

## MANAGEMENT FOURNISSEURS

# Opter pour la création de valeur

Pour la fonction achats, la crise a peut-être eu un effet positif : celui de redécouvrir tout l'intérêt qu'il y a à piloter les fournisseurs pour les faire participer à la création de valeur. Avec un raisonnement en trois étapes : attirer, garder et développer ces partenaires.

Par Florian Chauvin

**S**'il y a un bien un point que la crise a révélé, c'est la nécessité pour la fonction achats de mieux anticiper à la fois les risques fournisseurs mais aussi les évolutions du besoin des clients, qu'ils soient internes ou finals. Autant le premier est un « basique » que chaque fonction doit assumer – la crise a sanctionné parfois lourdement ceux qui l'avaient traité avec légèreté –, autant le second implique une bonne compréhension de la stratégie de l'entreprise. Le positionnement de la fonction au comité de direction peut y aider. L'anticipation donne un sens dynamique au management des fournisseurs, d'où notre triptyque : « attirer », « garder » et « développer ».

## Attirer, garder et développer les fournisseurs

■ **Attirer les fournisseurs de demain** : toutes les sociétés ne possèdent pas une marque à forte notoriété. Créer de la notoriété devient une priorité dès lors que l'acheteur souhaite intégrer dans un futur proche des fournisseurs *a priori* hors cible, capables de répondre à de nouvelles attentes. La publicité du management des fournisseurs devient alors un outil d'attractivité, notamment par le biais de conventions. Citons aussi ces équipementiers automobiles qui identifient très en amont des fournisseurs à fort potentiel (de productivité en l'occurrence) et qui se proposent de les mettre à niveau en attendant de leur passer commande. Finissons avec le cas intéressant des sociétés qui mettent en route une démarche autour de la norme SA8000 (développement durable) : loin de fermer la porte aux fournisseurs avec des lacunes, celle-ci promeut leur suivi. De telles approches ont un coût, certes, mais enrichissent le vivier de candidats, tout en renforçant l'image du donneur d'ordres.

■ **Garder les meilleurs** : c'est avant tout bien évaluer la performance du fournisseur en choisissant les critères pour être en mesure de proposer un plan de croissance. Aussi étonnant que cela paraisse, rares sont les sociétés capables de mesurer une performance fournisseurs créatrice de valeur : par exemple, accélérer les temps de prototypage et de développement, qualifier des innovations exclusives, se renforcer à l'international. De même, rares sont les sociétés capables de catalyser chez leurs fournisseurs des plans de progrès (sensibilisation à la performance achats, au lean ou

aux méthodes d'analyse fonctionnelle). Et elles ne sont pas nombreuses à pouvoir orchestrer un véritable plan de croissance des fournisseurs, en favorisant des parcours internes de découverte des interlocuteurs ou en inventant le « guichet unique » de réponse aux appels d'offres. La fonction achats ne se limite pas à son activité de caisse enregistreuse de gains de productivité...

■ **Développer les plus stratégiques** : le développement est un peu l'alpha et l'oméga du management fournisseurs. Souvent revendiqué par les achats, souvent enlisé faute d'alignement sur les objectifs et les moyens, faute de créativité aussi. Il ne se résume pas aux seuls chantiers « lean » de productivité ! Notons les démarches lancées par de grands groupes pour favoriser l'implantation de fournisseurs sur leurs sites dans des zones réputées difficiles (mise à disposition de « greenfields ») ou les initiatives de co-développement (donc co-financées) qui garantissent des exclusivités technologiques sur plusieurs années. Signalons les initiatives combinées de lean design et de lean manufacturing qui permettent d'accélérer le « time to market » pour le compte des distributeurs de la grande consommation. Tout ceci nécessite évidemment des moyens financiers à ne pas sous-estimer : une fonction achats qui se met à dépenser ou qui catalyse des dépenses pour ses fournisseurs, c'est un peu copernicien comme révolution, du moins cela mérite quelques explications.

## La stratégie achats, outil de pilotage incontournable

Le management fournisseurs ne s'improvise pas : la démarche doit garder une cohérence entre les objectifs à servir et les trois étapes décrites plus haut. À cette raison s'ajoutent des décisions financières et humaines inhérentes à l'exercice : celles-ci doivent faire l'objet d'un consensus dans l'entreprise et dépassent le cadre strict des achats – ce qui augure de belles réunions décloisonnées sur la contribution de tel ou tel fournisseur ! Enfin, et surtout, il est impératif de positionner le curseur selon les différents marchés fournisseurs entre un management plus opérationnel qui penchera donc plutôt sur le « garder », et un management plus stratégique qui s'appuiera sur des actions de type « attirer » et/ou « développer ».

## FLORIAN CHAUVIN

(Insa Lyon 1997) est associé et cofondateur du cabinet Kepler, spécialiste de l'optimisation de la performance opérationnelle (achats, innovation produit, supply chain et efficacité des opérations). Créé en 2007, Kepler compte 28 consultants basés en France, Chine et Inde, avec des références grands comptes mais aussi des sociétés de taille plus modeste.

[florian.chauvin@kepler-consulting.com](mailto:florian.chauvin@kepler-consulting.com)



Pour concentrer cette réflexion autour du management fournisseurs, un outil simple de synthèse et de partage existe : la stratégie achats. Souvent évité, car fastidieux à rédiger et parfois mal considéré car trop théorique, ce document aurait pourtant toute la capacité à expliquer sinon à justifier les actions de management fournisseurs. Pour la fonction achats, la rédaction des stratégies constitue un enjeu fort, sans doute plus fort que l'art de la négociation ! Mais comme avec le management fournisseurs, cette démarche nécessite hauteur de vue et énergie opérationnelle, en particulier lorsqu'il s'agit de traiter différemment avec les fournisseurs. Or, le quotidien des acheteurs laisse peu d'espace à cet effort. Sauf si la prise de conscience est partagée et que toute l'entreprise souscrit au changement.

Le premier obstacle à un management fournisseurs renouvelé reste les intéressés eux-mêmes, à savoir le fournisseur et l'acheteur, l'un blindé dans son rôle de résistant, donc méfiant, l'autre dans son rôle de paranoïaque abusé, donc méfiant également. Comment faire comprendre qu'instaurer un nouveau type de relation encore plus créateur de valeur est possible ? Voilà le défi majeur à surmonter de part et d'autre.

### Le défi majeur de la conduite du changement

Une dimension souvent négligée, alors que des méthodes et des outils existent : réaliser la carte des partenaires pour sélectionner les bons intervenants (fournisseurs et entreprises), inviter d'autres fonctions en interne et chez le fournisseur à participer à la démarche, sélectionner et piloter des initiatives emblématiques sur des marchés prioritaires, sensibiliser et former les participants en impliquant les directions générales, voire faire appel à des spécialistes externes. Toute une panoplie d'outils indispensables de la conduite du changement est à la disposition des organisations qui souhaitent prendre à bras-le-corps cette transformation.

Le succès de cette remise à plat passe par une mobilisation des fonctions et du management, les achats restant *a priori* fers de lance de l'initiative. *A priori*, car tout dépend de la crédibilité accordée par les fournisseurs. Parfois, il sera tactiquement plus judicieux d'identifier une autre fonction. La présence de toutes ses fonctions s'explique par la volonté de répondre aux enjeux stratégiques (innovation, marketing,

qualité, production, etc.), mais aussi d'offrir un nouveau visage au fournisseur.

### Les étapes de la remise à plat du management fournisseurs

■ La première consiste à prendre collectivement la mesure de l'importance du sujet. Des questionnaires envoyés en interne et en externe facilitent une première prise de conscience. Une analyse des pratiques de la concurrence ou d'autres secteurs, analogues ou plus éloignés, est aussi une bonne source d'inspiration.

■ Dans un second temps, une analyse fonctionnelle est à mener : en quoi les fournisseurs peuvent-ils aider à réaliser des objectifs stratégiques et comment les y aider par un management adéquat ?

■ Se pose ensuite la question des moyens, des ressources à déployer et pour quels résultats, afin de sélectionner les marchés fournisseurs prioritaires.

■ En découle un plan d'actions dont un premier jalon est la rédaction des stratégies achats et de management fournisseurs selon les axes du triptyque (attirer, garder, développer), avant la mise en œuvre opérationnelle.

■ Ce plan d'actions doit être enfin encapsulé dans un plan de conduite du changement qui inclut un organe et des outils de pilotage, un plan de communication interne et externe vers les fournisseurs, ainsi qu'un plan de formation des parties prenantes.

Loin d'être anodine, cette mobilisation doit être résolument à la hauteur de l'enjeu.

Tel que nous le connaissons, le management fournisseurs a sans doute vécu. Et c'est tant mieux. C'est ce qu'a révélé la crise, ce qu'expérimentent déjà les acheteurs embarqués dans des relations avec des fournisseurs lointains. La prise de conscience de cette situation est sur le point d'impacter durablement la compétitivité des entreprises. Demain, il y aura deux catégories : celles qui savent capter la création de valeur des fournisseurs avec un système de management performant et élaboré, et les autres. Dans cette révolution, la fonction achats a un rôle majeur à jouer mais elle n'est pas la seule. Comme dans toutes révolutions, il s'agit de nouvelles méthodes portées par les mêmes personnes. Un véritable enjeu de crédibilité à aborder avec pédagogie et pragmatisme. ■

Vous voulez réagir,  
vous avez un point de vue  
à défendre :  
[tribunes@lettredeachats.fr](mailto:tribunes@lettredeachats.fr)