	Le transport	Mode de transport	Différents modes de transports utilisés en fonction du bien acheté : Aérien, Maritime, Routier
		Fiabilité du transport	Le transport n'endommage pas les produits livrés par Epsilon
		Délais de livraison	Aucune donnée
		Flexibilité du transport	Aucune donnée
	Le client final	Comportement du consommateur	Le client est au centre de la préoccupation (produits de qualité à prix abordable dans environnement optimum).
	La distance élargie	Les caractéristiques culturelles	Aucune donnée
		Les caractéristiques administratives	Aucune donnée
	Gouvernement	Politique commerciale	Pas réellement de législation sur le commerce donc peu de barrière pour la multinationale
		Politique sociale	Possibilité pour les producteurs locaux d'obtenir un prêt à taux réduit
	Les ONG et la communauté	Type de pressions activistes	Pas d'ONG pour des fonds pour les PME Présence de OHADA pour sécuriser le système judiciaire économique afin de pallier la faiblesse des institutions formelles locales
	La concurrence	Performance opérationnelle (Innovation, produit, prix)	Concurrence importante car présence de nombreux points de vente de produits alimentaires
	Les services financiers et administratifs	Taux de change	Taux de change est fixe entre euro et FCFA
		Le prix des matières premières	Prix fixés par Kappa pour les fruits et légumes approvisionnés

4.3 Cas 3 : Pi

Pi est une multinationale suisse qui offre des services de catering et des services hôteliers principalement sur les plateformes pétrolières entre autres par l'entreprise de ses filiales. Son principal avantage compétitif est sa structure qui est fiable et concurrentielle.

La multinationale possède un code de déontologie qui présente ses valeurs importantes. De plus, le groupe accorde une importance sur les règles et cultures du pays dans lesquels elle opère, l'honnêteté, la transparence dans les rapports avec ses clients et ses fournisseurs. Au niveau du département des approvisionnements, les relations commerciales avec les fournisseurs reposent entre autres sur l'impartialité, la loyauté. De plus, Pi évite les relations commerciales générant un conflit d'intérêt. La filiale du groupe étudiée est située en République du Congo. La directrice des ventes d'un des fournisseurs de la filiale, nous confirme que les acheteurs acceptent cependant des échantillons de fruits offerts de faible valeur.

4.3.1 La stratégie d'approvisionnement

4.3.1.1 Le portefeuille d'achat

La filiale locale congolaise planifie une demande déterministe auprès de ses fournisseurs. Par exemple, avec un de ses fournisseurs de fruits, Epsilon, Pi s'attend à une livraison mensuelle de neuf tonnes de fruits. La demande est stable et varie très rarement selon la directrice des ventes d'Epsilon. Nous n'avons aucune donnée sur la gestion interne des fournisseurs de la filiale.

Selon le propriétaire du fournisseur Epsilon, le volume d'achat effectué par Pi est faible. Il ajoute : « nous n'offrons que quelques fruits parmi l'ensemble des aliments achetés par Pi ». De plus, Pi s'approvisionne de divers fournisseurs pour les mêmes fruits. « Pi priorise le volume à la qualité. Certains fruits que nous produisons sont petits et d'une qualité supérieure mais Pi favorise plutôt les fruits les plus gros pouvant être utilisés dans plus de repas pour ses clients » ajoute le propriétaire d'Epsilon.

4.3.1.2 La relation client-fournisseur

Nous n'avons aucune information la relation entre Pi et ses fournisseurs en générale. Cependant, le propriétaire d'Epsilon nous confirme que sa « relation avec Pi est basée uniquement sur le prix et qu'aucune négociation au niveau du prix n'est possible ». Il ajoute également que « Pi n'est pas dépendant de nous car il nous achète des fruits qui se vendent également par les cueilleurs de fruits.

Par contre, nous sommes l'unique fournisseur local de fruits capable de livrer autant de fruits de hebdomadairement grâce à notre production constante ». Les autres fournisseurs de ces mêmes fruits sont des individus qui cueillent les fruits au bord de la route et les revendent. Les quantités varient en fonction du climat.

Pi s'attend à une livraison régulière de la part d'Epsilon et non des livraisons ponctuelles. Son objectif serait de pouvoir garantir une offrir certains fruits à ces clients tout au long de l'année.

4.3.1.3 La gestion du risque

Le propriétaire de le PME considère que son entreprise possède un niveau de risque d'approvisionnement moyen auprès de Pi. D'une part, la directrice des ventes d'Epsilon nous confirme qu'elle a développé une bonne relation avec son client Pi. De plus. Le propriétaire de la PME ajoute que « la bonne planification de Pi nous permet de bien planifier notre production de fruits en conséquence ». Cependant, le propriétaire d'Epsilon nous indique que « le prix imposé pour certains fruits inférieur à nos couts de production, ce qui ne nous permet pas d'être rentable. Parfois, il nous coute moins cher d'acheter des fruits auprès des différents cueilleurs et de les revendre plutôt que de produire par nous-même ». La directrice de vente nous confie ainsi qu'il y a ainsi un risque d'arrêt de production de certains fruits qui ne sont pas rentables financièrement.

4.3.1.4 L'évaluation des fournisseurs

Bien que la directrice des ventes d'Epsilon considère avoir des relations cordiales avec les acheteurs de Pi, la filiale n'envoie aucune fiche d'évaluation de performance à son fournisseur. Le propriétaire d'Epsilon évalue sa performance en fonction de trois critères ayant la même pondération : la qualité, le service et le prix de vente. Il considère avoir une performance de 77 % en tant que fournisseur de Pi.

Au niveau de la qualité de ses fruits, il s'attribue une note de 95%. En effet, la qualité est nettement supérieure à la compétition car les fruits livrés sont rarement endommagés grâce à mécanisme de de contrôle de la qualité avant la livraison au client. Au niveau du service, le propriétaire donne également une note de 95% car la production est constante grâce au système d'irrigation établi permettant d'arroser même en saison sèche contrairement à la concurrence qui dépend des conditions météorologiques. Cependant, certains imprévus liés à une mauvaise planification de la fin de vie d'un arbre poussent parfois Epsilon à livrer certaines quantités en retard. C'est la raison pour laquelle le propriétaire ne s'octroie pas une note de 100%. Au niveau des coûts, le propriétaire

s'attribue une note de 40% car les coûts de production d'Epsilon sont plus élevés que la compétition. La directrice de vente ajoute que « nos prix sont plus élevés que les cueilleurs de fruits mais nous offrons une meilleure qualité et un volume constant toute l'année ». Les fruits pouvant être vendus également par la cueillette, la directrice des ventes tend à compléter la demande de son client en achetant certain volume aux cueilleurs pour limiter les coûts.

Le propriétaire d'Epsilon nous confie : « nous sommes fiers d'avoir mis en place un système d'irrigation permettant une production constante de fruits tout au long de l'année peu importe les saisons. C'est un gros avantage! Par contre, nous sommes déçus car aucun employé de Pi n'est venu visiter notre exploitation bien qu'ils nous promettent de le faire un jour... C'est dommage! »

4.3.1.5 L'importance de la fonction approvisionnement

Nous n'avons aucune information sur l'importance de la fonction approvisionnement au sein de la filiale locale de Pi. Cependant, la directrice de vente nous confirme que Pi met l'emphase sur les fruits de grandes tailles car cela permet de servir plus de clients. Il y a donc une économie d'échelle qui est recherchée ce qui explique pourquoi selon elle, Pi préfère s'approvisionner les gros fruits moins chers car de moins bonne qualité que ceux plus recherchés.

De plus, nous n'avons pas été en mesure de savoir à travers les données récoltées comment les résultats du département d'approvisionnement étaient mesurés et contrôlés.

Le Tableau 4-7 récapitule l'ensemble des données récoltées sur la firme Bêta.

Tableau 4-7 Les caractéristique de la filiale congolaise de la multinationale Pi

Acteurs	Dimensions	Composantes	Description
Multinationale	Contexte de l'entreprise	Industrie	Hébergement et Restauration
		Chiffre d'affaires	Aucune donnée
		Pays d'origine	Suisse
		Présence de l'entreprise dans le pays émergent étudié	Principalement sur les plateformes pétrolières
	Éthique en entreprise	Dirigeant d'entreprise	Code de déontologie
		Dirigeant de l'approvisionnement	Relations commerciales impartiales et commerciales
		Acheteur	Acceptation d'échantillons de faible valeur du fournisseur
	Stratégie d'approvisionnement	Portefeuille d'achat	Aucune information
		Gestion de la relation client-fournisseur	Échange reposant sur le prix et le volume et prise d'engagement sur une période déterminée
		Gestion du risque	Niveau de risque moyen à cause du manque de coopération au niveau de la négociation des prix
	Maturité de la fonction approvisionnement	Gestion des fournisseurs	Aucun mécanisme d'évaluation existant
		Importance de la fonction approvisionnement	Aucune information

4.3.2 Le fournisseur Epsilon

Le fournisseur de Pi que nous avons choisi comme objet d'étude est également le fournisseur étudié dans le cas précédent (Cas 2 : Kappa). Tel qu'indiqué dans le cas précédent (4.2.2), Epsilon est une PME congolaise qui est spécialisée dans l'agriculture de fruits et l'élevage d'animaux de bétail. Son chiffre d'affaire s'élève à plus de 14 millions de Franc CFA ce qui équivaut à environ plus de 22 millions d'euro selon XE.com (2018).

A la différence de Kappa, la demande de Pi étant fixe, Epsilon achète les quantités manquantes à des cueilleurs de fruits afin de pouvoir rencontrer la demande de son client. Tout comme dans le cas de Kappa, le prix de vente des fruits fixé par Pi ce qui n'offre pas une solution gagnante-gagnante entre les deux parties. L'ensemble des données récoltées sur le fournisseur ont déjà été présentées dans la section précédente (Tableau 4-5).

4.3.3 Les autres acteurs d'influence

4.3.3.1 Le transport

Nous n'avons aucune information sur l'ensemble des modes de transport utilisé par Pi en République du Congo. Dans le cas des biens achetés chez le fournisseur Epsilon, la directrice des ventes d'Epsilon nous confirme qu'aucun endommagement des fruits n'est causé par le transport. Nous n'avons cependant pas été en mesure de récolter des données sur les délais qui pourraient être occasionnés en fonction du mode de transport ni sur la flexibilité du transport.

4.3.3.2 Le client final

Le client final est très important pour Pi. Dans sa mission, un de ses objectifs est d'acheter des produits de qualité pour faire vivre une belle expérience auprès des consommateurs finaux afin de les fidéliser.

4.3.3.3 La distance élargie, le gouvernement et les ONG

Nous n'avons obtenu aucune information à savoir s'il existe des réglementations sur les politiques touchant l'industrie hôtelière. Il en est de même pour l'aspect culturel; nous n'avons pas d'information. En revanche, le propriétaire d'Epsilon nous a confirmé qu'il n'existe aucune politique commerciale privilégiant l'achat de matières premières auprès de producteurs locaux.

Tout comme dans le cas 2, l'avènement d'ONG telles que l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) favorise l'harmonisation du droit économique et l'amélioration du fonctionnement des systèmes judiciaires afin de faciliter les échanges entre les pays et développer un secteur privé performant. Pi a ainsi créé une société de droit congolais pour être conformes aux exigences de l'OHADA.

Au niveau de l'échange, nous pouvons noter que Pi et Epsilon ont une communication basée sur l'oral en personne ou au téléphone. La directrice des ventes nous confirme qu'il y a rarement des communications écrites qui sont effectuées.

4.3.3.4 La concurrence

La concurrence est très forte mais Pi se démarque notamment par la qualité des prestations offertes du personnel qualifié et très expérimentés. De plus, Pi fait une sélection rigoureuse de ses fournisseurs dans la chaîne d'approvisionnement aussi bien sur le plan local qu'à l'international. Enfin, Pi se démarque également par ses équipements de qualités supérieurs et des moyens logistiques adéquats.

Pi possède une influence et un pouvoir important sur Epsilon car il est un des deux clients les plus importants. Nous n'avons pas pu récolter les informations sur les facteurs favorisant la performance opérationnelle de Pi.

4.3.3.5 Les services financiers et administratifs

Enfin au niveau des services administratifs, Kappa ne possède aucun risque financier pour le taux de change car ce dernier est toujours fixe entre l'euro (monnaie du pays d'origine) et le Franc CFA (monnaie locale).

Le Tableau 4-8 résume les données récoltées sur les autres acteurs d'influence sur la stratégie d'approvisionnement de Pi.

Tableau 4-8 Les autres acteurs d'influence sur la stratégie de Pi

Acteurs	Dimensions	Composantes	Description
Autres éléments d'influence	Le transport	Mode de transport	Aucune information
		Fiabilité du transport	Le transport n'endommage pas les produits livrés par Epsilon
		Délais de livraison	Aucune information
		Flexibilité du transport	Aucune information
	Le client final	Comportement du consommateur	Volonté de fidéliser le client
	La distance élargie	Les caractéristiques culturelles	Aucune information
		Les caractéristiques administratives	Aucune information
	Gouvernement	Politique commerciale	Aucune politique commerciale
		Politique sociale	Aucune information
	Les ONG et la communauté	Type de pressions activistes	OHADA - Sécurisation du système judiciaire économique
	La concurrence	Performance opérationnelle (Innovation, produit, prix)	Concurrence forte mais performance opérationnelle notamment au niveau de la qualité
	Les services financiers et administratifs	Taux de change	Taux de change est fixe entre euro et FCFA
		Le prix des matières premières	Prix fixé sur les fruits achetés auprès d'Epsilon

5 ANALYSE DES CAS

Dans ce chapitre, nous présenterons une analyse des trois cas étudiés. Nous débuterons notre chapitre par une analyse intra-cas en nous appuyant sur notre cadre d'analyse (Figure 2-5) puis nous conclurons par une analyse inter-cas afin de présenter les points divergents et convergents de notre étude.

5.1 Cas 1 : Bêta

5.1.1 Fournisseur issu d'un pays émergent

Comme nous avons pu le voir dans la littérature, une attraction mutuelle principalement sur le partage d'information et la confiance (Munson *et al.*, 1999; Özer *et al.*, 2017). Une transparence totale du partage d'information permet ainsi une relation basée sur la confiance et la fiabilité. (Aminoff *et al.*, 2013). Dans ce cas, nous pouvons donc considérer que le niveau de confiance est faible car Bêta exige à son fournisseur la transmission d'information confidentielle sur les conditions salariales de ses employés. En revanche, la filiale de la multinationale ne partage pas ces informations à son fournisseur. De plus, nous n'avons pas obtenu l'information sur le pourcentage de revenu que Bêta représente pour BTP. Cependant, Bêta nous a confirmé qu'il constitue un des plus gros clients pour BTP. En revanche, BTP n'est pas un des plus gros fournisseurs pour Bêta. BTP est donc dépendant de Bêta ce qui nous permet de déduire que la relation entre Bêta et BTP est donc asymétrique.

5.1.2 Facteurs externes

Dans le cas étudié, le transport ne semble pas être un enjeu majeur sur l'influence de la relation entre Bêta et BTP.

Les clients de Bêta ont un rôle majeur dans la relation entre Bêta et BTP. Ces derniers ont des exigences de qualité telle que Bêta se doit d'imposer ces normes à ces fournisseurs pour pouvoir décrocher un contrat. Les exigences du client sont donc prises en considération lors du choix des fournisseurs et ainsi de la stratégie d'approvisionnement.

Au niveau administratif, l'absence d'institution formelle justifie pourquoi il est important pour Beta d'avoir établi ces propres normes de qualité et d'éthique qui peuvent être ainsi utilisées dans n'importe quel pays et ainsi combler la distance au niveau administratif entre le pays dans lequel

œuvre la filiale et son pays d'origine. Une collaboration réussie en République du Congo repose sur le relationnel. Cette caractéristique culturelle a un rôle important (Ghemawat, 2001) sur les échanges entre BTP et Bêta. Bêta préconise la relation orale pour obtenir des services plutôt que l'utilisation de moyens écrits, peu efficaces dans ces régions. De plus, la présence d'un acheteur pouvant communiquer dans la langue locale facilite également les relations.

D'après les échanges que nous avons obtenu avec Bêta, nous pouvons déduire que la filiale adopte une stratégie d'anticipation pour éviter tout scandale lié notamment en vérifiant les informations de ces fournisseurs pour éviter tout potentiel scandale pouvant nuire à l'image du groupe (Spar *et al.*, 2003). L'émergence de cette pression activiste a ainsi une influence sur la relation développée entre Bêta et BTP.

Dans le marché compétitif dans lequel œuvre Bêta, la qualité est une priorité. Nous pouvons ainsi noter l'influence dans la relation être Bêta et BTP car l'exigence qui prime dans la relation est la qualité du travail du service de BTP.

Enfin, nous pouvons noter que le taux de change n'est pas un facteur pouvant avoir une influence sur la stratégie d'approvisionnement car il est toujours fixe. Par contre, le cours des matières premières affecte directement le volume des services logistiques ce qui a une influence directe sur la relation entre Bêta et BTP.

5.1.3 Maturité de la fonction approvisionnement et impact sur la performance opérationnelle

5.1.3.1 Stratégie d'approvisionnement

Les fournisseurs sont catégorisés en fonction du niveau des normes qualité implantés au sein de l'organisation. Il n'y pas vraiment de portefeuille d'achat établi. On pourrait donc catégoriser les services offerts par le fournisseur BTP de *Transitional commodity* car ce dernier porte un risque au niveau des critères *Planet* et *People* mais moins au niveau financier ni sur le risque en approvisionnement car il s'agit de services interchangeables. Il n'existe cependant pas de portefeuille d'achat.

Étant donné le faible degré de confiance entre Bêta et BTP mais une forte fiabilité quant à la qualité des services donnés, nous considérer que le niveau d'attraction est moyen selon le défini Aminoff *et al.* (2013) ce qui conduit à un niveau de risque moyen. De plus, la relation entre Bêta et BTP ne repose donc pas principalement sur le prix mais plutôt sur la qualité et la fiabilité. Bêta porte

beaucoup d'attention sur le délai de paiement de ses fournisseurs et sur la formation en santé-sécurité afin de maintenir de bonnes relations avec son fournisseur tout en exigeant les normes élevées sécuritaires du groupe. De plus, les échanges sont plutôt de nature contractuel et non sur un développement long terme donc on pourrait considérer que les objectifs d'achats reposent sur la théorie des coûts de transactions économiques.

On pourrait donc déduire que Bêta adopte une stratégie de *Bargainer* misant sur la relation reposant sur le partenariat avec un objectif d'achat efficient.

Enfin, au niveau éthique, l'élaboration des normes éthique rédigées au siège social pourrait être une faiblesse car les normes ne sont pas établies en fonction de la réglementation du gouvernement local dans laquelle la filiale opère. Cependant, Bêta possède une équipe locale en charge de gérer et mettre au point les normes qualité de chaque profession et de fournir d'une charte éthique remise à chaque employé. En effet, l'approvisionnement éthique est promu au sein de l'entreprise. Nous pouvons donc positionner l'approvisionnement éthique de la filiale de Bêta dans la catégorie « Encourager l'excellence » (Nollet, 2007) car la stratégie de Bêta requiert non seulement l'engagement du groupe mais également de l'ensemble des employés, des gestionnaires vers un approvisionnement éthique.

5.1.3.2 Niveau d'importance de la fonction approvisionnement

Chez Bêta, il y a une forte intégration du département de services généraux avec le département d'assurance qualité car ce dernier élabore les normes de la fonction. De plus, nous avons indiqué précédemment qu'il existe un mécanisme de contrôle des indicateurs clés permettant l'évaluation neutre des différents fournisseurs. Les employés de la filiale multinationale sont également formés sur les bons comportements éthiques à avoir mais également sur l'identification des comportements étranges pouvant faire preuve de non-respect du code de conduite. Il y a donc une étroite collaboration entre ces deux départements pour garantir un approvisionnement éthique visant l'excellence si on fait un parallèle avec la revue de littérature. Enfin, même si nous n'avons obtenu aucune information sur la qualification des ressources humaines du département d'approvisionnement, nous pouvons noter que le responsable des services généraux, qui est le responsable des services généraux a une expérience importante au sein de l'entreprise et ai donc très sensibilisé à l'importance des valeurs du groupe. Nous pouvons donc déduire que ces éléments

démontrent que la fonction approvisionnement est importante et intégrée pour la filiale (Carter *et al.*, 1996; Hartmann *et al.*, 2012; Spekman *et al.*, 1994).

5.1.3.3 Performance de la fonction approvisionnement

Bien qu'il y ait une absence de portefeuille d'achat qui est essentiel pour adapter la stratégie d'approvisionnement, Bêta rencontre les deux angles que nous cherchions à étudier : l'évaluation de la performance et l'implication de la multinationale pour l'innovation de son fournisseur (Carter *et al.*, 1996; Hartmann *et al.*, 2012; Schiele, 2007). En effet, Bêta a mis en place un mécanisme d'évaluation de son fournisseur sur plusieurs aspects.

D'autre part, nous cherchons à savoir si la multinationale investit auprès de son fournisseur pour développer ses capacités d'innovation. Nous avons évalué ce critère en fonction des objectifs d'achats qui ont été établis dans la stratégie d'approvisionnement. Dans le cas de Bêta, nous avons pu remarquer que l'objectif d'achat vise une efficacité ce qui démontrerait que la firme met peu d'emphasis sur le développement de son fournisseur tandis qu'une orientation efficace démontrerait que les stratégies intègrent une implication de la firme auprès de son fournisseur.

Ainsi, un des éléments clés qui a une influence sur le niveau de maturité de la fonction achat serait la gestion des fournisseurs et la performance de la fonction approvisionnement (Hartmann *et al.*, 2012). Un type de relation peut être défini en fonction des systèmes d'évaluation des fournisseurs, de la qualité et du nombre d'interactions existantes et du degré d'influence de l'entreprise cliente sur son fournisseur (Carter *et al.*, 1996). Cette mesure d'influence peut être déterminée en fonction du degré de pouvoir exercé par les acheteurs sur leurs fournisseurs ou en fonction du niveau d'implication du fournisseur dans la relation avec son client (Meehan *et al.*, 2011). Nous pouvons ainsi déduire que dans le cas de Bêta, bien que les échanges soient de nature efficace, il y a une relation dyadique visant de limiter les risques. Un retour est fait au fournisseur afin de garantir une transparence de l'information et une amélioration de la performance du fournisseur. Cependant, l'absence d'un portefeuille d'achat démontre une certaine faille au niveau de maturité de la fonction approvisionnement.

Nous pouvons donc considérer que le niveau de maturité de la fonction achat du groupe Beta est moyen car même dans le cas d'une PME comme BTP, la multinationale s'assure d'avoir un mécanisme d'évaluation standard respectant les normes de sécurité du groupe malgré l'absence d'un portefeuille d'achat.

Ainsi, la performance opérationnelle de la filiale est notamment remarquable au niveau de sa qualité. Cet indicateur est également un élément d'influence dans la stratégie d'approvisionnement. Cependant, Bêta reconnaît que ces coûts sont très élevés. On pourrait penser que l'absence de portefeuille d'achat tend à disperser les ressources de Bêta qui empêche la filiale de se concentrer sur les fournisseurs clés pouvant avoir une contribution importante sur la réduction des coûts et le développement au niveau de l'innovation.

Le Tableau 5-1 résume l'ensemble des éléments discutés dans cette section sur l'analyse intra-cas de Bêta.

Tableau 5-1 Analyse intra-cas de Bêta

Dimension	Composantes	Bêta
Fournisseurs	Relation de pouvoir et Gestion interne	- Relation asymétrique: Faible niveau de confiance et forte dépendance de BTP par rapport à Bêta
Facteurs Externes	Transport, client, distance élargie, ONG, concurrence, services administratifs et financiers	-Pas d'enjeu majeur souligné lié au transport. -Les exigences du clients sont directement exigées dans les standards qualités exigés au fournisseur BTP - Influence du manque d'institution et de l'aspect culturelle sur la relation développée entre BTP et Bêta - Stratégie d'anticipation ayant une influence sur la relation entre Bêta et BTP pour éviter tout scandale - La concurrence met l'emphase sur la qualité ce qui se reflète sur les exigences imposée de Bêta sur BTP - Risque des cours des matières premières (pétrole) sur la stratégie d'approvisionnement
Stratégie d'approvisionnement	Portefeuille d'achat	<i>Transitional commodity</i>
	Gestion de la relation client-fournisseur	<i>Bargainer</i>
	Gestion du risque	Niveau moyen
	Approvisionnement éthique	Encourager l'excellence
Maturité de la fonction	Importance de la fonction approvisionnement	Important: fonction intégrée
	Performance de la fonction	Mécanisme d'évaluation mais peu d'emphase sur l'innovation
Performance opérationnelle	Réduction des coûts, Qualité, Innovation	-Performance au niveau de la qualité et corrélation positive avec la stratégie d'approvisionnement - Absence de portefeuille d'achat pourrait être un frein à la réduction des coûts et à l'innovation

5.2 Cas 2 : Kappa

5.2.1 Fournisseur issu d'un pays émergent

Bien que nous n'ayons aucune donnée exacte sur le pourcentage des revenus provenant de Kappa, la directrice des ventes d'Epsilon nous a confirmé que Kappa était un de ses clients principaux. En revanche, Epsilon est certes un fournisseur de moindre importance pour Kappa, mais il est important car il détient une connaissance sur certains fruits que seul lui peut offrir localement. On pourrait donc noter que la relation de pouvoir est un peu asymétrique. Si Kappa a un pouvoir financier sur Epsilon, ce dernier détient quand même un avantage de par le fait qu'il soit le seul à produire ce type de fruit.

Les conditions de travail sont bonnes mais les salaires ne sont pas attractifs. Cela pourrait avoir un effet sur la fiabilité et l'innovation des produits cultivés par Epsilon à cause de son fort taux de roulement. Cela pourrait ainsi être un risque sur la relation à long terme avec Kappa.

5.2.2 Facteurs externes

Dans le cas de Kappa, le mode de transport ne semble pas être un enjeu pouvant influencer la stratégie d'approvisionnement de Kappa avec Epsilon.

Le consommateur de Kappa est à la recherche de produits de qualité à un prix abordable et dans un environnement similaire à l'enseigne européenne. Le comportement d'achat de ce consommateur a un effet direct sur la stratégie d'approvisionnement de Kappa qui doit s'assurer de toujours avoir assez de stock pour répondre à la demande peu prévisible. Cela peut ainsi pallier pour le fournisseur à des variations de commandes importantes tel que confirmé par la directrice des ventes d'Epsilon.

Au niveau de la distance élargie et de la pression des ONG, il ne semble pas y avoir d'enjeu majeur pouvant impacter la relation entre Kappa et Epsilon. On note cependant une approche basée sur le relationnel car l'ensemble des échanges entre les deux parties se fait à l'oral et non à l'écrit.

Au niveau commercial, l'absence de politique favorisant les producteurs locaux n'a pas réellement d'influence sur la relation dans ce cas, car Kappa ne s'approvisionne pour ces types de fruits que de fournisseurs locaux. Cependant, la possibilité de prêt à taux préférentiel auprès des producteurs locaux a une influence sur la relation car cela a permis à Epsilon d'investir dans un système de

forage afin de garantir un volume de production stable tout au long de l'année peu importe les saisons.

La concurrence est forte bien que Kappa soit un leader. La multinationale doit donc s'assurer de rester compétitive dans les coûts et la qualité de ces produits pour maintenir la position de leader. Cette pression se retrouve sur la relation asymétrique développée entre Epsilon et Kappa où il n'y a pas de place à la négociation des prix d'achat des fruits.

Enfin, dans le cas de Kappa, les services financiers et administratifs ne semblent pas avoir une influence sur la relation car ils sont fixes (taux de change et prix d'achat des fruits).

5.2.3 Maturité de la fonction approvisionnement et impact sur la performance opérationnelle

5.2.3.1 Stratégie d'approvisionnement

Selon les employés d'Epsilon, il n'existe pas de portefeuille d'achat. Nous n'avons pas validé cette information avec Kappa. Epsilon ne représente pas un gros volume de ventes pour la franchise de Kappa. Cependant, Epsilon est l'unique fournisseur local offrant un certain type de fruit. Si un portefeuille d'achat existait, on pourrait supposer que l'absence de charte éthique donnerait une faible importance aux critères Personne et Planète (Pagell, 2010). On pourrait donc positionner les fruits approvisionnés auprès d'Epsilon dans la catégorie *Bottleneck*. Cela pourrait s'expliquer par la faible menace au niveau des profits que des deux autres aspects (Planète et Personne). Cependant, Epsilon possède l'authenticité sur le type de fruit fournit. Nous pouvons évaluer que le risque en approvisionnement est élevé car ce fruit n'est issu que d'une source unique.

De plus, la relation est basée uniquement sur le prix, ce qui nous pousse à déduire que la transaction repose principalement sur l'échange contractuel et efficace qui correspondrait donc à une théorie des coûts de transaction économique. On pourrait donc penser que la stratégie adoptée par Kappa auprès d'Epsilon serait une stratégie de *Price Minimizer* car aucune négociation au niveau du prix n'est possible. Cela semble incohérent car Epsilon se démarque pour sa capacité à produire une quantité stable fruits. Il s'agit de l'unique entité capable de livrer autant de fruits de hebdomadairement à Pointe-Noire. Ses principaux concurrents sont des individus qui cueillent des quantités limitées et revendent le produit. Il serait donc plus judicieux d'adopter une stratégie de *Bargainer* pour limiter les risques de rupture de stock. Cela impliquerait que le prix d'achat serait établi en partenariat et non de façon imposée afin de convenir aux deux parties.

Au niveau du risque, nous pouvons évaluer le niveau d'attraction entre Epsilon et Kappa de « moyen » car ce dernier est dépendant de la filiale bien qu'il y ait une confiance mutuelle qui règne selon le fournisseur.

Au niveau de l'éthique d'approvisionnement selon les comportements de l'entreprise, l'absence d'information sur le code éthique du groupe mais également auprès des fournisseurs nous permettent de déduire que Kappa est au niveau « Établir les bases » (Nollet, 2007). En effet, il serait nécessaire de conscientiser et former les fournisseurs et élaborer un code éthique qui serait fourni aux fournisseurs. Cela nécessite cependant un développement plus approfondi des relations entre Kappa et Epsilon.

5.2.3.2 Niveau d'importance de la fonction approvisionnement

Nous n'avons pas été en mesure de savoir comment la fonction approvisionnement est intégrée avec les autres fonctions mais également avec la vision stratégie. Nous pouvons cependant noter que l'absence de code éthique pour les fournisseurs du groupe démontre une faiblesse du groupe pouvant nous laisser croire que la fonction d'approvisionnement n'a pas une place assez importante pour le groupe.

5.2.3.3 Performance de la fonction approvisionnement

Nous avons opté pour deux angles de discussion pour expliquer la gestion du fournisseur ciblé : l'évaluation de la performance et l'implication de la multinationale pour l'innovation de son fournisseur.

Kappa ne diffuse aucun document d'évaluation de la performance d'Epsilon. De plus, aucun moyen n'est engagé de la part de la multinationale pour financer le fournisseur local. Cela pourrait nous laisser croire que la performance de la fonction ne semble pas mesurée. Nous nous basons sur la perception du fournisseur Epsilon. Il se pourrait cependant que Kappa décide de ne pas évaluer ces fournisseurs locaux. Nous remettons en question cette hypothèse car Epsilon est un fournisseur offrant des produits spécifiques non interchangeable. Il est donc nécessaire pour Kappa d'investir dans la relation avec Epsilon. Cela nous laisse croire ainsi que la performance de la fonction n'est donc pas mesurée.

Nous pouvons penser d'après les informations récoltées selon la perception du fournisseur Epsilon, que le niveau de maturité de la fonction approvisionnement est faible de par le manque d'une

stratégie d'approvisionnement reposant sur un portefeuille d'achat, une relation non optimale selon le type de bien approvisionné, l'absence de mécanisme d'évaluation de la performance et enfin l'investissement dans l'innovation des fournisseurs locaux.

Kappa est un leader reconnu pour sa performance sur le marché africain de la distribution alimentaire entre autres. Cette approche permet ainsi à Kappa d'exceller en minimisant ses coûts tout en offrant des produits de qualité. Cette stratégie de prix fixe peut comporter un risque si les fournisseurs ne sont plus en mesure de répondre à la demande pour cause de non rentabilité financière opérationnelle. Nous pouvons donc faire un lien entre la stratégie de réduction de cout et la relation existante entre Kappa et Epsilon mais nous pensons que cette relation n'est pas soutenable, dans le cas où Epsilon est le seul fournisseur à offrir certains fruits.

Le Tableau 5-2 résume l'ensemble des éléments intra-cas retenus.

Tableau 5-2 Analyse intra-cas de Kappa

Dimension	Composantes	Kappa
Fournisseurs	Relation de pouvoir et Gestion interne	- Relation un peu asymétrique: Kappa fort pouvoir d'achat mais Epsilon détient la connaissance du fruit - Fort taux de roulement est un risque
Facteurs Externes	Transport, client, distance élargie, ONG, concurrence, services administratifs et financiers	- Pas d'enjeu majeur lié au transport - Le comportement du consommateur a un lien direct à la stratégie d'approvisionnement - Politique commerciale de prêt financier à taux préférentiel favorise innovation des fournisseurs locaux - Pas d'enjeu majeur lié à la pression des ONG ni de la distance élargie - La concurrence a un impact sur la relation orientée sur le prix d'achat - Le taux de change le prix des fruits sont fixes
Stratégie d'approvisionnement	Portefeuille d'achat	<i>Bottleneck</i> - si un portefeuille d'achat existe
	Gestion de la relation client-fournisseur	Stratégie actuelle : <i>Price Minimizer</i> mais stratégie idéale: <i>Bargainer</i>
	Gestion du risque	Niveau moyen
	Approvisionnement éthique	Établir les bases
Maturité de la fonction	Importance de la fonction approvisionnement	Peu important: aucune visibilité sur la vision éthique
	Performance de la fonction	Aucun mécanisme d'évaluation mis en place
Performance opérationnelle	Réduction des coûts, Qualité, Innovation	- La réduction des prix d'achat a une influence sur la performance au niveau de la réduction des coûts

5.3 Cas 3 : Pi

5.3.1 Fournisseur issu d'un pays émergent

Bien que nous n'ayons aucune donnée exacte sur le pourcentage des revenus provenant de Pi, la directrice des ventes d'Epsilon nous a confirmé que Pi était un de ses clients principaux. Elle confirme également qu'Epsilon est un fournisseur de moindre importance pour Pi. On pourrait donc penser que la relation de pouvoir est asymétrique car Pi possède un pouvoir d'achat dominant sur les deux parties.

Les conditions de travail sont bonnes mais les salaires ne sont pas attractifs. Cela pourrait avoir un effet sur la fiabilité et l'innovation des produits cultivés par Epsilon à cause de son fort taux de roulement. Cela pourrait ainsi être un risque sur la relation à long terme avec Pi.

5.3.2 Facteurs externes

Dans le cas de Pi, le mode de transport ne semble pas être un enjeu pouvant influencer la stratégie d'approvisionnement de Pi avec Epsilon.

Le client de Pi est à la recherche d'une belle expérience lorsqu'il reçoit les services de la multinationale. Pi vise à fidéliser ses clients. Cette stratégie a une influence sur la relation établie avec le fournisseur Epsilon avec lequel Pi exige un volume fixe mensuel pour rencontrer les besoins de ses clients. L'établissement d'un prix fixe d'achat favorise également la fidélisation de la clientèle car les prix ne varient pas. La fidélisation pourrait également se noter par la qualité ce qui justifierait pourquoi Pi s'approvisionne auprès d'Epsilon bien que ses fruits coûtent plus chers que ceux de la concurrence; la qualité des fruits est supérieure.

Au niveau de la distance élargie et de la pression des ONG, il ne semble pas y avoir d'enjeu majeur pouvant impacter la relation entre Pi et Epsilon. On note cependant une approche basée sur le relationnel car l'ensemble des échanges entre les deux parties se fait à l'oral et non à l'écrit.

Au niveau commercial, l'absence de politique favorisant les producteurs locaux n'a pas réellement d'influence sur la relation dans ce cas, car Pi ne s'approvisionne pour ces types de fruits que de fournisseurs locaux. Cependant, la possibilité de prêt à taux préférentiel auprès des producteurs locaux a une influence sur la relation car cela a permis à Epsilon d'investir dans un système de forage afin de garantir un volume de production stable tout au long de l'année peu importe les saisons.

La concurrence est forte bien que Pi se positionne sur les services de qualité auprès de son client. La multinationale doit donc s'assurer de rester compétitive dans les coûts et la qualité de ces produits pour performer. Cette pression se retrouve sur la relation asymétrique développée entre Epsilon et Pi où il n'y a pas de place à la négociation des prix d'achat des fruits.

Enfin, dans le cas de Pi, les services financiers et administratifs ne semblent pas avoir une influence sur la relation car ils sont fixes (taux de change et prix d'achat des fruits).

5.3.3 Maturité de la fonction approvisionnement et impact sur la performance opérationnelle

5.3.3.1 Stratégie d'approvisionnement

Il n'existe pas de portefeuille d'achat selon Epsilon. Nous pouvons cependant considérer que les produits achetés auprès du fournisseur Epsilon seraient des *True Commodity* car il s'agit de fruits qui peuvent être achetés par d'autres producteurs locaux donc le risque d'approvisionnement est faible. Le risque sur les profits est faible car Epsilon est un fournisseur de moindre importance pour Pi. Au niveau de *People* et *Planet*, les risques sont relativement faibles car Pi a mis en place une politique s'assurant de respecter certaines normes éthiques. Il ne s'agit donc pas de produits ayant un impact majeur pour Pi. De plus, nous pouvons ajouter que la demande qui est envoyée au fournisseur est stable.

Au niveau des risques, nous évaluons le niveau d'attraction selon Aminoff *et al.* (2013) en fonction du niveau de confiance (moyen, faible ou élevé) et de la valeur espérée. Selon Epsilon, le niveau d'attraction de « moyen » car ce dernier est dépendant des multinationales mais il y a une certaine confiance qui règne entre les parties. De plus, la relation est basée uniquement sur le prix, ce qui nous pousse à déduire que la transaction repose principalement sur l'échange contractuel et efficient qui correspondrait donc à une théorie des coûts de transaction économique. On pourrait donc penser que la stratégie adoptée par Pi auprès d'Epsilon serait une stratégie de *Price Minimizer* car aucune négociation au niveau du prix n'est possible. Cela semble incohérent car Epsilon se démarque pour sa capacité à produire une quantité stable fruits. Il s'agit de l'unique entité capable de livrer autant de fruits de hebdomadairement. Ses principaux concurrents sont des individus qui cueillent des quantités limitées et revendent le produit. Il serait donc plus judicieux d'adopter une stratégie de *Bargainer* pour limiter les risques de rupture de stock. Cela impliquerait que le prix d'achat serait établi en partenariat et non de façon imposée afin de convenir aux deux parties.

Au niveau de l'approvisionnement éthique de Pi, nous pouvons noter que les normes éthiques du département d'approvisionnement permettent de favoriser la collaboration et l'engagement des collaborateurs. Nous pouvons donc penser que Pi se situe dans la catégorie « Favoriser la progression » selon Nollet (2007). Il nous manque cependant des données pour confirmer si Pi encourage l'excellence. Nous prenons l'hypothèse que ce n'est pas le cas car un des critères pour encourager l'excellence serait, par exemple, de rendre visites aux fournisseurs et nous avons eu la confirmation d'un des fournisseurs que Pi n'a jamais effectué des visites. Nous faisons preuve de prudence face à cette déduction car cela peut être difficilement généralisable et nous n'avons récolté des données que d'un seul des fournisseurs de Pi.

5.3.3.2 Niveau d'importance de la fonction approvisionnement

Nous n'avons aucune donnée pour pouvoir valider le niveau d'importance de la fonction approvisionnement auprès de la filiale du groupe Pi.

5.3.3.3 Performance de la fonction approvisionnement

Au niveau des relations, le seul reproche souligné par le propriétaire d'Epsilon est l'absence de visite d'employés de Pi dans son exploitation. Cela ne contribue pas au développement de la relation fournisseur d'après la revue de la littérature. De plus, bien que la directrice des ventes d'Epsilon considère avoir des relations cordiales avec les acheteurs de Pi, la filiale n'envoie aucune fiche d'évaluation de performance à son fournisseur. On pourrait donc penser que ce type de document n'est pas systématiquement généré.

Enfin, nous n'avons pas été en mesure de savoir à travers les données récoltées comment les résultats du département d'approvisionnement étaient mesurés et contrôlés, cependant nous avons noté dans la mission de l'entreprise qu'un de ses objectifs est d'acheter des produits de qualité pour faire vivre une belle expérience auprès des consommateurs finaux qui bénéficieront des services offerts par Pi.

Les informations récoltées nous permettent d'émettre l'hypothèse qu'une absence de mesure de la performance de la fonction approvisionnement conduit ainsi à un niveau de maturité faible.

Pi est reconnu pour « sa structure fiable et concurrentiel sur le marché ». Nous pouvons faire un lien avec la stratégie d'approvisionnement établie avec Epsilon reposant sur le prix pour pouvoir être concurrentiel sur le marché. Cette déduction découle des données perçues par un des fournisseurs ce qui ne semble pas cohérent avec la performance opérationnelle. En effet, on

pourrait se demander si le lien entre la maturité de la fonction approvisionnement est valide dans le cas d'une relation asymétrique.

Le Tableau 5-3 l'ensemble des éléments intra-cas retenus.

Tableau 5-3 Analyse intra-cas de Pi

Dimension	Composantes	Pi
Fournisseurs	Relation de pouvoir et Gestion interne	- Relation asymétrique - Fort taux de roulement est un risque
Facteurs Externes	Transport, client, distance élargie, ONG, concurrence, services administratifs et financiers	- Pas d'enjeu majeur lié au transport - La fidélisation de la clientèle a un impact sur la stratégie d'approvisionnement (prix ou qualité) - Politique commerciale de prêt financier à taux préférentiel favorise innovation des fournisseurs locaux - Pas d'enjeu majeur lié à la pression des ONG ni de la distance élargie - La concurrence a un impact sur la relation orientée sur le prix d'achat - Le taux de change le prix des fruits sont fixes
Stratégie d'approvisionnement	Portefeuille d'achat	<i>True Commodity</i> - si un portefeuille d'achat existe
	Gestion de la relation client-fournisseur	Stratégie actuelle : <i>Price Minimizer</i> mais stratégie idéale: <i>Bargainer</i>
	Gestion du risque	Niveau moyen
	Approvisionnement éthique	Favoriser la progression
Maturité de la fonction	Importance de la fonction approvisionnement	Aucune information
	Performance de la fonction	Aucun mécanisme d'évaluation mis en place
Performance opérationnelle	Réduction des coûts, Qualité, Innovation	- Le prix fixe d'achat a une influence sur la performance au niveau de la réduction des coûts - Incohérence entre niveau de maturité et performance opérationnelle

5.4 Analyse inter-cas

5.4.1 Fournisseur issu d'un pays émergent

Dans les trois cas que nous avons étudiés, nous notons que la relation étudiée dans chaque cas entre la multinationale et le fournisseur est asymétrique. Cette relation est liée au fait que dans les trois cas les multinationales sont des clients importants ce qui donne un certain pouvoir dans la relation. Nous avons pu voir dans notre revue de littérature que la relation entre un client et son fournisseur vise à créer de la valeur ajoutée en réduisant le risque et en se basant sur la confiance mutuelle (Meehan *et al.*, 2011). Dans le cas de Bêta, le niveau de confiance de la multinationale y est faible. En revanche, dans le cas de Pi et Kappa, nous pouvons constater que les deux multinationales imposent le prix d'achat au fournisseur avec peu de marge de négociation possible.

5.4.2 Facteurs externes

Le client final a une place centrale pour les trois cas que nous avons étudiés. De plus, nous pouvons noter que l'exigence des clients, dans les trois cas, est cohérente avec la stratégie d'approvisionnement établie avec les fournisseurs que nous avons étudiés. En effet, nous pouvons noter que par exemple, dans le cas Bêta, les exigences du client sont imposées à l'ensemble des acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Dans le cas Kappa, la multinationale s'approvisionne en flux tiré auprès d'Epsilon chaque semaine. Le volume d'achat varie en fonction des ventes auprès des clients. Kappa a pour mission d'offrir des produits à des prix compétitifs ce qui se transcrit sur la stratégie d'approvisionnement avec Epsilon. Enfin, Pi cherche à fidéliser sa clientèle en offrant une qualité et un prix compétitif à ses clients. Cette mission est également retranscrite dans la stratégie établie avec Epsilon imposant une qualité et un prix fixe.

Au niveau des différences culturelles, nous pouvons confirmer qu'il y en a une dans le cas Bêta. En effet, la multinationale met de l'emphase sur la distance culturelle existante en embauchant, par exemple, un acheteur parlant la langue locale. Nous retrouvons également cette approche dans les deux autres cas ce qui confirme les propos de Ghemawat (2001). En revanche, Ghemawat (2001) souligne que les entreprises portent souvent moins d'attention aux différences administratives liées aux types d'institutions et les différences culturelles incluant les facteurs socio-environnementaux. Cela n'est pas le cas de Bêta qui au contraire en fait sa force.

Au niveau de la distance administrative, nous avons pu noter une faible présence d'institution formelle dans les trois cas. Nous pouvons ainsi confirmer la théorie de North (1991) démontrant ainsi qu'il existe en République du Congo, une institution informelle intégrant les codes de conduite, traditions et interdits, permettant de structurer les interactions politiques, économiques et sociales. Si dans les cas Bêta et Pi, nous soulignons la présence d'ONG telles que OHADA pour pallier le manque d'institution formelle (Riisgaard, 2009; Sinclair-Desgagné, 2013). Nous pouvons valider que Pi a déployé une stratégie de capitulation (Spar *et al.*, 2003) pour éviter tout risque pouvant nuire à l'image de Pi suite à la création de l'OHADA et Bêta a adopté une stratégie d'anticipation en mettant en place un code éthique pour éviter tout scandale lié à la corruption. Nous ne pouvons en dire autant dans le cas de Kappa. Si l'institution informelle semble dominer en République du Congo, nous pouvons noter qu'une présence d'institution formelle est également existante dans le secteur alimentaire (Cas Kappa et Pi) ayant permis aux PME locales telles qu'Epsilon d'obtenir un financement pour la construction d'un forage.

Au niveau de la concurrence, la qualité est un des indicateurs clés ce qui justifie l'emphase qui est mise au niveau de BTP dans la qualité tout au long de la chaîne d'approvisionnement. En revanche, dans le cas Pi et Kappa, le prix est un facteur central suivi de la qualité ce qui explique pourquoi Pi et Kappa ont une stratégie visant à obtenir le prix le plus bas.

Enfin au niveau des services financier, il n'y a pas de risque majeur que nous avons déceler dans les trois cas à cause de la stabilité du taux de change entre le FCFA et l'Euro. Par contre, une récession économique comme celle dans laquelle est plongée la République du Congo en 2017 entraine une baisse des ventes à cause de la baisse du pouvoir d'achat (La Banque Mondiale, 2018). En conséquence, les achats sont donc réduits auprès des fournisseurs ce qui affecte la relation client-fournisseur.

Nous pouvons avoir été en mesure d'expliquer comment les facteurs externes identifiés dans notre cadre d'analyse (Lessard *et al.*, 2009) ont une influence la relation client-fournisseurs à l'exception du transport qui ne semblait pas être un enjeu dans les trois cas.

5.4.3 Maturité de la fonction approvisionnement et impact sur la performance opérationnelle

5.4.3.1 Stratégie d'approvisionnement

Comme nous avons pu le voir dans la revue de littérature, chaque fournisseur a une relation spécifique avec son client (Gelderman *et al.*, 2005; Svahn *et al.*, 2009). Le type de relation désiré avec un fournisseur est dicté par la stratégie d'approvisionnement (Kraljic, 1983; Pagell, 2010). Cette stratégie peut être développée à l'aide d'une approche basée sur le portefeuille d'achat. Dans les trois cas, nous n'avons pas été en mesure d'identifier un portefeuille d'achat formel. C'est pourtant l'outil permettant de définir la relation adéquate. Cela nous laisse ainsi penser que la relation actuelle n'est peut-être pas optimale par faute de portefeuille d'achat. D'après les données récoltées et la matrice du portefeuille d'achat de Pagell (2010) retenu dans notre revue de littérature, nous pensons que le couple de produit Bêta-BTP serait un *Transitional commodity* et que la relation selon Svahn *et al.* (2009) serait *Bargainer*. Le type de produit et le type de relation actuellement existant semble cohérent avec les éléments proposés. Nous pouvons donc déduire que dans le cas de Bêta, bien qu'il n'existe pas de portefeuille d'achat, le type de relation est cohérent avec le type de produit. En revanche dans les cas Pi et Kappa, la relation actuellement d'après les données récoltées nous démontre une incohérence avec le couple produit fournisseur identifié. Nous pouvons donc expliquer cette incohérence de par l'absence d'un portefeuille d'achat permettant ainsi de définir la stratégie adéquate en fonction du type de produit approvisionné auprès du fournisseur.

Nous avons cependant déterminé que le niveau de risque est moyen dans les trois cas. Dans le cas de Bêta, le risque a été évalué selon l'expérience passée de Bêta avec son fournisseur. Dans les deux autres cas, le niveau de risque nous a été évalué par le fournisseur lui-même selon son expérience également. Ce niveau de risque toléré est cohérent avec la stratégie qu'entreprend Bêta, *Bargainer*. Cela n'est pas le cas pour Pi et Kappa qui devrait plutôt viser une stratégie de *Bargainer* au lieu de *Price Minimizer* afin de mieux contrôler le risque du fournisseur Epsilon.

Enfin, au niveau éthique, nous pouvons remarquer que les trois cas sont à des étapes différents de l'approvisionnement éthique selon Nollet (2007). Si Bêta se positionne dans « Encourager l'excellence », Kappa est au niveau « Établir les bases » et Pi est au niveau « Favoriser la progression ». On pourrait donc se demander si le niveau approvisionnement éthique a une

influence sur la cohérence du type de relation client-fournisseur définie dans les cas, notamment en République du Congo où les ONG activistes sont présentes.

On peut donc conclure que dans l'ensemble des trois cas, il n'existe pas réellement une stratégie d'approvisionnement formelle telles que mesurée dans notre revue de littérature (Nellore *et al.*, 2000; Olsen *et al.*, 1997; Svahn *et al.*, 2009). Nous avons tenté de formaliser une stratégie d'approvisionnement et nous pouvons noter, notamment dans le cas de Pi et de Kappa qu'il y a une incohérence. En effet, le type de relation et le portefeuille d'achat où pourrait être classé le type de bien ou service du fournisseur étudié ne semble pas être optimal. Nous évaluerons dans la prochaine section comment est mesurée la maturité de la fonction approvisionnement sachant que la gestion des fournisseurs est faite de manière informelle.

5.4.3.2 Niveau de performance de la fonction approvisionnement

Dans le cas Bêta, nous soulignons une incohérence au niveau de la stratégie d'approvisionnement car un mécanisme d'évaluation de la performance y a été développé mais aucun portefeuille d'achat, qui est définie à la base de la stratégie est existant (Carter *et al.*, 1996; Kraljic, 1983; Schiele, 2007). D'après la littérature, la gestion des fournisseurs est un des facteurs de performance conduisant à une meilleure maturité du département d'achat (Hartmann *et al.*, 2012). Bêta a donc un niveau de maturité ambigu. Certains aspects de la gestion de fournisseurs sont maîtrisés mais certaines bases, telle que le portefeuille d'achat, y sont inexistant. En revanche, dans les cas Kappa et Pi, l'absence d'un développement de stratégie d'approvisionnement justifie l'absence de mécanisme d'évaluation de la fonction. Il est donc intuitif de déduire que la fonction approvisionnement dans ces deux cas n'est pas mature contrairement au cas Bêta.

Nous pouvons ainsi déduire que dans le cas de Bêta, bien que les échanges soient de nature efficiente, il y a une relation dyadique visant de limiter les risques. Un retour est fait aux fournisseurs afin de garantir une transparence de l'information et une amélioration de la performance du fournisseur. Nous ne retrouvons pas cette approche dans les cas de Kappa et Pi. L'échange est plutôt de type transactionnel basé sur l'influence et le pouvoir que possède la multinationale sur Epsilon. Cela pourrait donc se traduire par un niveau de maturité faible ou moyen si l'exercice est fait pour les fournisseurs les plus stratégiques. Cela semble incohérent avec les données publiques récoltées dans le cas de Pi qui promeut le respect des normes éthiques. En

effet, on pourrait se demander si cette une pression forte mise sur les producteurs locaux est permise car elle est faite dans des pays où les institutions formelles sont peu nombreuses.

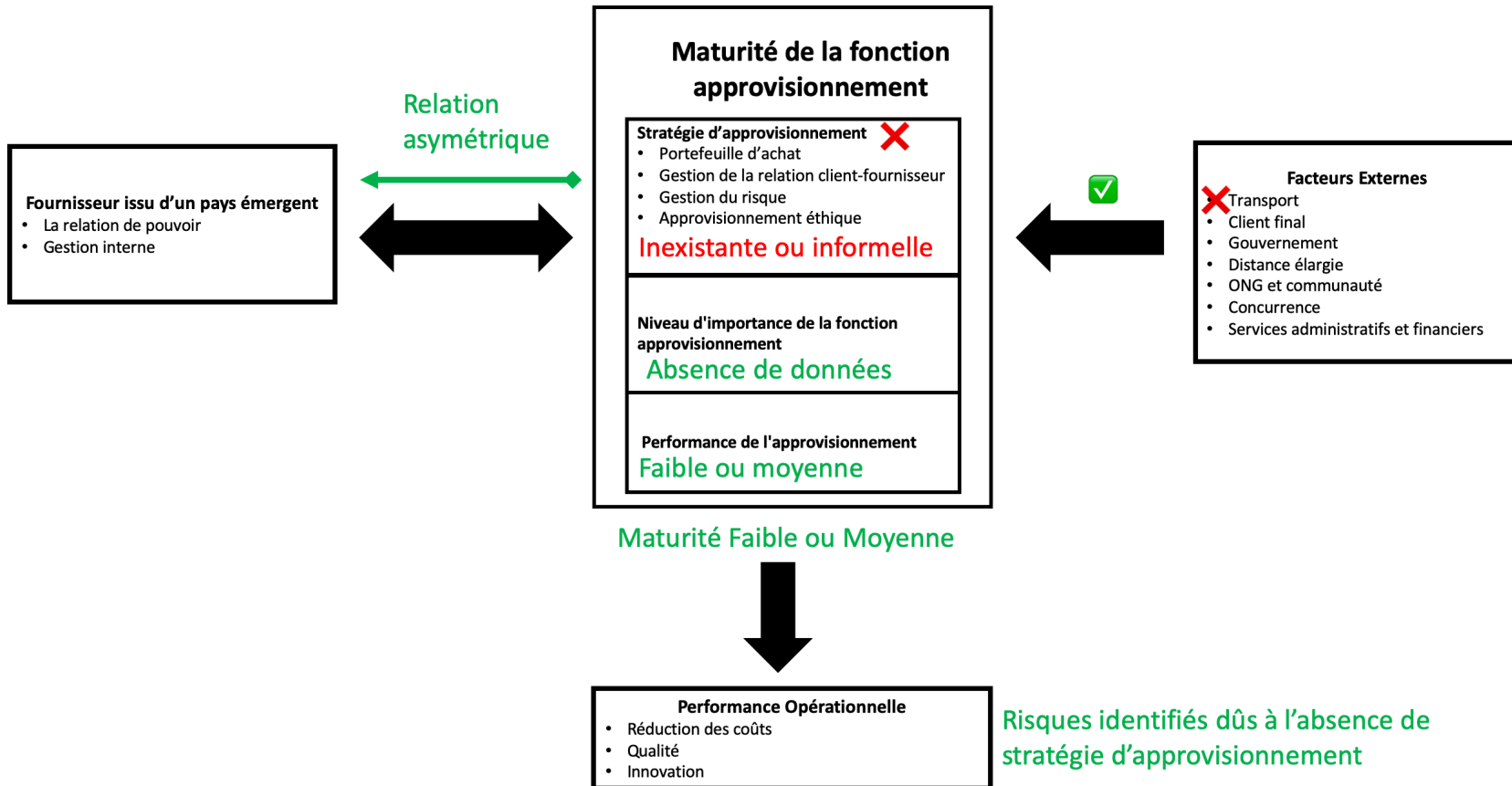
5.4.4 Performance opérationnelle

Dans le cas de Kappa et Pi, nous voyons donc deux risques pouvant affecter la performance de l'organisation. Le premier serait au niveau opérationnel; le fournisseur arrêterait de fournir les fruits dû au manque de rentabilité. De plus, cela met en jeu la qualité des produits offerts aux consommateurs car elle ne sera pas constamment élevée. Le deuxième risque serait au niveau des normes éthiques où la pression trop forte entraînant l'arrêt des opérations d'un fournisseur pourrait faire l'objet d'un scandale d'une ONG activiste protégeant les producteurs locaux. Dans le cas Bêta, l'absence du portefeuille d'achat pourrait être un frein au à la réduction des coûts et de l'innovation de l'organisation.

Nous pouvons donc conclure que l'étude des trois cas nous a permis de comprendre comment la relation entre un fournisseur et une multinationale peut avoir un impact sur la performance de la multinationale. Le cadre conceptuel nous a permis de déceler les éléments clés nous permettant de comprendre l'impact de la relation entre un fournisseur et une entreprise sur la performance de cette dernière. On remarque que dans les cas étudiés, la relation client-fournisseur est asymétrique. De plus, les éléments basiques de la stratégie d'approvisionnement semblent inexistantes conduisant à une relation dyadique incohérente entre les deux parties. Cela mène à des risques inutiles et démontrent une faiblesse de la fonction approvisionnement ce qui pourrait conduire à un risque sur la performance opérationnelle de la multinationale.

Dans le prochain chapitre, nous concluons notre recherche en et nous identifierons les forces et les limites de cette dernière.

Figure 5-1 Éléments retenus de l'analyse inter-cas



6 CONCLUSION

Dans un contexte où la responsabilité sociale de l'entreprise prend de plus en plus d'ampleur, il nous semble tout à fait pertinent d'étudier l'influence de la stratégie d'approvisionnement sur la performance des multinationales œuvrant dans des pays émergents. Nous avons donc été en mesure de répondre à notre question de recherche suivante :

Comment la stratégie d'approvisionnement d'une multinationale en regard de ses fournisseurs situés dans des pays émergents influence-t-elle la performance de la multinationale?

Cette question principale de recherche a été subdivisée en trois sous-questions :

- Quelles sont les caractéristiques de la stratégie d'approvisionnement d'une multinationale occidentale en regard de ses fournisseurs situés dans des pays émergents ?
- En quoi les caractéristiques de la stratégie d'approvisionnement influencent-elles le mode de gestion des fournisseurs situés dans des pays émergents ?
- Comment la stratégie d'approvisionnement influence-t-elle le niveau de maturité de la fonction approvisionnement des multinationales occidentales ?

Nous apporterons dans ce chapitre, les éléments de réponse à nos sous-questions de recherche afin de pouvoir répondre à notre question de recherche.

6.1 Contribution académique

L'objectif de cette recherche est de comprendre l'influence de la relation client-fournisseur sur la performance opérationnelle d'une organisation multinationale. Cette relation d'affaire est d'autant plus complexe dans un pays émergent car on ajoute des variables importantes et complémentaires : la gestion des risques et la distance élargie (Mudambi, 2008). Ces facteurs ont une influence sur l'accroissement de la performance de l'organisation (Buddress, 2014). Nous avons analysé trois angles différents afin de répondre à notre question de recherche : les caractéristiques de la stratégie d'approvisionnement, le mode de gestion de la relation dyadique client-fournisseur et le lien existant entre la « relation client fournisseur » et la performance opérationnelle de la multinationale.

6.1.1 Les caractéristiques de la stratégie d’approvisionnement

Lors de notre revue de littérature, nous avons été en mesure de cibler certains facteurs externes qui influencent la stratégie d’approvisionnement mais également certaines composantes de la stratégie elle-même. De plus, nous avons souligné d’autres éléments externes tels que le transport, le client final, la distance élargie, les ONG, le gouvernement, la concurrence et les services administratifs et financiers. Lors de notre analyse de cas, nous avons pu confirmer avec les données récoltées que l’ensemble de ces facteurs avaient une influence indirecte sur la stratégie d’approvisionnement. Cependant, bien que la revue de littérature nous démontre un lien direct entre les autres facteurs et la stratégie d’approvisionnement, les cas étudiés ne nous démontrent pas nécessairement comment la stratégie d’approvisionnement peut être influencée. En effet, le transport est un point essentiel pouvant impacter la stratégie d’approvisionnement d’après la littérature, aucun des trois cas ne semblait être affecté par le transport. On peut donc conclure que les facteurs externes à la multinationale qui ont une influence directe sur la stratégie d’approvisionnement entreprise sont les fournisseurs, le client et la performance.

Dans notre cadre d’analyse, nous avons sélectionné trois caractéristiques interdépendantes qui constituent la stratégie d’approvisionnement : le portefeuille d’achat, la gestion de la relation client-fournisseur et la gestion du risque. En catégorisant les types de produits en fonction de l’importance du produit, le niveau de risque et l’impact environnement, les entreprises peuvent déterminer le type de relation entrepris avec son fournisseur. Nous avons noté dans les trois cas qu’il n’y a pas de portefeuille d’achat formel existant.

Au niveau de la gestion de la relation client-fournisseur, nous avons pu noter une incohérence dans le mode de gestion. Nous pouvons expliquer cette incohérence par l’absence d’un portefeuille d’achat qui est un outil important pour pouvoir définir le type de relation adéquate.

Au niveau de la gestion des risques, nous avons été en mesure d’évaluer ces derniers dans les trois cas. Il y a donc une connaissance des risques existants bien que cette gestion ne soit pas prise en compte de manière formelle dans la stratégie d’approvisionnement.

6.1.2 La relation dyadique client fournisseur

Nous avons également remarqué que dans les trois cas, il existe une relation asymétrique de par le fait que l’entité multinationale est un client important quasiment majoritaire pour le fournisseur local congolais.

Nous pouvons donc penser que la relation théoriquement dyadique entre le fournisseur et la multinationale est plutôt une relation unidirectionnelle. Cela pourrait s'expliquer d'une part par l'absence formelle d'une stratégie d'approvisionnement et d'autre part par l'asymétrie de la relation entre les deux parties. Nous pouvons faire un lien avec le concept de distance élargie qui a une influence sur la stratégie d'approvisionnement. Si en effet, l'absence d'institutions formelles conduit à une emphase sur l'aspect culturel, est-ce que la stratégie d'approvisionnement formelle comme nous avons pu le voir dans notre revue de littérature est-elle pertinente ? Est-ce qu'une stratégie d'approvisionnement devrait plutôt se développer de manière informelle en fonction du degré de pouvoir de la multinationale et du fournisseur congolais?

Nous pouvons conclure que les caractéristiques de la stratégie d'approvisionnement conduisent à un mode de gestion basé sur le pouvoir de la multinationale et une relation unidirectionnelle plutôt qu'une relation dyadique tel que souligné dans la revue de littérature.

6.1.3 L'influence de la stratégie d'approvisionnement sur la performance opérationnelle

Dans la littérature, nous sommes en mesure de confirmer que le niveau de maturité de la fonction approvisionnement a un impact sur la performance opérationnelle (Hartmann *et al.*, 2012). Cette maturité peut être évaluée en outre selon l'importance de la fonction approvisionnement dans l'entreprise et selon la performance de la fonction. De plus, nous avons été en mesure d'identifier qu'un des facteurs de performance de la fonction est la gestion des fournisseurs. Si une stratégie d'approvisionnement est au cœur de la gestion du fournisseur, un mécanisme de contrôle et d'évaluation de ce dernier est également nécessaire. Cela pourrait donc impliquer qu'une fonction peu performante n'aurait pas un processus de gestion de fournisseur en place.

Dans le cas Bêta, la fonction approvisionnement a une place importante au sein de l'organisation et sur lequel des mécanismes sont en place pour assurer une gestion saine des fournisseurs visant une relation « gagnante-gagnante ». Nous pouvons également noter une performance remarquable de l'organisation. Dans le cas de Bêta, aucune information ne semble démontrer que la fonction possède un niveau de maturité et nous n'avons aucune confirmation sur sa performance opérationnelle. Cependant, il n'existe pas de portefeuille d'achat formellement établi. Pouvons-nous considérer une fonction mature si elle n'a pas de portefeuille d'achat formel?

Nous savons que l'absence de portefeuille d'achat entraîne des risques sur la performance au niveau de la réduction des coûts ou de la qualité et de l'innovation. D'après la littérature, le niveau

de maturité a une corrélation positive sur la performance opérationnelle (Hartmann *et al.*, 2012; Schiele, 2007). D'importants risques nous permettraient donc de déduire que le niveau de maturité n'est pas élevé.

6.2 Implications managériales

L'objectif principal de ce mémoire est d'apporter une connaissance aux multinationales occidentales qui désirent développer un nouveau marché en Afrique subsaharienne. Nous voulons ainsi permettre aux gestionnaires d'adopter des relations adéquates en fonction du type de produit approvisionné pour minimiser les risques. Suite à l'analyse des cas, nous présenterons trois recommandations.

La première recommandation porte sur l'absence formelle d'un portefeuille d'achat. Nous pouvons suggérer aux gestionnaires de prendre le temps de catégoriser les produits selon la matrice 3P : Planète, Personne, Profit (Pagell, 2010). Cela permettrait ainsi de définir une stratégie d'approvisionnement cohérente visant une situation bénéfique sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et minimisant ainsi les risques sur la performance opérationnelle de l'organisation.

La deuxième recommandation porte sur le type de relation entre la multinationale et le fournisseur. Nous avons l'exemple de Bêta qui vise une relation « gagnante-gagnante » avec son fournisseur BTP grâce entre autres à des mécanismes d'évaluation des fournisseurs et la recherche de développement du fournisseur. En revanche, Kappa et Pi, n'adoptent pas cette approche avec le fournisseur Epsilon. Cela pourrait ainsi conduire à un arrêt d'approvisionnement de certains fruits spécifiques ce qui deviendrait un risque pour Kappa. Il est donc important, bien qu'ayant un pouvoir important sur le fournisseur, de regarder l'intérêt global de la chaîne d'approvisionnement plutôt que l'intérêt de la multinationale seulement.

Enfin, la dernière recommandation porte sur le suivi des fournisseurs. Cela passe entre autres par un mécanisme d'évaluation de la performance du fournisseur. La fiche d'évaluation utilisée dans le cas de Bêta est un exemple permettant de revoir l'ensemble des indicateurs et faire un retour au fournisseur afin que ce dernier soit en mesure de s'améliorer. Nous pouvons cependant comprendre que ce type d'évaluation peut prendre du temps et des ressources. Il serait donc

important d'effectuer ce type de retour pour les produits de type *Strategic* ou *Strategic Commodity* puis, s'il est possible, l'élargir aux produits de type *Bottleneck*, *Transitional Commodity* et *True Commodity*. Cela permettrait ainsi de minimiser le risque d'approvisionnement.

6.3 Limites

Nous aimerions énoncer deux principales limites de ce mémoire.

La première porte sur la sélection des répondants. Si dans le cas de Bêta nous avons été en mesure d'interroger quatre employés, nous n'avons pas obtenu la perspective du fournisseur étudié, BTP. Le fournisseur étant un des acteurs externes le plus influent sur la stratégie d'approvisionnement, il aurait été pertinent d'obtenir un point de vue externe sur la stratégie d'approvisionnement établi par une multinationale. Cela aurait apporté une autre perspective du cas étudié ce qui enrichirait d'avantage notre analyse et nos conclusions. D'autre part, pour les deux autres cas Pi et Kappa, nous n'avons la vision que de leur fournisseur. A l'inverse, cela réduit l'information disponible et la triangulation des données suite à l'utilisation de deux sources distinctes pour l'obtention de certaines données. De plus, l'absence de données primaires récoltées par les répondants de la multinationale un facteur limitant car nous aurions pu obtenir des informations pertinentes tels que, par exemple, l'explication justifiant l'absence de mécanisme d'évaluation des fournisseurs.

La deuxième limite est liée au respect de la méthodologie de l'étude de cas multiples. En effet, nous visions initialement l'analyse de quatre cas pour obtenir une analyse complète mais nous n'avons été en mesure que d'obtenir des données uniquement sur trois cas. Un cas supplémentaire nous aurait permis de renforcer la crédibilité de nos résultats.

6.4 Perspective de recherche future

Après avoir étudié les types de relations, comme perspective de recherche future, nous suggérons de cibler comment mettre en œuvre des stratégies d'approvisionnement avec des fournisseurs africains afin d'optimiser la performance de la multinationale. Le continent africain est un continent d'avenir où de nombreuses sociétés vont s'installer. De plus, le volet social étant un aspect important, il serait intéressant de comprendre comment déployer une stratégie adéquate en prenant compte du contexte culturel très différent mais pouvant influencer la relation pour minimiser les risques et garantir une performance sereine d'une multinationale. On peut donc se questionner sur les points suivants : ces relations peuvent-elles entraîner d'autres types de risque d'approvisionnement ? Est-ce que cela reste une collaboration même quand il s'agit d'une PME

locale? Une stratégie d'approvisionnement informelle serait-elle plus adéquate dans certains pays avec certains types de fournisseurs?

7 BIBLIOGRAPHIE

Amesse, Fernand, Liliana Dragoste, Jean Nollet et Silvia Ponce (2001). « Issues on partnering: evidences from subcontracting in aeronautics », *Technovation*, vol. 21, no 9, p. 559-569.

Aminoff, Anna et Kari Tanskanen (2013). « Exploration of congruence in perceptions of buyer–supplier attraction: A dyadic multiple case study », *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 19, no 3, p. 165-184.

Brammer, Stephen, Stefan Hoejmose et Andrew Millington (2011). *Managing Sustainable Global Supply Chain : A systematic review of the body of the knowledge*, Revue Systématique, Montréal, Network for Business Sustainability, 73 p. Récupéré de <http://nbs.net/fr/files/2011/08/NBS-Systematic-Review-Supply-Chains.pdf>

Buaddress, Lee (2014). *Managing Supply Chain Sustainability and Risk*, Director Notes no DN-V6N13, The Conference Board, 11 p. Récupéré de https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=TCB_DN-V6N13-141.pdf&type=subsite

Calais, Christine et Cathy Polge (2007). « Une logistique qui cultive la variété », *Supply Chain Magazine*, vol. 15, p. 40-46.

Carr, Amelia S. et John N. Pearson (2002). « The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22, no 9/10, p. 1032-1053.

Carter, Joseph R., Arnold Maltz, Tingting Yan et Elliot Maltz (2008). « How procurement managers view low cost countries and geographies », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 38, no 3, p. 224-243.

Carter, Joseph R. et Ram Narasimhan (1996). « Is purchasing really strategic? », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 32, no 1, p. 20.

Chakravarty, Vikram (2013). « Managing a supply chain's web of risk », *Strategy & Leadership*, vol. 41, no 2, p. 39-45.

Christopher, Martin, Carlos Mena, Omera Khan et Ozgur Yurt (2010). « Approaches to managing global sourcing risk », *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 16, no 2, p. 67-81.

Colicchia, Claudia, Fabrizio Dallari et Marco Melacini (2010). « Increasing supply chain resilience in a global sourcing context », *Production Planning & Control*, vol. 21, no 7, p. 680-694.

De Kok, Ton, Fred Janssen, Jan Van Doremalen, Erik Van Wachem, Mathieu Clerkx et Winfried Peeters (2005). « Philips Electronics Synchronizes Its Supply Chain to End the Bullwhip Effect », *Interfaces*, vol. 35, no 1, p. 37-48.

Deane, Jason K., Christopher W. Craighead et Cliff T. Ragsdale (2009). « Mitigating environmental and density risk in global sourcing », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 39, no 10, p. 861-883.

Dufeu, I., T. Sauvin et A. Léon (2010). *Comment une petite entreprise peut-elle se lancer dans le Commerce Equitable aujourd'hui ? Une approche exploratoire.*, Brest, Université de Bretagne Occidentale, 23 p. Récupéré de <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/2-xixeme-conference-de-l-aims/communications/71-comment-une-petite-entreprise-peut-elle-se-lancer-dans-le-commerce-equitable-aujourd'hui-une-approche-exploratoire/download>

Dupoux, Patrick, Lisa Ivers, Adham Abouzied, Abdeljabbar Chraïti, Fatymatou Dia, Hamid Maher, *et al.* (2015). « Dueling with Lions: Playing the New Game of Business Success in Africa », *BCG Perspectives*. Récupéré de <https://www.bcgperspectives.com/content/articles/globalization-growth-dueling-with-lions-playing-new-game-business-success-africa/?chapter=4#chapter4>

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). « Building Theories from Case Study Research », *The Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.

Gelderman, C. J. et van A. J. Arjan Weele (2005). « Purchasing portfolio models: a critique and update », *Journal of Supply Chain Management*, vol. 45, no 3, p. 19.

Ghemawat, Pankaj (2011). « The Cosmopolitan Corporation » [Article], *Harvard Business Review*, vol. 89, no 5, p. 92-99.

Hale, Angela et Maggie Opondo (2005). « Humanising the Cut Flower Chain: Confronting the Realities of Flower Production for Workers in Kenya », *Antipode*, vol. 37, no 2, p. 301-323.

Halley, Alain et Jean Nollet (2002). « The Supply Chain: The Weak Link for Some Preferred Suppliers? », *Journal of Supply Chain Management*, vol. 38, no 3, p. 39-47.

Harland, Christine M., Richard C. Lamming et Paul D. Cousins (1999). « Developing the concept of supply strategy », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 19, no 7, p. 650-674.

Hartmann, Evi, Dieter Kerkfeld et Michael Henke (2012). « Top and bottom line relevance of purchasing and supply management », *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 18, no 1, p. 22-34.

Helpman, Elhanan, Oleg Itskhoki et Stephen Redding (2010). « INEQUALITY AND UNEMPLOYMENT IN A GLOBAL ECONOMY », *Econometrica*, vol. 78, no 4, p. 1239-1283.

Herbig, Paul et Brad O'Hara (1996). « International procurement practices: a matter of relationships », *Management Decision*, vol. 34, no 4, p. 41-45.

Hodson, Karin, Temitope Odukoya, Rodger George, Anthony Wilson et James Douglas (2014). *The investment potential of sub-Saharan Africa*, brochure, Johannesburg, Deloitte & Touche, 18 p. Récupéré de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/energy-resources/za_investment_potential_sub_saharan_africa_26012015.pdf

Horgos, Daniel (2013). « Global sourcing: a family-firm's perspective », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 26, no 3, p. 221-240.

Huang, Li-Chun (2007). « Behavioral Differences in Prepurchase Processes between Purchasers of Flowers for Self Use and for Gift Use », *HortTechnology*, vol. 17, no 2, p. 183-190.

Jeune Afrique (2015). « En Afrique, les entreprises locales font plus que résister aux multinationales », *Jeune Afrique*. Récupéré de <http://www.jeuneafrique.com/278336/economie/en-afrique-les-entreprises-locales-font-plus-que-resister-aux-multinationales/>

Johnson, P. Fraser, Asad Shafiq, Amrou Awaysheh et Michiel Leenders (2014). « Supply organizations in North America: A 24 year perspective on roles and responsibilities 1987–2011 », *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 20, no 2, p. 130.

Khanna, TARUN et KRISHNA Palepu (2013). « Emerging Markets: Look Before You Leap », *Havard Business Review*, vol. Expert Insight, no 17, p. 44-51.

Koschat, Martin A., Glorian L. Berk, Jeffrey A. Blatt, Nancy M. Kunz et Michael H. LePore (2003). « Newsvendors tackle the newsvendor problem », *Interfaces*, vol. 33, no 3, p. 72.

Kotabe, Masaaki, Xavier Martin et Hiroshi Domoto (2003). « Gaining from Vertical Partnerships: Knowledge Transfer, Relationship Duration, and Supplier Performance Improvement in the U.S. and Japanese Automotive Industries », *Strategic Management Journal*, vol. 24, no 4, p. 293-316.

Kraljic, Peter (1983). « Purchasing must become supply management », *Harvard Business Review*, vol. 61, p. 109-117.

La Banque Mondiale (2016). *PIB par habitant (\$ US courants)*. Récupéré le 15 mai 2017 de http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.PCAP.CD?name_desc=false

La Documentation Française (2012). *L'émergence des BRICS : focus sur l'Afrique du Sud et le Brésil*. Récupéré le 26 mai 2018 de <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/d000534-l-emergence-des-brics-focus-sur-l-afrique-du-sud-et-le-bresil>

Lee, Hau L., V. Padmanabhan et Seungjin Whang (1997). « The bullwhip effect in supply chains », *Sloan Management Review*, vol. 38, no 3, p. 93-102.

Leenders, Michiel R., P. Fraser Johnson, Anna E. Flynn, Harold E. Fearon et Jean Nollet (2006). *La gestion des approvisionnements et des matières*, Montréal, Gaetan Morin Éditeur, 450 p.

Lessard, Donald (2013). *Uncertainty and Risk in Global Supply Chains*, Working Paper no 4991-13, MIT Sloan School of Management, 40 p. Récupéré de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2240274##

Levinson, Arik (2009). « Technology, International Trade, and Pollution from US Manufacturing », *The American Economic Review*, vol. 99, no 5, p. 2177-2192.

Liu, Shuguang, Jun Lin et Karen A. Hayes (2010). « An agile and diversified supply chain: reducing operational risks », *Competitiveness Review*, vol. 20, no 3, p. 222-234.

Maltz, Arnold, Adegoke Oke, Poul Erik Christiansen et Fred O Walumbwa (2010). « Global Sourcing: The Regional Dynamic », *Supply Chain Management Review*, vol. 14, no 2, p. 8.

Manuj, Ila et John T. Mentzer (2008). « Global supply chain risk management strategies », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 38, no 3, p. 192-223.

Meehan, Joanne et Gillian H. Wright (2011). « Power priorities: A buyer–seller comparison of areas of influence », *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 17, no 1, p. 32-41.

Mekonnen, M. M., A. Y. Hoekstra et R. Becht (2012). « Mitigating the water footprint of export cut flowers from the Lake Naivasha Basin, Kenya », *Water resources management*, vol. 26, no 13, p. 3725-3742.

Miles, Matthew B., A. M. Huberman et Jean-Jacques Bonniol (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2^e éd., Bruxelles, De Boeck Université.

Miles, Matthew B. et A. Michael Huberman (1994). « Focusing and Bounding in the Collection of Data », dans *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook*, 2^e éd, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, p. 16-39.

Monnet, Bertrand (2016). « Somalie : la piraterie n'a pas disparu. Le pire est à venir », *L'OBS*. Récupéré de <http://leplus.nouvelobs.com/contribution/1500372-somalie-la-piraterie-n-a-pas-disparu-le-pire-est-a-venir.html>

Mudambi, Ram (2008). « Location, control and innovation in knowledge-intensive industries », *Journal of Economic Geography*, vol. 8, no 5, p. 699-725.

Munson, Charles L. et Meir J. Rosenblatt (1999). « The Use and Abuse of Power in Supply Chains » [Article], *Business Horizons*, vol. 42, no 1, p. 55.

Nellore, Rajesh et Klas Söderquist (2000). « Portfolio approaches to procurement: Analysing the missing link to specifications », *Long Range Planning*, vol. 33, no 2, p. 245-267.

Nnamdi, Oguji, Perks Keith, Dr Phani Tej Adidam et Richard Owusu (2014). « Africa as a source location: literature review and implications », *International Journal of Emerging Markets*, vol. 9, no 3, p. 424-438.

Noël, Alain (2011). *La conduite d'une recherche : mémoires d'un directeur* [Version papier], Montréal, Éditions JFD.

Nollet, Jean (2007). « Mission possible : atteindre l'approvisionnement éthique », *Gestion*, vol. 32, no 1, p. 64-70.

Nollet, Jean et Martin Beaulieu (2003). « The development of group purchasing: an empirical study in the healthcare sector », *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 9, no 1, p. 3-10.

Nollet, Jean, Michiel R. Leenders et Mattio O. Diorio (1994). « Supply Challenges in Africa », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 30, no 1, p. 52-56.

Nollet, Jean et André Tchokogué (2010). « Gestion des achats. Aller au-delà des tendances et paradigmes », *Revue française de gestion*, vol. 36, no 205, p. 173-186.

North, Douglass C. (1991). « Institutions », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, no 1, p. 97-112.

Nunn, Nathan (2007). « Relationship-Specificity, Incomplete Contracts, and the Pattern of Trade », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 122, no 2, p. 569-600.

Olsen, R. F. et L. M. Ellram (1997). « A Portfolio Approach to Supplier Relationships », *Industrial Marketing Management*, vol. 26, no 2, p. 101-113.

Özer, Özalp, Upender Subramanian et Yu Wang (2017). « Information Sharing, Advice Provision, or Delegation: What Leads to Higher Trust and Trustworthiness? », *Management Science*.

Pagell, Mark (2010). « THINKING DIFFERENTLY ABOUT PURCHASING PORTFOLIOS: AN ASSESSMENT OF SUSTAINABLE SOURCING », *Journal of Supply Chain Management*, vol. 46, no 1, p. 57-73.

Patton, Michael Quinn (2002). *Qualitative research & evaluation methods*, 3^e éd., Thousand Oaks, Sage Publications.

Payaro, Andrea (2008). « THE FLOWS OF GLOBALIZATION », *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, vol. 1, no 50, p. 159.

Pérez, Lourdes (2015). « Les clés d'un partenariat gagnant-gagnant entre PME et grandes entreprises », *Blog TBS Research Center*. Récupéré de <http://www.tbsearch.fr/les-cles-dun-partenariat-gagnant-gagnant-entre-pme-et-grandes-entreprises/>

Pettigrew, Andrew M. (1990). « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice », *Organization Science*, vol. 1, no 3, p. 267-292.

Pierson, Margaret P. et Willy C. Shih (2013). « Strategic Sourcing », dans Roy D. Shapiro (dir.), *Operations Management Reading*, Harvard Business Publishing, coll. Core Curriculum Reading, p. 1-36.

Porter, Michael E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, Free Press.

Pozzebon, Marlei (2016). *6-013-16 - Méthode qualitative de recherche en gestion internationale*, notes des cours 1 à 13 [présentation PowerPoint], HEC Montréal.

Rao, Kant et Richard. R. Young (1994). « Global supply chains: Factors influencing outsourcing of logistics functions », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 24, no 6, p. 11.

Riisgaard, Lone (2009). « Global Value Chains, Labor Organization and Private Social Standards: Lessons from East African Cut Flower Industries », *World Development*, vol. 37, no 2, p. 326-340.

Rosenberg, Anna (2015). « 7 Myths About Doing Business in Sub-Saharan Africa », *Harvard Business Review*. Récupéré de <https://hbr.org/2015/07/7-myths-about-doing-business-in-sub-saharan-africa>

Sawik, Tadeusz (2014). « Optimization of cost and service level in the presence of supply chain disruption risks: Single vs. multiple sourcing », *Computers & Operations Research*, vol. 51, p. 11-20.

Schiele, Holger, Patrik Jonsson, Philipp Horn et Bart Vos (2011). « Estimating cost-saving potential from international sourcing and other sourcing levers », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 41, no 3, p. 315-336.

Sinclair-Desgagné, Bernard (2013). *Greening Global Value Chains: Some Implementation Challenges*, Working Paper no 6613, Paris, Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), 22 p. Récupéré de http://hec.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwnV3fS8MwED7chiCiv8UfE_oPdDZp2qS-6JybwkBEhq8jvSRM0Drt9uB_b5K2DFR8EPqU9iEk6d19l---A4hpLwq_2QTrhKURscyJEpHKkDDCNDfC-GS4k8ffu43E2umH9W6e4cdVkcQrdboykt9zqDV3S_JzEqY1dLLwTl_P30LWRctetdU-NFnRoYqFEGzrXw_uHx1XaxeJ2Ttlfte7k9E2NGUunkRCezONvvo0_ntiO7BVR5pBvzoau7Cmiz1YH3qV6s994J5xYx1XUMn-B0_yZamDwUw-F-VF4FWDX-vCpMINVz1XygOYjJaTwV1Yd1EI54mjPsjMBnFCoMk1z1FgagFayjRSYqyrlmkaSSSILM8SRewjmXG6UhouGvsRxoewKR3Zvlj4ojx1BAHINK5hIIFUxkxRIiKCK0k5VxHkh1Dt1mZaf1LINPVspz8_foUNqjvOeHoMV1oLz6W-gxadiu-ALxpsjk

Son, Joong Y. Son et Ryan K. Orchard (2013). « Effectiveness of policies for mitigating supply disruptions », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 43, no 8, p. 684-706.

Spar, Debora L. et Lane T. La Mure (2003). « The Power of Activism: ASSESSING THE IMPACT OF NGOs ON GLOBAL BUSINESS » [Article], *California Management Review*, vol. 45, no 3, p. 78.

Spekman, Robert E., John W. Kamauff et Deborah J. Salmond (1994). « At last purchasing is becoming strategic », *Long Range Planning*, vol. 27, no 2, p. 76-84.

Svahn, Senja, Adam Lindgreen et Mika Westerlund (2009). « Purchasing strategies in supply relationships », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 24, no 3/4, p. 173-181.

Van Assche, Ari (2015). « Chapitre 2: Le Québec, le Canada, et les chaînes de valeur mondiales », dans Thierry Warin, Bernard Sinclair-Desgagné et Ari Van Assche (dir.), *L'économie du Québec 2015: contexte et enjeux internationaux*, Montréal, Presses internationales Polytechnique, p. 59-81.

Vergheze, Sunny (2015). « Agriculture en Afrique : quatre enseignements de l'expérience d'Olam », *Jeune Afrique*. Récupéré de <http://www.jeuneafrique.com/234414/economie/agriculture-en-afrique-quatre-enseignements-de-lexperience-dolam/>

Wieland, Brian, Pat Mastrantonio, Sean P. Willems et Karl G. Kempf (2012). « Optimizing Inventory Levels Within Intel's Channel Supply Demand Operations », *Interfaces*, vol. 42, no 6, p. 517-527.

Yin, Robert K. (2003). « Conducting Case Studies: Collecting the Evidence », dans *Case Study Research, Design and Methods*, 4^e éd, Thousand Oaks: Sage Publications, p. 83-108.

Aminoff, Anna et Kari Tanskanen (2013). « Exploration of congruence in perceptions of buyer-supplier attraction: A dyadic multiple case study », *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 19, no 3, p. 165-184.

Brammer, Stephen, Stefan Hoejmose et Andrew Millington (2011). *Managing Sustainable Global Supply Chain : A systematic review of the body of the knowledge*, Revue Systématique, Montreal, Network for Business Sustainability, 73 p. Récupéré de <http://nbs.net/fr/files/2011/08/NBS-Systematic-Review-Supply-Chains.pdf>

Buddress, Lee (2014). *Managing Supply Chain Sustainability and Risk*, Director Notes no DN-V6N13, The Conference Board, 11 p. Récupéré de https://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=TCB_DN-V6N13-141.pdf&type=subsite

Calais, Christine et Cathy Polge (2007). « Une logistique qui cultive la variété », *Supply Chain Magazine*, vol. 15, p. 40-46.

Carr, Amelia S. et John N. Pearson (2002). « The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm's performance », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22, no 9/10, p. 1032-1053.

Carter, Joseph R., Arnold Maltz, Tingting Yan et Elliot Maltz (2008). « How procurement managers view low cost countries and geographies », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 38, no 3, p. 224-243.

Carter, Joseph R. et Ram Narasimhan (1996). « Is purchasing really strategic? », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 32, no 1, p. 20.

Chakravarty, Vikram (2013). « Managing a supply chain's web of risk », *Strategy & Leadership*, vol. 41, no 2, p. 39-45.

Christopher, Martin, Carlos Mena, Omera Khan et Ozgur Yurt (2010). « Approaches to managing global sourcing risk », *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 16, no 2, p. 67-81.

Colicchia, Claudia, Fabrizio Dallari et Marco Melacini (2010). « Increasing supply chain resilience in a global sourcing context », *Production Planning & Control*, vol. 21, no 7, p. 680-694.

De Kok, Ton, Fred Janssen, Jan Van Doremalen, Erik Van Wachem, Mathieu Clerckx et Winfried Peeters (2005). « Philips Electronics Synchronizes Its Supply Chain to End the Bullwhip Effect », *Interfaces*, vol. 35, no 1, p. 37-48.

Deane, Jason K., Christopher W. Craighead et Cliff T. Ragsdale (2009). « Mitigating environmental and density risk in global sourcing », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 39, no 10, p. 861-883.

Douniama, Parfait Wilfried (2016, 8 décembre). « Lutte contre la corruption : touché par le fléau, le Congo a encore la possibilité d'améliorer ses performances », *Agence d'Information d'Afrique Centrale*, section Société, p. 2.

Dupoux, Patrick, Lisa Ivers, Adham Abouzied, Abdeljabbar Chraïti, Fatymatou Dia, Hamid Maher, *et al.* (2015). « Dueling with Lions: Playing the New Game of Business Success in Africa », *BCG Perspectives*. Récupéré de

<https://www.bcgperspectives.com/content/articles/globalization-growth-dueling-with-lions-playing-new-game-business-success-africa/?chapter=4#chapter4>

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). « Building Theories from Case Study Research », *The Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532-550.

Gelderman, C. J. et van A. J. Arjan Weele (2005). « Purchasing portfolio models: a critique and update », *Journal of Supply Chain Management*, vol. 45, no 3, p. 19.

Ghemawat, Pankaj (2011). « The Cosmopolitan Corporation » [Article], *Harvard Business Review*, vol. 89, no 5, p. 92-99.

Hale, Angela et Maggie Opondo (2005). « Humanising the Cut Flower Chain: Confronting the Realities of Flower Production for Workers in Kenya », *Antipode*, vol. 37, no 2, p. 301-323.

Halley, Alain et Jean Nollet (2002). « The Supply Chain: The Weak Link for Some Preferred Suppliers? », *Journal of Supply Chain Management*, vol. 38, no 3, p. 39-47.

Harland, Christine M., Richard C. Lamming et Paul D. Cousins (1999). « Developing the concept of supply strategy », *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 19, no 7, p. 650-674.

Hartmann, Evi, Dieter Kerkfeld et Michael Henke (2012). « Top and bottom line relevance of purchasing and supply management », *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 18, no 1, p. 22-34.

Helpman, Elhanan, Oleg Itskhoki et Stephen Redding (2010). « INEQUALITY AND UNEMPLOYMENT IN A GLOBAL ECONOMY », *Econometrica*, vol. 78, no 4, p. 1239-1283.

Herbig, Paul et Brad O'Hara (1996). « International procurement practices: a matter of relationships », *Management Decision*, vol. 34, no 4, p. 41-45.

Hodson, Karin, Temitope Odukoya, Rodger George, Anthony Wilson et James Douglas (2014). *The investment potential of sub-Saharan Africa*, brochure, Johannesburg, Deloitte & Touche, 18 p. Récupéré de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/energy-resources/za_investment_potential_sub_saharan_africa_26012015.pdf

Horgos, Daniel (2013). « Global sourcing: a family-firm's perspective », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 26, no 3, p. 221-240.

Huang, Li-Chun (2007). « Behavioral Differences in Prepurchase Processes between Purchasers of Flowers for Self Use and for Gift Use », *HortTechnology*, vol. 17, no 2, p. 183-190.

Jeune Afrique (2015). « En Afrique, les entreprises locales font plus que résister aux multinationales », *Jeune Afrique*. Récupéré de <http://www.jeuneafrique.com/278336/economie/en-afrique-les-entreprises-locales-font-plus-que-resister-aux-multinationales/>

Johnson, P. Fraser, Asad Shafiq, Amrou Awaysheh et Michiel Leenders (2014). « Supply organizations in North America: A 24 year perspective on roles and responsibilities 1987–2011 », *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 20, no 2, p. 130.

Khanna, TARUN et KRISHNA Palepu (2013). « Emerging Markets: Look Before You Leap », *Harvard Business Review*, vol. Expert Insight, no 17, p. 44-51.

Kraljic, Peter (1983). « Purchasing must become supply management », *Harvard Business Review*, vol. 61, p. 109-117.

La Banque Mondiale (2018). *République du Congo - Vue d'ensemble*. Récupéré le 18 octobre 2018 de <https://www.banquemondiale.org/fr/country/congo/overview>

La Documentation Française (2012). *L'émergence des BRICS : focus sur l'Afrique du Sud et le Brésil*. Récupéré le 26 mai 2018 de <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/d000534-l-emergence-des-brics-focus-sur-l-afrique-du-sud-et-le-bresil>

Lee, Hau L., V. Padmanabhan et Seungjin Whang (1997). « The bullwhip effect in supply chains », *Sloan Management Review*, vol. 38, no 3, p. 93-102.

Leenders, Michiel R., P. Fraser Johnson, Anna E. Flynn, Harold E. Fearon et Jean Nollet (2006). *La gestion des approvisionnements et des matières*, Montreal, Gaetan Morin Editeur, 450 p.

Lessard, Donald (2013). *Uncertainty and Risk in Global Supply Chains*, Working Paper no 4991-13, MIT Sloan School of Management, 40 p. Récupéré de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2240274##

Lessard, Donald et Rafael Lucea (2009). « Embracing risk as a core competence: The case of CEMEX », *Journal of International Management*, vol. 15, no 3, p. 296-305.

Levinson, Arik (2009). « Technology, International Trade, and Pollution from US Manufacturing », *The American Economic Review*, vol. 99, no 5, p. 2177-2192.

Liu, Shuguang, Jun Lin et Karen A. Hayes (2010). « An agile and diversified supply chain: reducing operational risks », *Competitiveness Review*, vol. 20, no 3, p. 222-234.

Maltz, Arnold, Adegoke Oke, Poul Erik Christiansen et Fred O Walumbwa (2010). « Global Sourcing: The Regional Dynamic », *Supply Chain Management Review*, vol. 14, no 2, p. 8.

Manuj, Ila et John T. Mentzer (2008). « Global supply chain risk management strategies », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 38, no 3, p. 192-223.

Meehan, Joanne et Gillian H. Wright (2011). « Power priorities: A buyer–seller comparison of areas of influence », *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 17, no 1, p. 32-41.

Mekonnen, M. M., A. Y. Hoekstra et R. Becht (2012). « Mitigating the water footprint of export cut flowers from the Lake Naivasha Basin, Kenya », *Water resources management*, vol. 26, no 13, p. 3725-3742.

Miles, Matthew B., A. M. Huberman et Jean-Jacques Bonniol (2003). *Analyse des données qualitatives*, 2^e éd., Bruxelles, De Boeck Université.

Miles, Matthew B. et A. Michael Huberman (1994). « Focusing and Bounding in the Collection of Data », dans *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook*, 2^e éd, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, p. 16-39.

Monnet, Bertrand (2016). « Somalie : la piraterie n'a pas disparu. Le pire est à venir », *L'OBS*. Récupéré de <http://leplus.nouvelobs.com/contribution/1500372-somalie-la-piraterie-n-a-pas-disparu-le-pire-est-a-venir.html>

Mudambi, Ram (2008). « Location, control and innovation in knowledge-intensive industries », *Journal of Economic Geography*, vol. 8, no 5, p. 699-725.

Munson, Charles L. et Meir J. Rosenblatt (1999). « The Use and Abuse of Power in Supply Chains » [Article], *Business Horizons*, vol. 42, no 1, p. 55.

Nellore, Rajesh et Klas Söderquist (2000). « Portfolio approaches to procurement: Analysing the missing link to specifications », *Long Range Planning*, vol. 33, no 2, p. 245-267.

Nnamdi, Oguji, Perks Keith, Dr Dr Phani Tej Adidam et Richard Owusu (2014). « Africa as a source location: literature review and implications », *International Journal of Emerging Markets*, vol. 9, no 3, p. 424-438.

Noël, Alain (2011). *La conduite d'une recherche : mémoires d'un directeur* [Version papier], Montréal, Éditions JFD.

Nollet, Jean (2007). « Mission possible : atteindre l'approvisionnement éthique », *Gestion*, vol. 32, no 1, p. 64-70.

Nollet, Jean, Michiel R. Leenders et Mattio O. Diorio (1994). « Supply Challenges in Africa », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 30, no 1, p. 52-56.

Nollet, Jean et André Tchokogué (2010). « Gestion des achats. Aller au-delà des tendances et paradigmes », *Revue française de gestion*, vol. 36, no 205, p. 173-186.

North, Douglass C. (1991). « Institutions », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, no 1, p. 97-112.

Nunn, Nathan (2007). « Relationship-Specificity, Incomplete Contracts, and the Pattern of Trade », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 122, no 2, p. 569-600.

OHADA (2017). *Présentation Générale*. Récupéré le 18 octobre 2018 de <http://www.ohada.org/index.php/fr/ohada-en-bref/ohada-presentation-generale>

Olsen, R. F. et L. M. Ellram (1997). « A Portfolio Approach to Supplier Relationships », *Industrial Marketing Management*, vol. 26, no 2, p. 101-113.

Özer, Özalp, Upender Subramanian et Yu Wang (2017). « Information Sharing, Advice Provision, or Delegation: What Leads to Higher Trust and Trustworthiness? », *Management Science*.

Pagell, Mark (2010). « THINKING DIFFERENTLY ABOUT PURCHASING PORTFOLIOS: AN ASSESSMENT OF SUSTAINABLE SOURCING », *Journal of Supply Chain Management*, vol. 46, no 1, p. 57-73.

Patton, Michael Quinn (2002). *Qualitative research & evaluation methods*, 3^e éd., Thousand Oaks, Sage Publications.

Payaro, Andrea (2008). « THE FLOWS OF GLOBALIZATION », *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, vol. 1, no 50, p. 159.

Pettigrew, Andrew M. (1990). « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice », *Organization Science*, vol. 1, no 3, p. 267-292.

Pierson, Margaret P. et Willy C. Shih (2013). « Strategic Sourcing », dans Roy D. Shapiro (dir.), *Operations Management Reading*, Harvard Business Publishing, coll. Core Curriculum Reading, p. 1-36.

Porter, Michael E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, Free Press.

Pozzebon, Marlei (2016). 6-013-16 - *Méthode qualitative de recherche en gestion internationale*, notes des cours 1 à 13 [présentation PowerPoint], HEC Montréal.

Rao, Kant et Richard. R. Young (1994). « Global supply chains: Factors influencing outsourcing of logistics functions », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 24, no 6, p. 11.

Riisgaard, Lone (2009). « Global Value Chains, Labor Organization and Private Social Standards: Lessons from East African Cut Flower Industries », *World Development*, vol. 37, no 2, p. 326-340.

Rosenberg, Anna (2015). « 7 Myths About Doing Business in Sub-Saharan Africa », *Harvard Business Review*. Récupéré de <https://hbr.org/2015/07/7-myths-about-doing-business-in-sub-saharan-africa>

Sawik, Tadeusz (2014). « Optimization of cost and service level in the presence of supply chain disruption risks: Single vs. multiple sourcing », *Computers & Operations Research*, vol. 51, p. 11-20.

Schiele, Holger (2007). « Supply-management maturity, cost savings and purchasing absorptive capacity: Testing the procurement–performance link », *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 13, no 4, p. 274-293.

Schiele, Holger, Patrik Jonsson, Philipp Horn et Bart Vos (2011). « Estimating cost-saving potential from international sourcing and other sourcing levers », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 41, no 3, p. 315-336.

Sinclair-Desgagné, Bernard (2013). *Greening Global Value Chains: Some Implementation Challenges*, Working Paper no 6613, Paris, Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), 22 p. Récupéré de http://hec.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwnV3fS8MwED7chiCiv8UfE_oPdDZp2qS-6JybwkBEhq8jvSRM0Drt9uB_b5K2DFR8EPqU9iEk6d19l---A4hpLwq_2QTrhKURscyJEpHKkDDCNDfCgs4k8ffu43E2umH9W6e4cdVkcQrdboykt9zqDV3S_JzEqY1dLLwTl_P30LWRtetdU-NFnRoYqFEGzrXw_uHx1XaxeJ2TtIfIte7k9E2NGUunkRCezONvvyo0_ntiO7BVR5pBvzoau7Cmiz1YH3qV6s994J5xYx1XUMn-B0_yZamDwUw-F-VF4FWDX-vCpMINVz1XygOYjlaTwV1Yd1EI54mjPsjMBnFCoMk1z1FgagFayjRSYqyrlmkaSSSILM8SRewjmXG6UhouGvsRxoewKR3Zvlj4ojx1BAHInk5hIIFUxkxRIiKCK0k5VxHkh1Dt1mZaf1LINPVspz8_foUNqjvOeHoMV1oLz6W-gxadiu-ALxpsjk

Son, Joong Y. Son et Ryan K. Orchard (2013). « Effectiveness of policies for mitigating supply disruptions », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 43, no 8, p. 684-706.

Spar, Debora L. et Lane T. La Mure (2003). « The Power of Activism: ASSESSING THE IMPACT OF NGOs ON GLOBAL BUSINESS » [Article], *California Management Review*, vol. 45, no 3, p. 78.

Spekman, Robert E., John W. Kamauff et Deborah J. Salmond (1994). « At last purchasing is becoming strategic », *Long Range Planning*, vol. 27, no 2, p. 76-84.

Svahn, Senja, Adam Lindgreen et Mika Westerlund (2009). « Purchasing strategies in supply relationships », *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 24, no 3/4, p. 173-181.

Van Assche, Ari (2015). « Chapitre 2: Le Québec, le Canada, et les chaînes de valeur mondiales », dans Thierry Warin, Bernard Sinclair-Desgagné et Ari Van Assche (dir.), *L'économie du Québec 2015: contexte et enjeux internationaux*, Montréal, Presses internationales Polytechnique, p. 59-81.

Verghese, Sunny (2015). « Agriculture en Afrique : quatre enseignements de l'expérience d'Olam », *Jeune Afrique*. Récupéré de <http://www.jeuneafrique.com/234414/economie/agriculture-en-afrique-quatre-enseignements-de-l'experience-dolam/>

Wieland, Brian, Pat Mastrantonio, Sean P. Willems et Karl G. Kempf (2012). « Optimizing Inventory Levels Within Intel's Channel Supply Demand Operations », *Interfaces*, vol. 42, no 6, p. 517-527.

XE.com (2018). *Convertisseur de devises XE : XOF en EUR*. Récupéré le 18 octobre 2018 de <https://www.xe.com/fr/currencyconverter/convert/?Amount=14+400+000&From=XOF&To=EUR>

Yin, Robert K. (2003). « Conducting Case Studies: Collecting the Evidence », dans *Case Study Research, Design and Methods*, 4^e éd, Thousand Oaks: Sage Publications, p. 83-108.

8 ANNEXES

8.1 Guide d'entrevue de la firme acheteuse (1/2)

		Guide d'entretien		
	Répondant #			
	Date de l'entretien			
				Réponses du répondant
<u>Types de répondant</u>	Confidentialité	Toutes ces informations seront utilisées uniquement pour un projet de recherche. De plus, les noms des compagnies seront modifiés pour maintenir la confidentialité des informations. Ai-je votre consentement?		
<u>Tous</u>	Questions générales	<p>Quel est votre rôle dans l'organisation?</p> <p>Depuis combien de temps êtes-vous dans ce rôle?</p> <p>Pouvez-vous me parler un peu plus de votre organisation? De son avantage compétitif?</p>		
Gestionnaire, Gestionnaire Appro	Ethique en entreprise	Avez-vous élaboré des normes éthiques pour l'entreprise (code, sanctions, etc.) ou pour le service d'approvisionnement (procédures, formation, évaluation de la performance, etc.)? Si oui, donnez-moi un exemple. Sinon pourquoi pas?		
Acheteur		Avez-vous contribué à l'élaboration de normes éthiques ou dénoncé des pratiques non éthiques? Si oui, pouvez-vous nous en parler davantage? Si non, comment pouvez-vous démontrer que vous respectez les normes établies s'il y en a?		
Gestionnaire Appro, Acheteur		Est-ce dans la culture de vos fournisseurs de vous offrir des cadeaux pour vous remercier de leur faire confiance? Sinon, comment manifestent-ils leur gratitude envers		
Acheteur, Gestionnaire Appro	Informations sur le fournisseur	Combien de fournisseurs avez-vous? Sont-ils majoritairement des gros ou de petits fournisseurs?		
Acheteur, Gestionnaire Appro		Si on prenait l'exemple d'un de vos petits fournisseurs: Pourquoi ce fournisseur? Qu'est-ce qui le démarque des autres le rendant plus attractif?		
Acheteur, Gestionnaire Appro		A quelles réglementations êtes-vous soumis pour le commerce avec ce fournisseur?		

Guide d'entrevue de la firme acheteuse (2/2)

			Réponses du répondant
Gestionnaire	Influence des clients	Comment évolue la demande de vos biens vendus aux clients sur l'année (stable, très incertain)? Quels types de clients consomme les biens qui sont liés à ce fournisseur?(Préférence pour produits issus d'un commerce équitable ou autre par	
Gestionnaire	Influence de la concurrence	Que pensez-vous de vos concurrents directs? Vous trouvez-vous plus performants ou pas? Dans quels domaines? Veuillez	
Acheteur, Gestionnaire Appro	Niveau d'attraction	Quelle importance donnez-vous à l'attraction de la relation entre un fournisseur et un acheteur de manière générale?	
Acheteur, Gestionnaire Appro		Quelle est votre perception du niveau d'attraction pour ce fournisseur en particulier? Comment pourrait-il être mieux?	
Acheteur, Gestionnaire Appro		Vous considérez-vous comme un de ses principaux clients? Pourquoi? Comment être encore plus un client privilégié?	
Acheteur, Gestionnaire Appro	Objectifs d'achats	Quels sont les objectifs principaux de développement de relation avec ce fournisseur (Innovation technique, réduction des coûts, qualité du produit, autres?)	
Acheteur, Gestionnaire Appro	Classification Portefeuille d'achat	Si on devait évaluer l'importance du fournisseur en fonction du volume d'achat sur une échelle de 1 à 5 (1 = pas important, 2 = peu important 3 = moyennement important, 4 = important 5 = très important), quelle note lui donneriez-vous et pourquoi?	
Acheteur, Gestionnaire Appro		Quel serait le niveau de risque de ce fournisseur (délai, fiabilité, qualité, etc.) sur une échelle de 1 à 5 (1 = très faible, 2 = faible, 3 = moyen, 4 = élevé, 5 = très élevé) et pourquoi?	
Acheteur, Gestionnaire Appro		Pensez-vous qu'il serait possible de réduire le risque à 1? Ou à 0? Pourquoi et comment selon vous?	
Acheteur, Gestionnaire Appro		Pensez-vous que ce fournisseur peut vous occasionner des risques au niveau de l'environnement (pollution, désertification, etc.) et la société (conditions de travail etc.) pouvant mener à des scandales? Quel serait ce risque sur une échelle de 1 à 5 et pourquoi? (1 = très faible, 2 = faible, 3 = moyen, 4 = élevé, 5 = très élevé)	
			Réponses du répondant
Acheteur, Gestionnaire	Classification Portefeuille	Comment pourriez-vous minimiser ce risque?	
Acheteur, Gestionnaire Appro	Gestion du fournisseur	Comment gérer vous les variations de la demande avec votre fournisseur? Pouvez-vous nous donner un exemple concret?	
Acheteur, Gestionnaire Appro		Pensez-vous que ces changements imprévus pourraient avoir un effet sur la performance de votre fournisseur? Pourquoi	
Acheteur, Gestionnaire Appro		Pouvez-vous nommer 3 projets de développement que vous avez effectués en collaboration avec votre fournisseur?	
Acheteur, Gestionnaire Appro		Si vous deviez évaluer votre fournisseur sur 5, quelle note lui accorderiez vous et pourquoi?	

8.2 Guide d'entretien du fournisseur africain (1/2)

		Guide d'entretien		
	Répondant #			
	Date de			
			Réponses du répondant	
<u>Types de répondant</u>	Confidentialité	uniquement pour un projet de recherche. De plus, les noms des compagnies seront modifiés pour maintenir la confidentialité des informations. Ai-je votre consentement?		
Tous	Questions générales	Quel est votre rôle dans l'organisation? Depuis combien de temps êtes-vous dans ce rôle? Pouvez-vous me parler un peu plus de votre organisation? De son avantage		
Propriétaire, Responsable Vente	Contexte PME	Pouvez-vous me parler de votre entreprise, de ce que vous faites exactement? Avez-vous une certification reconnue? (biologique, équitable)		
Propriétaire, Responsable Vente		Combien d'employés y a-t-il? Quels sont les rôles de chacun?		
Propriétaire		Quel est le niveau d'éducation et l'expérience de vos employés dans leur emploi?		
Propriétaire		heβδο pour chacun de vos employés? Payez-vous le travail supplémentaire? à quelle fréquence?		
Propriétaire		Est-ce que le gouvernement ou une ONG ou autre a une influence sur vos activités?(Règlementations, subventions, etc.)? Pourquoi?		
Propriétaire, Responsable Vente		Quel est le pourcentage de votre chiffre d'affaire qui correspond aux ventes de ce client?		
Propriétaire, Responsable Vente		Responsabilité Éthique	Comment remerciez-vous ce client de vous faire confiance? (Par exemple offrir des rabais, des cadeaux etc.)	
Propriétaire, Responsable Vente			Est-ce que votre client organise des audits pour comprendre comment fonctionne votre entreprise?	

Guide d'entretien du fournisseur africain (2/2)

			Réponses du répondant
Propriétaire, Responsabl e Vente	Gestion interne	Pouvez-vous m'expliquer comment vous pouvez garantir un bon niveau de service à votre client? Est-ce que vous planifiez la demande d'avance? sinon comment cela fonctionne?	
Propriétaire, Responsabl e Vente		Comment gérez-vous une augmentation soudaine de la demande du client?	
Propriétaire, Responsabl e Vente	Distance géographique	délais de livraison ?Pourquoi? Travaillez-vous ensemble pour améliorer ces délais?	
Propriétaire, Responsabl e Vente	Objectifs d'achats	Quels sont les principaux objectifs qui selon vous permettent de développer une relation avec ce client? (Augmenter le volume des ventes, améliorer l'efficacité, obtenir des meilleurs prix, autres?)	
Propriétaire, Responsabl e Vente	Niveau d'attraction	Quelles sont les caractéristiques selon vous qui permettent à un client d'être un client attractif?	
Propriétaire, Responsabl e Vente		Quelles sont les caractéristiques selon vous qui vous permettent d'être un fournisseur attractif?	
Propriétaire, Responsabl e Vente		Quel est le niveau d'attraction selon vous avec ce client? Moyen faible ou fort? Pourquoi? Que faudrait-il faire de mieux pour augmenter cette attraction?	
Propriétaire, Responsabl e Vente		Pensez-vous être un fournisseur clé pour votre client?	
Propriétaire, Responsabl e Vente		Si vous deviez vous évaluer comme fournisseur sur 5, quelle note vous accorderiez vous et pourquoi?	
Propriétaire, Responsabl e Vente		Si on devait évaluer l'importance du fournisseur en fonction du volume d'achat sur une échelle de 1 à 5 (1 = pas important, 2 = peu important 3 = moyennement important, 4 = important 5 = très important), quelle note vous donneriez-vous et pourquoi?	
			Réponses du répondant
Propriétaire, Responsabl e Vente	Perception de la gestion du fournisseur	fournisseur (délai, fiabilité, qualité, etc.) sur une échelle de 1 à 5 (1 = très faible, 2 = faible, 3 = moyen, 4 = élevé, 5 = très élevé) que votre client évaluerait et pourquoi?	
Propriétaire, Responsabl e Vente		Pensez-vous qu'il serait possible de réduire le risque à 1? Ou à 0? Pourquoi et comment selon vous?	
Propriétaire, Responsabl e Vente		occasionner des risques au niveau de l'environnement (pollution, désertification, etc.) et de la société (conditions de travail etc.) pouvant mener à des scandales ? Quel serait ce risque sur une échelle de 1 à 5 et pourquoi? (1 = très faible, 2 = faible, 3 = moyen, 4 = élevé, 5 = très élevé)	
Propriétaire, Responsabl e Vente		Comment pourriez-vous minimiser ce risque?	

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

8.4 Exemple de prise de note d'une entrevue avec un des répondants

(1/4)

		Guide d'entretien	
	Répondant #		
	Date de l'entretien	22-juin	
		Réponses du répondant	
<u>Types de répondant</u>	Confidentialité	Toutes ces informations seront utilisées uniquement pour un projet de recherche. De plus, les noms des compagnies seront modifiés pour maintenir la confidentialité des informations. Ai-je votre consentement?	
<u>Tous</u>	Questions générales	Quel est votre rôle dans l'organisation?	chargé mettre en œuvre norme iso 9001 2008, contexte concurrentiel: objectif est de s'adapter au client donc importance de s'aligner sur les normes dans les filiales africaines
		Depuis combien de temps êtes-vous dans ce rôle?	début 2008-2011, en charge de mettre en œuvre tous les systèmes iso, faire reconnaître auprès des partenaires que processus est maîtrisé avec la certification ISO, également normes HSE
		Quel est votre parcours ? Pouvez-vous nous parler de votre parcours professionnel?	en charge également du déploiement compliance avec les fournisseurs: importance de conformité et éthique pour les fournisseurs
Gestionnaire, Gestionnaire Appro	Ethique en entreprise	Avez-vous élaboré des normes éthiques pour l'entreprise (code, sanctions, etc.) ou pour le service d'approvisionnement (procédures, formation, évaluation de la performance, etc.)? Si oui, donnez-moi un exemple. Sinon pourquoi pas?	on envoie charte éthique aux fournisseurs, due diligence auprès des fournisseurs : 20 premiers fournisseurs par CA, importance de s'assurer qu'ils répondent aux exigences (sélection fournisseurs, campagne de sensibilisation pour les employés du groupe bollaré en matière lois, corruption, s'assurer auprès des fournisseurs de la compréhension de leur engagement, Paiement de facilitation sont proscrit. Les chartes ont été montées au siège mais les lois OBSERVATOIRE NATIONALE de lutte contre la corruption. Liste de fournisseurs agréés : procédure de sélection et évaluation a été adaptée localement pour qu'il n'y ait pas d'embauche périphérique de fournisseurs => charte qui sera diffusée à l'ensemble des fournisseurs. Fiche requises de présentation fm, plaquette de leurs activités de présentation Fiche d'évaluation du fournisseur en fonction de la prestation du fournisseur Est-ce que vous faites des audits surprises à vos fm? Vérification de la conformité du produit: audit seulement quand il y a des pbs, ils s'arrangent souvent pour nous satisfaire car milieu très concurrentiel

Exemple de prise de note d'une entrevue avec un des répondants (2/4)

		Réponses du répondant	
Gestionnaire Appro, Acheteur	<u>Ethique en entreprise</u>	Est-ce dans la culture de vos fournisseurs de vous offrir des cadeaux pour vous remercier de leur faire confiance? Sinon, comment manifestent-ils leur gratitude envers vous? Qu'en pensez-vous?	On s'assure que les fournisseurs respectent la certification TRACE soient respectées ; on baigne tellement dans la corruption qu'on ne sait plus ce que c'est, promesse donc bcp de prévention. Dans la plus part des entreprises, bcp des actes de corruption surtt celle qui n'ont pas de code de conduite
Acheteur, Gestionnaire Appro	<u>Informations sur le fournisseur</u>	Combien de fournisseurs avez-vous? Sont-ils majoritairement des gros ou de petits fournisseurs?	Kdo de valeurs de 500k ne sont pas acceptés; engagement pour trois ans; TRACE: ONG qui s'assure que l'ensemble des lois en matière d'anti corruption qui permet d'obtenir une certification
Acheteur, Gestionnaire Appro		Que pensez-vous de vos petits fournisseurs? Que pourraient-ils améliorer? Quel est leur avantage par rapport au gros? Et leur désavantage?	envoi des lois aux fournisseurs anti corruption, due diligence=> transmission de l'information et on s'assure que tout soit soumis (3 documents soumis: code, éthique et valeurs, rôle du directeur); Rapport sur l'entreprise TRACE qui permet de pouvoir être vendeur aux clients
Acheteur, Gestionnaire Appro		A quelles réglementations êtes-vous soumis pour le commerce avec ce fournisseur? Comment vous assurez-vous que les règles sont respectées?	non, trace plutôt focalisé sur le groupe ms on s'assure qu'il n'y a pas de fm liés à la lutte contre la corruption: TRACE cherche des scandales sur la corruption, il faut justifier que tout a été résolu, c'est vmt un rapport qui doit être clean pour pouvoir obtenir des marchés
Gestionnaire		<u>Influence des clients</u>	Pensez-vous que vos clients se soucient de votre gestion fournisseurs? Si oui comment? Sinon pourquoi pas?
Gestionnaire	<u>Influence de la concurrence</u>	Que pensez-vous de vos concurrents directs? Vous trouvez-vous plus performants ou pas au niveau de leur gestion fournisseur? Dans quels domaines?	En principe un concurrent qui a mis un ISO 9001 l'as mis en place, ms SOCOTRANS n'as pas de processus d'évaluation de fm car issu de la norme iso
Acheteur, Gestionnaire Appro		Quelle importance donnez-vous à l'attraction de la relation entre un fournisseur et un acheteur de manière générale?	Critères sont des gardes fous pour ns permettre de répondre aux exigences des clients et pérenisé les marchés, et avec le contexte actuel il faut être compétitif donc mettre tous les moyens en œuvre pour satisfaire son client, donc petit fm par ex doit s'assurer mettons pour approvisionner clients, il doit s'assurer de respecter. On les regroupe et communique les exigences QSHE; On valide les exigences en fonction des Critères d'acceptabilité (documents envoyés)

Exemple de prise de note d'une entrevue avec un des répondants (3/4)

			Réponses du répondant
Acheteur, Gestionnaire Appro		Quelle est votre perception du niveau d'attraction pour ce fournisseur en particulier? Comment pourrait-il être mieux?	Relation GAGNANT - GAGNANT => relation de sensibilisation pour les petits fournisseurs pr qu'ils comprennent que leur bon boulot leur garanti la business
Acheteur, Gestionnaire Appro	Niveau d'attraction	Vous considérez-vous comme un de ses principaux clients? Pourquoi? Comment être encore plus un client privilégié?	Pour les gros, je leur demande leurs compte bancaires car les comptes doivent être clean => transparence comptable, rapport comptables qui ne respectent pas les normes comptables est un signe de corruption. Par exemple, importance de respecter exigence OHADA (code comptable) tout comme notre comptabilité; on a une procédure transparence et sincérité comptable, Exemple ELAIS car ns sommes responsables pénalement de nos fm, parfois on vérifie avec votre banquiers
Acheteur, Gestionnaire Appro	Objectifs d'achats	Quels sont les objectifs principaux de développement de relation avec ce fournisseur (Innovation technique, réduction des couts, qualité du produit, autres?)	voir exemple des fm: WEST AFRICA CONSULTING et CPS (congo Piece Service), Tank Service (traitement des déchets commes les huiles de vidange opur le recyclage), fabrication produits chimique), VISTA Transport (ST); qd ils sont en dessous des critères, on les audires; On doit respecter les normes environnementales ms on doit également démontrer auprès des audits que l'on traite correctement nos déchets
Acheteur, Gestionnaire Appro		Si on devait évaluer l'importance des petits fournisseur en fonction du volume d'achat sur une échelle de 1 à 5 (1 = pas important, 2 = peu important 3 = moyennement important, 4 = important 5 = très important), quelle note lui donneriez-vous et pourquoi?	nome integre l'analyse de risque dans la nvelle norme des risques, on va pouvoir migrer ils sont dans le top 20
Acheteur, Gestionnaire Appro		Quel serait le niveau de risque des petits fournisseurs (délai, fiabilité, qualité, etc.) sur une échelle de 1 à 5 (1 = très faible, 2 = faible, 3 = moyen, 4 = élevé, 5 = très élevé) et pourquoi?	On est satisfait, surtt WAC, leur expertise, rapport sont fiables, descent dans les cales, rapports tres détails
Acheteur, Gestionnaire Appro	Classification	Pensez-vous qu'il serait possible de réduire le risque à 1? Ou à 0? Pourquoi et comment selon vous?	Risque sont maitrisé notamment avec WAC, ms equipe HSE s'occupe de maitriser les risques pour les fm.

Exemple de prise de note d'une entrevue avec un des répondants (4/4)

		Réponses du répondant	
Acheteur, Gestionnaire Appro	Classification Portefeuille d'achat	Pensez-vous que certains fournisseur peut vous occasionner des risques au niveau de l'environnement (pollution, désertification, etc.) et la société (conditions de travail etc.) pouvant mener à des scandales ? Quel serait ce risque sur une échelle de 1 à 5 et pourquoi? (1 = très faible, 2 = faible, 3 = moyen, 4 = élevé, 5 = très élevé)	je peux dire qu'on est à 3 car en amont il y a les exigences car entreprises pas tjs organisées en fonction de de bolloré car la loi congolaise qui fait que ca crée de des différences=> DESTIN de HSE qui a répondu; Via les tools box meeting en interne => seance d'information qui permette de rappeler regle de base en matiere de HSE, pr la ST qui travaille sur place, il y a des documents qui sont mis à disposition qui s'appellent; representation, animateur, on initie un permis de travail, on s'assure que ces aspects sont reunis, qqs soit la tache, donc analyse de risque, on peut proposer ensemble moyens pour limiter les risques puis émission du permis de travail
Acheteur, Gestionnaire		Comment pourriez-vous minimiser ce risque?	
Acheteur, Gestionnaire Appro		Pouvez-vous nommer 3 projets de développement que vous avez effectués en collaboration avec votre fournisseur?	
Acheteur, Gestionnaire Appro		Si vous deviez évaluer vos petits fournisseurs sur 5, quelle note lui accorderiez vous et pourquoi?	



8.5 Exemple d'une partie de la synthèse de données pertinentes

(1/6)

Dimensions	Composantes	Cas PI
Contexte de l'entreprise	Avantage comparatif	Structures fiables et concurrentielles
	Industrie	Industrie de l'hébergement et de la restauration
	Chiffre d'affaires	Aucune donnée
	Pays d'origine	Suisse
	Description des activités	Service de Catering et services hôteliers
	Présence de l'entreprise dans le pays émergent étudié	Principalement sur les plateformes pétrolières
Éthique en entreprise	Dirigeant d'entreprise	Présence de normes pour l'entreprise assurant ainsi la cohérence et la standardisation des comportements dans toute l'entreprise
	Dirigeant de l'approvisionnement	Normes éthiques existante pour le service d'approvisionnement permettant de concrétiser l'orientation prise par l'entreprise et favoriser la collaboration et l'engagement des collaborateurs
	Acheteur	Acceptation de quelques cadeaux de la part du fournisseurs
	Niveau d'approvisionnement éthique	Au moins dans "Favoriser la progression" mais manque de données pour savoir si encourage l'excellence. Cependant peu de chance car pas de visite des fournisseurs pour savoir si action éthique entreprises donc on pourrait se demander si visite autres fournisseurs pour encourager l'excellence

Exemple d'une partie de la synthèse de données pertinentes (2/6)

Dimensions	Composantes	Cas PI
Gestion de l'approvisionnement	Portefeuille d'achat	On pourrait considérer qu'il s'agit d'une <i>True Commodity</i> car grosse papaye disponible auprès de différents fournisseurs car risque d'approvisionnement est faible car interchangeable au niveau des 3P
	Outils de gestion des stocks et de la demande	Gestion de la demande semble être stable car demande de papaye fixe => Demande déterministe
Facteurs de performance	Gestion des fournisseurs (Relation client-fournisseur, Risque, développement fournisseur, pouvoir de l'organisation)	Relation Client fournisseurs: bonne relation, communication efficace et transparente mais aucune visite chez le fournisseur
		Développement fournisseur: prix fixé sont dérisoires pour la papaye donc risque d'arrêt de production
		Pouvoir de l'organisation : client principal pour fournisseur donc important pouvoir d'achat
	Intégration du département approvisionnement dans les autres départements	Aucune donnée
	Développement de la stratégie d'approvisionnement en accord avec la stratégie d'entreprise	Volonté d'acheter des produits de qualité pour faire vivre une belle expérience auprès des clients finaux
	Qualifications des ressources humaines utilisées pour le département d'approvisionnement	Aucune donnée
Mesure et contrôle des résultats du département	Aucune donnée	

Exemple d'une partie de la synthèse de données pertinentes (3/6)

Dimensions	Composantes	<u>Cas PI</u>
Contexte du fournisseur	Avantage comparatif	Aucune autre compagnie de production organisée et stable. La compétition est essentiellement des personnes qui cueille les fruits des arbres donc qualité et fiabilité peu constante et non garanti car non contrôlés
	Industrie	Agricole
	Taille de l'entreprise	PME
	Chiffre d'affaires et % des revenus provenant de la firme	1.2M FCFA
	Pays d'origine	Congo
	Description des activités	Papaye Solo (Kappa) et grosse (Pi), Banane, Fruit de la passion, élevage de mouton et de porc
	Présence coopérative	Aucune certification mais agriculture à base naturelle donc pourrait être potentiellement qualifié pour être équitable et bio mais le fournisseur pense que cela n'est pas nécessaire pour la vente locale
Éthique en entreprise fournisseur	Action éthique dans les relations clients	On peut donc déduire que le fournisseur agit de façon éthique dans les relations clients car les cadeaux sont plutôt des échantillons promotionnels pour se faire connaître
	Conformité des exigences du donneur d'ordre	Aucun audit effectué par le client pour garantir que l'approche éthique est cohérente à l'approche de la multinationale

Exemple d'une partie de la synthèse de données pertinentes (4/6)

Dimensions	Composantes	Cas PI
Gestion interne fournisseur	Planification des opérations	Aucun modèle de gestion des stocks et de la planification n'est mis en place. Aujourd'hui, il s'agit plutôt d'un modèle subjectif selon les requis des clients et la capacité de production. Un processus de production est en place mais aucun système de gestion établi
	Qualification de la main d'œuvre	Seulement un tiers des employés est qualifié (Gestionnaire de production, des ventes, et vétérinaire). Pas de spécialiste en gestion des stocks qualifié. Les employés sur le terrain n'ont pas fait d'études agricoles.
	Conditions de travail	De plus, bons employés quittent pour grandes entreprises offrant conditions de travail (salaire) nettement supérieurs Avantage: bonnes conditions de travail au niveau des horaires (35h de travail hebdo + heures sup. demandées par les salariés pour avoir un meilleur salaire) mais salaires peu attractif
Le transport	Mode de transport	Aucune donnée
	Fiabilité du transport	Le transport n'endommage pas les produits livrés et aucune problématique liée au transport pour l'étude du fournisseur
	Délais de livraison	Aucune donnée
	Flexibilité du transport	Aucune donnée
Le client final	Comportement du consommateur	Client a une place importante et objectif est de le fidéliser grâce à l'expérience vécue
Gouvernement	Politique commerciale	Pas vraiment de législation sur le commerce donc peu de barrière pour la multinationale
	Politique sociale	Possibilité aux producteurs locaux d'obtenir un prêt à taux réduit
La distance élargie	Les caractéristiques culturelles	Aucune donnée
	Les caractéristiques administratives	Faiblesse des institutions formelles

Exemple d'une partie de la synthèse de données pertinentes (5/6)

Dimensions	Composantes	Cas PI
Les ONG et la communauté	Type de pressions activistes	Pas d'ONG pour des fonds pour les PME
		Présence de OHADA pour sécuriser le système judiciaire économique afin de pallier la faiblesse des institutions formelles locales
		Du fait de l'avènement de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), dont le Congo est membre, et dans le souci de s'arrimer aux nouvelles dispositions juridiques, Pi Congo Sarl voit le jour en décembre 1998 en tant que société de droit congolais.
La concurrence	Performance opérationnelle (Innovation, produit, prix)	Présence forte de concurrence
Le service financiers et administratifs	Taux de change	L'euro et le FCFA ont un taux de change fixe contrôlé par la banque de France donc aucun risque financier
	Le prix des matières premières	Fournisseur assez gros pour fixer les prix au niveau des producteurs locaux agricole
Complexité de la relation	Relation transactionnelle (Niveau d'attraction faible)	Relation fixée sur le prix seulement => Price minimiser car possibilité pour client de s'approvisionner d'autres sources. Cela est un peu incohérent car compétition ne peut pas garantir un volume aussi important donc devrait plutôt être relation <i>Bargainer</i> ou la relation est dans les 2 sens (dyadique) tout en garantissant un volume d'achat contre un prix établi qui convient aux deux parties donc devrait tendre plutôt vers une relation de partenariat
	Relation de partenariat (Niveau d'attraction moyen)	
	Réseau de collaboration (Niveau d'attraction élevé)	

Exemple d'une partie de la synthèse de données pertinentes (6/6)

Dimensions	Composantes	<u>Cas PI</u>
Les objectifs d'achat	Effizienz (La théorie des coûts de transaction économique)	Axé sur le prix. Attraction très de base. Fournisseur dépendant des volontés du client donc très peu de pouvoir de négociation. Nature de la relation axée sur la théorie des coûts de transaction économique
	Efficacité (La théorie du management par les ressources)	
La gestion du risque	Niveau de risque (faible ou élevé)	Niveau de risque élevé car relation repose sur échange transactionnelle ou aucune collaboration favorise une relation gagnante pour les deux parties. Il y a donc un risque que le fournisseur recevant la pression de réduire ses coûts ne soit plus en mesure de fournir la demande du client
Performance du fournisseur	Coût, Qualité, Service	Aucune donnée provenant de la multinationale mais selon le fournisseur on peut penser donner une note de 60% car coûts plus élevés que compétition (cueillette), qualité nettement supérieure et jamais endommagé car processus de contrôle des fruits et de nettoyage avant la livraison, et service supérieur à la compétition sur l'année car possibilité de produire grâce au système d'irrigation malgré la saison sèche
Innovation du fournisseur	Objectifs d'achats (Effizienz ou Efficacité)	Étant donné que l'objectif d'achat est effizienz, il est cohérent de comprendre pourquoi la multinationale n'investit pas du tout sur l'innovation du fournisseur
Autres Nœuds ajoutés	Profils des personnes interrogé	Profil entrepreneur et social