

Relation choisie
nouveau levier de productivité
de la relation fournisseur

Guy ELIEN

Sommaire

AVANT-PROPOS	3
RÉÉQUILIBRAGE DES POSITIONS	4
INVERSONS LA TENDANCE.....	5
CHOIX OU OPPORTUNITÉ ?.....	5
MAXIMISONS LA RELATION...	7
POURQUOI ET QUAND ?.....	7

Cette réflexion a pour vocation de partager notre approche méthodologique sur la capacité des industries à maximiser la relation fournisseur au profit du développement conjoint des programmes de productivité et de R&D

Avant-propos

La succession des plans de réduction des coûts atteint ses limites et prend le risque de détruire une partie de la valeur de notre patrimoine industriel et notre crédibilité d'acheteur.

Nos fournisseurs, auprès de qui nous avons largement délégué nos exigences économiques et impératifs qualitatifs, ont, au prix d'efforts structurels, d'imagination et de volonté, réussi à tenir leur rang et à s'adapter pour répondre au mieux à nos attentes et assurer ... leur survie.

On peut décliner les effets de cette course à la productivité qui engage largement l'avenir industriel de la plupart des pays économiquement développés:

- ▶ Délocalisation de notre industrie de base et de nos capacités de production de masse vers des contrées à faible coût de main d'œuvre.
- ▶ Regroupement de capacités et d'organisations (fusions, acquisitions) au motif de taille critique dans un contexte économique mondial tout acquis à la productivité et à la compétitivité.
- ▶ Création de nouveaux marchés et de nouvelles entités résultant de l'externalisation des activités «non stratégiques».
- ▶ Paupérisation de l'industrie et des services concentrés sur leur activité, reportant au lendemain le développement industriel et l'innovation.

Nous étions dans un « marché acheteur », la mondialisation nous l'imposait !

Les vertigineuses augmentations des cours (des matières premières et des services), les exigences affichées par les nouveaux investisseurs et la forte dépendance des sociétés sur certains marchés fortement concurrentiels ont demandé aux organisations de revisiter leurs stratégies industrielles : elles doivent désormais maîtriser au plus près leurs risques, au détriment parfois de la simple croissance.

A n'en pas douter, cette nouvelle gouvernance économique se traduira rapidement par un impact significatif sur les stratégies commerciales et donc sur les relations transactionnelles, rééquilibrant, de fait, la balance acheteur-vendeur.

Ce revirement des conditions de marchés offre ainsi la possibilité aux fournisseurs d'être plus sélectifs dans l'allocation de leurs capacités à leurs clients. Ils peuvent désormais se trouver vers ceux qui leur offrent la possibilité d'une rentabilité qu'ils ne pouvaient obtenir jusque-là que par une course effrénée aux parts de marché.

Les efforts des organisations à sécuriser leurs besoins sont rendus difficiles par la rareté des ressources.

Mais alors, quels sont les critères pertinents de sélection des fournisseurs, permettant de les placer au cœur de nos problématiques ?

Rééquilibrage des positions

Doper la compétitivité de l'entreprise pour intégrer le peloton de tête de son secteur d'activité, renforcer ses positions et satisfaire aux attentes de ses actionnaires : telle est l'équation à laquelle sont confrontés les acteurs de l'entreprise de manière quasi quotidienne. Comment faire ?

➔ Que nous reste-t-il à accomplir après avoir :

- Organisé et amélioré nos processus (de fabrication, de transaction, commerciaux)
- Standardisé et optimisé les gammes de produits et de services
- Externalisé les activités non-stratégiques
- Organisé et professionnalisé nos achats
- Recherché et développé les synergies internes

Il est encore des mesures de bon sens, permettant de sortir de cette léthargie de créativité qui semble s'abattre sur nous. Pour cela, commençons par tirer profit de nos propres forces en capitalisant sur nos expériences et nos expertises.

Elargissons simplement le spectre de notre réflexion en considérant l'ensemble des assets et composantes de l'activité de l'entreprise en considérant de manière dynamique la relation privilégiée de l'entreprise avec ses premiers fournisseurs (en terme d'importance stratégique dans la conduite quotidienne de l'activité).

➔ Alors :

- Qui sont nos fournisseurs dits «stratégiques» ?
- Partagent-ils notre perception ?
- Sommes-nous unis par un programme de développement ?
- Nos stratégies moyen et long termes sont elles partagées ?
- Nos capacités sont elles complémentaires ?

Autant d'interrogations auxquelles nous devons répondre au moment où se présenteront des obligations de choix tactiques qui impacteront de manière significative la pérennité de nos entreprises.

Si nous admettons que le déficit de notre commerce extérieur et nos difficultés à suivre le rythme de la croissance mondiale sont dus à la faiblesse de notre recherche et de nos innovations, alors nous sommes fondés à aller chercher au-delà des registres connus les remèdes qui favoriseront notre expansion.

Cette réflexion a pour but de proposer une approche pragmatique permettant un accompagnement dans cette direction, avec comme objectif de maximiser le retour des investissements et efforts consentis depuis des années dans l'optimisation de la « Supply-Chain ».

Inversons la tendance.

A l'évidence, la France innove moins que ses voisins et commence même à se voir distancée par l'Inde ou la Chine et d'autres pays émergents, un sérieux handicap dans un monde où l'innovation est devenue un avantage concurrentiel décisif.

Pour inverser la tendance, nous devons mieux exploiter nos ressources disponibles, valoriser les ruptures technologiques et les connaissances issues des pôles de compétitivité, de nos laboratoires et de ceux de nos partenaires.

Or qui mieux que nos fournisseurs, connaît nos entreprises auprès de qui ils distillent quotidiennement produits et services ? Ils sont de ceux que nous avons sélectionnés, audités, évalués de manière quasi automatique. Ce sont les mêmes qui ont déployé des trésors d'imagination et des budgets de recherche pour satisfaire à nos attentes et à nos besoins.

Si nous les considérons comme « stratégiques », il y a fort à parier que la réciprocité peut être vérifiée. Ce qui nous amène à penser qu'une large partie des budgets de recherche et de développement investis par nos fournisseurs/partenaires le sera au profit de notre secteur d'activité ! En nous assurant de notre interdépendance stratégique et de l'accès à la ressource fournisseur, il est raisonnable de penser qu'une coopération plus large peut être engagée, globalisant les moyens et compétences des deux parties.

Nous abordons là une approche partenariale plus évoluée que les programmes et stratégies de gestion fournisseurs développées jusqu'alors. Les objectifs à afficher se doivent d'être plus ambitieux que la simple négociation de contrats cadre ou la gestion des risques de fourniture. Il s'agit là de développer une relation business « privilégiée » avec ses partenaires.

Choix ou Opportunité ?

Il importera que l'extension de la relation partenariale entre fournisseur et client s'établisse sur la base d'une gouvernance équilibrée et d'orientations stratégiques partagées, liées à la réduction des dépenses excessives et à l'amélioration des dysfonctionnements créés.

➔ **Améliorations de productivité**

Contribution moyenne annuelle des programmes d'amélioration et de productivité fournisseur.

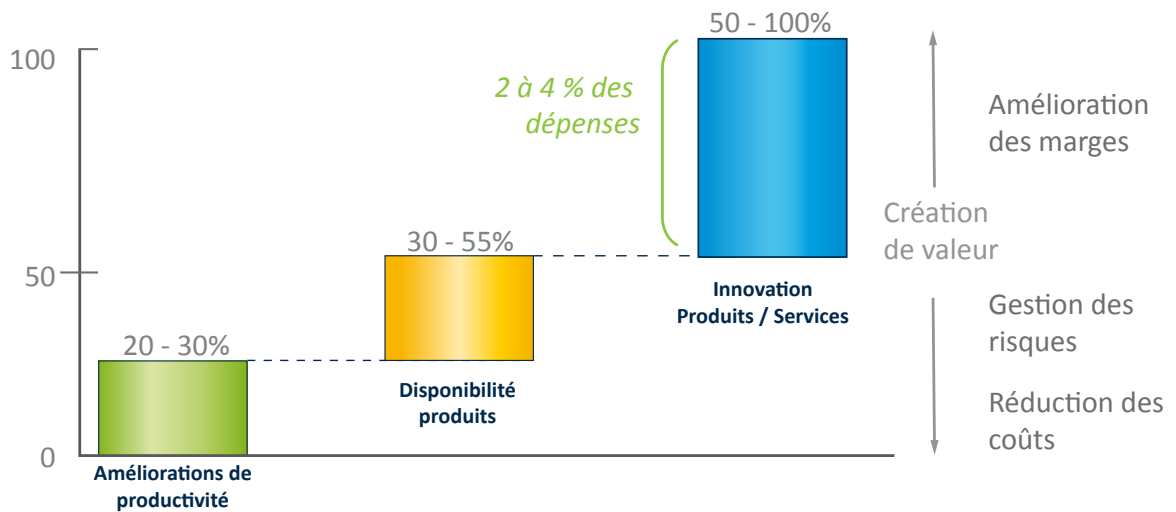
➔ **Disponibilité produits**

Moyenne des coûts évités par les ruptures produits ou par les relations contractuelles.

➔ **Innovation Produits / Services**

Moyenne annuelle des innovations et initiatives fournisseurs apportées à leurs clients stratégiques.

3 leviers de contribution de la relation client-fournisseur



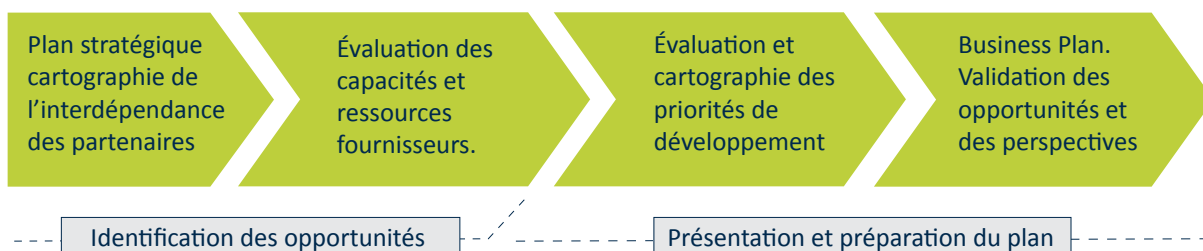
Source : Mortimer Jason

La réalisation de ces leviers complémentaires de productivité sera possible grâce à la redéfinition de la «Relation choisie», tant en externe (choix mutuel des partenaires) qu'en interne (décloisonnement des réserves), le tout sous couvert d'une volonté affichée de transparence et de confidentialité soutenue par une gouvernance adaptée et un support (soutien?) marqué des directions générales.

- ▶ **En interne** : la conduite de relations pluriculturelles sollicite les meilleures compétences et la mise à disposition de moyens adaptés. Elle requiert l'abandon du rapport de subordination, pour la mise en place d'un rapport de partenariat avancé. Ces travaux sont à considérer comme un projet stratégique de transformation pour l'entreprise.
- ▶ **En externe** : la confirmation de la prédominance des ressources et des moyens par les fournisseurs comme préalable au déploiement de ce type de programme est clé. Surpasser ce challenge revient à convaincre les fournisseurs sélectionnés des opportunités de développement de leur portefeuille largement supérieures à leurs possibilités matérielles et à la simple sécurisation de leur relation actuelle.

Maximisons la relation...

Efficace si partagé, le processus de développement de la «Relation Choisie», se doit d'être dynamique, et volontaire, lui permettant d'être contributeur de résultats tangibles et de revenus pour les deux parties.



Pour accompagner le développement d'une «Relation choisie», il importe de formaliser la cartographie de l'interdépendance des parties prenantes. Cet exercice permet une compréhension mutuelle des objectifs stratégiques et l'identification des objectifs individuels à servir.

La finalité résidant dans la production d'un document de synthèse servant de communication en interne, mais constituant aussi un argumentaire marketing inversé pour le fournisseur dans l'expression des attentes et des perspectives réalisables par son organisation.

L'évaluation régulière permettant la validation en continue des étapes du projet et l'alignement des résultats obtenus aux objectifs définis, renforcera la confiance des parties prenantes et la mobilisation des moyens nécessaires.

Il n'est pas inconcevable de ré-abonder le business plan au rythme des ambitions développées, bien au contraire.

Pourquoi et Quand ?

Notre approche basée sur l'expertise méthodologique du CMMI (the Capability Maturity Model Integration) n'a pas vocation à supplanter les systèmes qualité ISO /ANSI / ASQ ou QS en place dans la majorité des groupes industriels, mais plus d'offrir une visualisation homogène et consistante des processus produits, services et informations rentrant dans les cycles de développement et de fabrication. Autrement dit permettre de s'assurer que les produits, services et informations fournies s'intègrent le plus justement possible aux processus pour lesquels ils ont été acquis, bien au-delà de la simple conformité aux spécifications constructeur.

Cette démarche prend en compte en amont et en aval les impératifs du projet pour modéliser les processus des parties prenantes en un seul schéma, qu'il soit :

- L'identification et la gestion des risques (produit et process)

- L'amélioration continue des processus existants
- L'évaluation des performances des process contractualisés en phase production.
- L'intégration des fournisseurs dans les processus de développement (production et produit)
- La valorisation des bonnes pratiques dans le développement
- La capture de l'innovation fournisseur et développement de synergies.

En pratique, il convient de s'assurer que les organisations en place permettent de se lancer de tel défi et disposent des moyens et ressources appropriés pour les conduire.

L'expérience des conseillers **Clarans consulting** dans la mise en place et le déploiement de ce type de démarche vous permettra d'identifier les étapes indispensables à la construction d'une « Relation Choisie» efficiente, mais également de vous accompagner dans le management, la planification et la coordination des compétences nécessaires à son déploiement et à son efficacité.



Guy ELIEN
guy.elien@clarans-consulting.com

55 Avenue Marceau
75116 Paris
Tél : 01 56 60 59 06
Fax : 01 56 89 26 27
www.clarans-consulting.com