

ACHATS I

Repérer ses fournisseurs les plus stratégiques

Matières premières, services, énergie, composants... Dans un panel de fournisseurs, tous n'ont pas le même statut ni le même impact sur l'entreprise. Certains sont plus stratégiques que d'autres. Quatre questions à se poser avant de faire le tri.

Le talon d'Achille de la fonction achats

➤ **76 %** des acheteurs placent le risque fournisseur comme préoccupation numéro 1 de la fonction achats, mais seulement 10 % estiment être à même de gérer ce risque de façon anticipée.

➤ **16 %** jugent tout à fait satisfaisante leur connaissance des marchés.

SOURCE : ENQUÊTE 2008 DE L'OBSERVATOIRE DES ACHATS

S'il est impossible de se prémunir contre tous les risques de tous ses sous-traitants, surtout lorsque l'on en a plus de vingt mille comme c'est le cas à la SNCF, repérer ses fournisseurs critiques permet de faire émerger du panel ceux dont la défaillance aura un impact immédiat sur l'entreprise. « Pour éviter d'être pieds et poings liés à quelques-uns ! » note Elisabeth Partouche, la directrice des achats d'IER, une filiale du groupe Bolloré. Et prendre le risque de se retrouver en situation de rupture. « Je l'ai déjà vécu, se souvient la jeune femme, qui exerce cette fonction depuis seize ans, dont bientôt deux pour IER. L'usine de l'un de nos sous-traitants avait brûlé et ce fut une catastrophe car nous n'avions pas de solution de rechange ! »

Pour Gérard Breining, ancien de Valeo et de Faurecia, associé chez X-PM Transition Partners, reconnaître ses fournisseurs stratégiques, c'est aussi « identifier ceux sans qui l'entreprise a du mal à se développer. C'est sur ceux-là que l'on va bâtir la croissance de l'entreprise », précise-t-il. Il s'agit donc de ne pas se tromper. Et d'entretenir des relations privilégiées avec ces fournisseurs particuliers.

1 QUELS CRITÈRES CHOISIR POUR LES IDENTIFIER ?

« Il n'y a pas de recette miracle ! » vous répondra-t-on, du côté des consultants comme des directeurs achats. Mais il y a des basiques à côté desquels on ne peut pas pas-

ser : la part que représente chaque sous-traitant dans le volume total des achats, la criticité d'un produit, sa substituabilité ainsi que le taux d'interdépendance. « Pour un acheteur, il est très important d'avoir une bonne connaissance de son portefeuille de dépenses », explique Fabrice Ménelot, l'un des deux fondateurs de Crop & Co, un cabinet de conseils en achats. « Nous avons segmenté notre panel en une quarantaine de produits et services, dont quatorze familles d'achats stratégiques », témoigne Frédéric Thielen, le directeur achats et coordination supply chain du fabricant de batteries Saft. « Cela nous a permis de faire une bonne analyse des marchés fournisseurs, poursuit-il, d'aborder la problématique des fournisseurs monopolistiques, de regarder leur état financier et de savoir si la mise en place d'une technologie de remplacement était longue. »

Du côté de Somfy, on s'appuie sur des critères précis comme « l'évaluation de la performance, qui inclut notamment la qualité des produits livrés, la compétitivité du fournisseur et sa pérennité », décrit Bruno Stragliati, le directeur achats du groupe. Mais aussi sur des données plus subjectives « telles que la capacité des sous-traitants à être dans un processus d'amélioration continue », expose-t-il.

Avec ses 850 fournisseurs, Transgene, une société de biopharmacie qui conçoit et développe (notamment) des vaccins thérapeutiques, s'est vu imposer par son client Roche la mise en place d'un suivi précis. « On s'est focalisés sur la centaine de fournisseurs liés au process, comme le demandait Roche », retrace Raymonde Sauerwald, la responsable achats et logistique, qui a mis en place un système de type Amdec (Analyse des modèles de défaillance, de leurs effets et de leur criticité). « On a bâti notre tableau

Cinq profils à surveiller

Qui se cache derrière les fournisseurs stratégiques ? La réponse n'est pas évidente tant elle varie selon l'acheteur ou le consultant auquel on s'adresse. Mais l'on peut considérer que l'on retrouve sous cette définition tous ceux qui ont un impact significatif sur l'entreprise. Ce sont donc les fournisseurs à risque, dont le bilan financier n'est pas forcément bon, mais aussi les fournisseurs majeurs, qui pèsent lourd dans le chiffre d'affaires total des achats, les fournisseurs critiques, dont la défaillance risque de se répercuter directement sur le client final, et les fournisseurs clés, dont le savoir-faire apporte un « plus » à l'entreprise. Il s'agit enfin des fournisseurs innovants, qui permettront à l'entreprise de se développer à terme sur de nouveaux marchés. ▀



PASCAL BASTIEN

CUISINES SCHMIDT NOTE LE RISQUE POUR MIEUX ANTICIPER

pour que, plus on se rapproche du produit final – et donc du client –, plus le fournisseur soit à surveiller, explique-t-elle, et c'est le couple produit/fournisseur que l'on analyse.»

2 FAUT-IL NOTER SES SOUS-TRAITANTS ?

Là encore, rien d'obligatoire, d'autant que certains critères sont difficilement quantifiables. «Il n'est pas aisé de mesurer la volonté d'un fournisseur à travailler avec l'entreprise», constate Gérard Breining, de X-PM Transition Partners. Mais leur donner une note peut présenter deux avantages majeurs : cela permet de hiérarchiser son panel et de communiquer auprès d'eux en les comparant aux autres. «Une fois par an, nous diffusons leur note globale à nos fournisseurs, ils peuvent ainsi voir où ils se situent par rapport au panel et agir en conséquence», indique Elisabeth Partouche, d'IER. Suite page 56 ►

Rupture. «Si l'on n'a pas les pieds des meubles, on ne peut pas monter la cuisine !» Pour Michel Siaud, le directeur achats de Salm, le fabricant des Cuisines Schmidt, il faut notamment examiner les conséquences d'une rupture de livraison sur l'entreprise.

Chez Salm, le fabricant des Cuisines Schmidt, Michel Siaud, le directeur achats et logistique, et son équipe ont mis en place un système de «sécurisation des fournisseurs» original. Il s'appuie sur une évaluation chiffrée du risque. «Nous avons noté nos 250 fournisseurs de 1 à 4 pour chacun des cinq critères identifiés», explique Michel Siaud. Le volume d'activité, les difficultés à remplacer un seul des produits du sous-traitant, à changer de fournisseur et le nombre de concurrents significatifs sur la gamme de produits livrés sont pris en compte. «On regarde aussi la conséquence que peut avoir pour l'entreprise la rupture d'une livraison», poursuit le

directeur achats. Nulle, si un produit de substitution peut être employé, elle peut valoir jusqu'à une note de 4 si l'impact se fait sentir auprès du client final. «Si l'on n'a pas les pieds des meubles, on ne peut pas monter la cuisine», précise Michel Siaud. 52 fournisseurs ont ainsi été pointés du doigt comme étant «à surveiller». Dont un avec la note maximale de 20 ! «En parallèle, on a créé une boîte à outils», expose Michel Siaud. 25 mesures ont été identifiées pour répondre à chaque problématique posée. Reste un problème : celui des ressources internes nécessaires pour gérer de près ces fournisseurs stratégiques... ■