

Le « mode collaboratif » ou comment améliorer durablement la performance des fournisseurs stratégiques

« On a tout essayé pour réduire les coûts, mais là on n’y arrive plus ! ». Les directions Achats se trouvent face à une équation complexe à résoudre : comment maintenir une pression constante sur les coûts alors que les approches classiques montrent leurs limites ?

Les leviers traditionnels achats atteignent leurs limites

La mise sous tension d’un fournisseur peut induire des effets négatifs sur la pérennité du prix et occasionner des coûts sur d’autres postes de dépenses.

Habitué à la pression exercée par les services Achats, les fournisseurs tendent à préserver une opacité dans la formation de la structure de leur prix. La négociation se situe après coup lors d’une modification du cahier des charges par exemple, ce qui occasionne une hausse des prix.

Aborder une relation uniquement sous l’angle prix peut aussi éloigner l’attention de l’acheteur d’autres enjeux et laisser dégrader la performance de certains indicateurs comme le taux de service générant des coûts supplémentaires. Les économies réalisées lors de la négociation initiale peuvent être rapidement annulées par des coûts supplémentaires générés par une logistique défaillante ou un processus qualité insuffisamment maîtrisé.

Par ailleurs, dans certains secteurs d’activité, les marges de manœuvre de l’acheteur sont par essence restreintes.

Lié à l’intégration croissante de maillons dans leur chaîne de valeur, les fournisseurs de rang un du **secteur automobile** sont devenus de véritables systémiers. Possesseurs d’un savoir-faire technologique, ils s’imposent désormais comme les partenaires incontournables des constructeurs, réduisant d’autant le pouvoir de négociation des acheteurs.

Dans le **secteur aéronautique**, dans lequel se combinent la très longue durée de vie d’un avion et la complexité de l’ensemble du système avec une certification longue et coûteuse de nouveaux fournisseurs et/ou composants, la remise en cause d’un sous-traitant est très difficile.

Le **secteur nucléaire** également doit répondre à des exigences propres, justifiant l’existence d’un « écosystème industriel » labellisé et le nombre limité de sous-traitants capables d’intervenir dans un environnement contraint.

Instaurer une approche plus collaborative de la relation client/fournisseur

Confrontés à ces enjeux, les départements Achats se trouvent dans l'obligation d'utiliser d'autres leviers afin de mettre à jour des gisements de productivité encore inexploités. Les leviers traditionnels, comme la mise en concurrence ou la négociation commerciale ne suffisent plus. Les Achats doivent désormais adopter une approche plus globale de la notion de performance.

Comment la matérialiser ?

En menant notamment une réflexion profonde sur les modes de management client/fournisseur. La recherche d'une **approche collaborative** doit mettre en lumière les « zones de contact » où les intérêts communs sont susceptibles de mieux converger. L'objectif est de construire un terrain de jeu collaboratif afin de maximiser la valeur ajoutée produite par les deux partenaires en évaluant les enjeux associés à de meilleurs modes de fonctionnement et en identifiant les axes de progrès favorables à la création d'un processus de travail plus efficace.

Les deux entreprises doivent ainsi se doter d'un **référentiel partagé sur leur manière de fonctionner** afin de donner du sens et de la cohérence aux actions à engager.

Initiée par le secteur automobile qui comme souvent fait office de précurseur dans la recherche d'économies, cette approche s'étend désormais à d'autres activités où la pression sur les coûts constitue un enjeu de compétitivité majeur. En dehors des secteurs d'activité cités plus haut, le secteur textile, qui a vu ces dernières années une externalisation croissante de ses activités de production ayant pour conséquence une augmentation des budgets d'achat, a instauré avec ses fournisseurs préférentiels la mise en place de plans pluriannuels de productivité ou l'octroi de services supplémentaires à forte valeur ajoutée (cintrage, étiquetage...).

Un champ d'action élargi pour les Achats

Pour cibler leurs efforts et structurer leurs objectifs, les directions Achats segmentent généralement leur panel fournisseur en 4 groupes. La construction de relations long et moyen terme sera privilégiée avec les fournisseurs de type « *stratégique* » et « *collaboratif* » afin respectivement d'améliorer la compétitivité pour le premier et d'entrer dans un processus d'amélioration continue pour le second. Les fournisseurs classés dans les catégories « *transactionnelle* » et « *opportuniste* » ne font généralement pas l'objet d'une telle attention puisque les leviers classiques d'achat sont suffisants pour réduire les coûts et faire jouer la concurrence.

Les directions Achats en pointe dans cette démarche innovent en **créant au sein même de leur organisation une cellule dédiée en charge de conduire des projets d'amélioration** mobilisant à la fois le fournisseur à plusieurs niveaux et ses propres structures internes.

Toute la force de conviction et la diplomatie de l'acheteur seront nécessaires pour faire accepter aux fournisseurs présélectionnés un processus d'amélioration au sein duquel ceux-ci devront jouer la transparence et dégager de la disponibilité. Tâche délicate à réaliser notamment lorsque le fournisseur possède une taille supérieure à celle de son client !

Tout est passé au crible, la logistique, la production, les achats, le bureau d'études, le management afin de déceler les opportunités d'économies non encore identifiées.

Dans un premier temps le fournisseur supporte difficilement le côté intrusif de son client dans son « pré carré ». Il adopte par la suite une attitude beaucoup plus coopérative lorsqu'il perçoit tout l'intérêt de l'approche. **Tout l'art de l'acheteur est de construire un terrain favorable à la coopération notamment en hiérarchisant les zones de progrès** à plus fort impact afin d'identifier celles sur lesquelles les facteurs de contraintes sont les plus favorables ou les plus aisément réductibles.

Des résultats significatifs

Lors d'une telle opération engagée par un constructeur automobile chez un de ses fournisseurs de rang 1, les réductions de coûts annuelles étaient épisodiques et les synergies inexistantes.

Progressivement, grâce aux opportunités de gains caractérisées par la massification auprès de fournisseurs communs, la refonte des modes de gestion logistique et la réorganisation des lignes de production, le fournisseur a pu améliorer ses conditions d'achats, augmenter son taux de service et renforcer sa productivité en usine.

La forte suspicion initiale s'est progressivement transformée en une **collaboration fructueuse** ayant abouti **pour le constructeur à un contrat de productivité pluriannuel et pour le fournisseur à une garantie de business sur 5 ans**. Le bénéfice pour le fournisseur est double : non seulement il sécurise son activité avec un client majeur, mais il profite des améliorations engendrées par cette opération pour les mettre en œuvre avec d'autres clients.

La **(re)conception à coût objectif** s'intègre aussi pleinement dans ces projets. Il s'agit de faire travailler le fournisseur et son client avec un objectif commun, le premier connaissant les inducteurs de coût et les alternatives techniques, le second, le besoin réel et les flexibilités acceptables. Cette approche, commune en automobile, commence à se développer dans l'aéronautique dont les bureaux d'études des constructeurs, jusqu'à récemment, définissaient entièrement les composants avant que les achats n'interviennent. Ce levier peut être mis en œuvre avec le fournisseur actuel ou avec un nouveau. Couplé avec une mise en concurrence, il se révèle encore plus efficace. Pour un produit électronique, la réduction du nombre de fournisseurs et l'introduction de nouveaux a motivé tous les participants à l'appel d'offre à proposer le niveau de fonctionnalités et les solutions technologiques les plus pertinentes en termes de besoin et de prix. **La baisse de prix a été conséquente et le positionnement du produit sur le marché a été renforcé.**

Conclusion

En plaçant la relation client/fournisseur sur le mode de la collaboration, les acteurs se dotent de moyens supplémentaires afin d'améliorer leur performance. **La réussite effective de cette collaboration passe forcément par une étape significative en mode projet conjoint**. C'est la seule façon de vaincre les résistances naturelles dans tout chantier de cette ampleur.

Contact Assystem Consulting :

Christophe Bildé
cbilde@assystem.com

Tél. : +33 (0) 6 81 48 87 11

Pierre-Emmanuel Giroud
pegiroud@assystem.com

Tél : +33 (0) 6 76 05 13 08