

Octobre 2000



Performance.
Everyday.

Dossier n°7

Susciter des productivités réciproques auprès des fournisseurs

Contact

Hicham Abbad: 01 49 44 35 27 / habbad@klb-group.com

www.klb-group.com

Tél. : +33(0)1 49 44 35 00 • Fax : +33(0)1 49 44 35 01 • 2, rue Paul Cézanne F-93364 Neuilly-Plaisance Cedex
Société anonyme au capital de 53 250 euros RCS Bobigny - N° SIRET 402 994 438 00032

Sommaire

I. Quels types d'achats sont concernés ?	3
1. Les achats série de production.....	3
2. Les achats projet de production et les investissements	4
3. Les achats de prestations	5
4. Les achats de frais généraux hors prestations	6
II. Créer un programme de suggestion fournisseurs.....	7
1. Catégorisation des suggestions.....	7
2. Les suggestions des fournisseurs : quel traitement ?	8
3. Transformer les propositions en gains	11
4. Coopérer avec les donneurs d'ordres et clients internes	13
III. Conduire le changement en interne.....	14
1. Auprès du département achats	14
2. Auprès de la direction.....	14
3. Auprès des autres départements	15
IV. E-Purchasing et suggestions fournisseur	16
Conclusion.....	16

« J'ai obtenu 15% il y a deux ans en revoyant à la baisse le cahier des charges. L'année dernière on a encore fait 10% grâce à l'enchère. Mais cette année, les fournisseurs ne veulent plus faire d'enchères et refusent de baisser les prix : comment dois-je faire : je ne peux pas atteindre mon objectif ! ».

Dans un contexte où l'on impose aux acheteurs de maintenir le même niveau de productivité chaque année sur l'ensemble de leurs portefeuilles, des discours similaires sont de plus en plus fréquents et créent un véritable casse-tête pour les responsables achats.

Comment s'y prendre pour redynamiser les familles déjà travaillées et retravaillées ? Plusieurs approches apparaissent de manière récurrente, elles ne sont pas antinomiques et sont même conciliables. Certaines entreprises ont recours à une rotation rapide des portefeuilles d'achats entre acheteurs tous les deux à trois ans. Ce principe de chaises musicales permet d'insuffler des idées et méthodes nouvelles régulièrement. D'autres élargissent leur sourcing en imposant une mise en concurrence avec de nouveaux acteurs du marché (de plus en plus fréquemment situés dans les Low Cost Countries) à des intervalles définis. D'autres encore comptent sur les fournisseurs pour proposer eux-mêmes des pistes de productivités.

Cette dernière approche est de plus en plus suscitée par les entreprises dont l'organisation achats a déjà atteint une forte maturité. Elles y voient la solution pour créer de véritables partenariats avec les fournisseurs tout en continuant d'assurer des gains réguliers substantiels. Encore faut-il que les fournisseurs soient motivés pour proposer spontanément des productivités réciproques (c'est à dire une baisse des prix de vente qui profite au client sans pour autant impacter la marge du fournisseur). Nous essayerons de répondre aux questions suivantes : Quels sont les types de produits concernés ?

Comment l'acheteur doit-il s'y prendre ? Comment valoriser cette action en interne ?

I. Quels types d'achats sont concernés ?

Tous les types d'achats sont potentiellement concernés, cependant l'on ne devra pas s'attendre aux mêmes types de gains selon la nature de l'achat.

Dans certains cas, la démarche sera naturelle, dans d'autres cas il faudra inventer de nouvelles manières de travailler avec les fournisseurs. En fonction du type d'achat concerné, les demandeurs internes ne seront pas les mêmes et par conséquent la façon d'aborder la démarche sera très différente.

1. Les achats série de production

Tout naturellement, lorsque l'on pense productivités réciproques, on pense pièces de production et plus particulièrement Redesign To Cost. En effet chacun voit l'intérêt pour un fournisseur de diminuer une quantité de matière, de changer un grade d'une pièce et d'en faire profiter son client. Le fournisseur diminue en même temps ses coûts et son prix de vente sans forcément rogner sur sa marge, ce qui permet une amélioration de sa rentabilité.

Les fournisseurs peuvent également profiter de l'opportunité offerte par le client pour tenter de répartir la charge des frais d'investissement nécessaires.

Exemple 1

- Un fournisseur produit des pièces métalliques par une succession d'opérations de découpage et d'emboutissage sur différentes presses ;
- Ce fournisseur calcule qu'avec une presse dite progressive, c'est-à-dire réalisant l'ensemble des opérations de découpage et d'emboutissage à la suite les unes des autres, il économiserait 40% de son temps de cycle et générerait des économies d'énergie ;
- Cependant ce fournisseur ne possède pas de presse progressive, de plus il faudrait un nouvel outillage coûteux ;
- Le fournisseur est prêt à investir 50% du coût de la presse ;
- Si le client finance le nouveau moule et 50% de la nouvelle presse, tout en répercutant la baisse du coût de production sur le prix des pièces, il aura un ROI (retour sur investissement) au bout de 18 mois ;
- Le client a donc intérêt à financer une partie de l'investissement du fournisseur : le fournisseur présente alors sa proposition à son client qui sera libre de l'accepter ou de la rejeter.

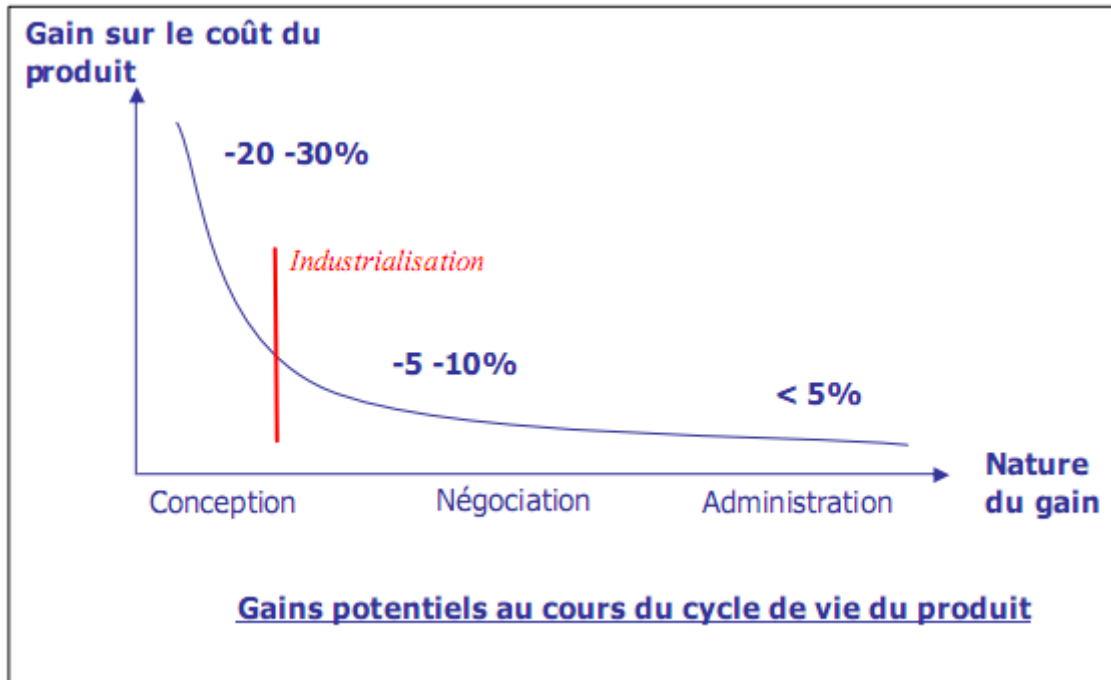
Exemple 2

- Une entreprise achète un produit qui est une boîte de PLV en carton et métal ;
- Les leviers de négociation historique (3% sur le métal et 5% sur le carton) sont insuffisants pour baisser les prix et faire face à la concurrence ;
- La solution trouvée par l'implication du fournisseur dans le cadre d'une productivité réciproque est une nouvelle boîte 100% en carton. Le gain sur le coût matière est de 30% ;
- De plus la recyclabilité a été améliorée, le temps de cycle a été amélioré, la complexité des approvisionnements a été diminuée, les possibilités de mise en concurrence des fournisseurs ont été multipliées, la perception des consommateurs finaux est en progrès, etc

Enfin, les achats de production seront motivants de part les volumes concernés et la récurrence des achats: ainsi sur de la très grande série, diminuer la longueur d'un câble électrique avec du cuivre de 1cm permettra d'économiser rapidement plusieurs kilomètres de fil : les gains sur volumes et les gains réciproques ne s'additionnent pas, ils se multiplient entre eux.

2. Les achats projet de production et les investissements

Comme lors d'un processus achats classique visant à réduire les coûts, plus l'action de réduction des coûts est précoce et apparaît tôt en amont de la conception du produit, plus les gains escomptés peuvent être importants.



Il est donc primordial que les achats et les fournisseurs puissent intervenir en amont de l'industrialisation des produits, et ce afin de maximiser les gains sur achats.

Les suggestions pourront concerner le process, les matières, le design ou encore les investissements en terme d'outillage. Le fournisseur gagnera en terme de crédibilité vis-à-vis du bureau d'étude de son client si ses remarques sont pertinentes, il simplifiera probablement l'industrialisation des composants concernés et réalisera par là un véritable gain de temps sur le projet. Le client gagnera en coût, en temps de développement et probablement en qualité.

Le co-développement peut-être considéré comme le stade ultime de prise en compte des suggestions fournisseurs en phase projet, ce à condition que chaque avancée liée directement à l'action du fournisseur soit identifiée, suivie et comptabilisée.

3. Les achats de prestations

En ce qui concerne les prestations, il faut distinguer trois types pour lesquels les opportunités de productivités réciproques divergent :

- la sous-traitance industrielle (externalisation d'une partie de la production, etc.),
- Services d'appui (conseil, audit, prestations intellectuelles informatiques, etc.),
- Services opérationnels (transport, nettoyage, externalisation d'un service de l'entreprise, mise à disposition de personnel, etc.).

3.1. La sous-traitance industrielle

Ce secteur est particulièrement porteur en ce qui concerne la possibilité de réduction des coûts avec des gains mutualisés. En effet, l'optimisation des process et de l'industrialisation est souvent loin d'être maximale pour un grand nombre de sous-traitants (que ce soit en France ou à l'étranger) : optimiser une manière de produire permettra des gains très importants pour le sous-traitant et pour son client (par exemple en proposant des actions de power-buying, c'est-à-dire de mutualisation des achats entre plusieurs clients).

La création (avec une collaboration entre le sous-traitant et le client) d'un outillage d'assemblage spécifique pour un produit donné pourra être rentabilisée très rapidement tout en améliorant les conditions de production de manière significative.

3.2. Services d'appui

Dans le domaine du conseil, il est vrai que les exemples de gains réciproques proposés par les cabinets sont moins nombreux : il peut cependant y en avoir quelques-uns :

- Remplacer deux consultants seniors par trois consultants juniors : plus de temps de travail effectif acheté moins cher par le client et augmentation de la marge du cabinet de conseil.
- Dans le domaine des prestations intellectuelles informatiques, et plus particulièrement du développement, l'expertise technique du prestataire sera précieuse pour optimiser les infrastructures informatiques ainsi que minimiser les personnalisations de solutions qui sont toujours coûteuses.
- Le fournisseur peut travailler en success fees : rémunération en fonction du résultat.
- Distribution d'incentives aux fournisseurs : si les résultats sont supérieurs aux attentes, les gains sont partagés.

De ce fait, on se rend bien compte que les prestataires ne doivent pas être dispensés de participer à un éventuel programme de suggestion fournisseurs.

3.3. Services opérationnels

L'externalisation est par définition un domaine où le fournisseur (« externaliseur ») est là pour proposer des réductions des coûts à son client.

Bien sûr, cette réduction de coûts se fera contre rémunération ! Chacun y trouvera son compte. C'est même souvent le sous-traitant qui aura démontré la plus grande capacité à la réduction des coûts qui sera retenu sur le marché.

Nous pouvons donner l'exemple du call-center délocalisé en pays à bas coût. Dans le domaine de la logistique et du transport, les optimisations des coûts suggérées par les prestataires sont particulièrement courantes : optimisation des routes, consolidation de volumes pour réduire le prix du transport à la pièce, utilisation de « petits » ports pour accélérer les formalités douanières et par là même diminuer le lead-time, etc.

4. Les achats de frais généraux hors prestations

On a un peu plus de mal à imaginer, par exemple, un fournisseur de petites fournitures de bureau proposer de remplacer un modèle de stylo standard par un stylo aux performances

équivalentes moins cher : quoi que, à l'entendre formulée ainsi, la situation ne paraît pas si absurde... Pourquoi ne pas envisager d'écouter le fournisseur de carte de visite lorsqu'il propose de changer de qualité de papier, de type d'impression...

En conclusion, on peut dire que tout type de fournisseur peut être amené un jour à proposer des réductions de coûts entraînant des gains réciproques : en effet, il vaut mieux que le fournisseur cherche spontanément à réduire ses coûts plutôt que de prendre le risque de perdre un marché !

II. Créer un programme de suggestion fournisseurs

SCORE (Supplier COst Reduction Effort) de Chrysler, SAVE (Supplychain Assisted Value Engineering) d'Honeywell, GAIN (Give An Idea Now) de Valeo, « Breakthrough ideas » de Kodak, Supplier Suggestion Program de Siemens VDO Automotive ou encore Presto de Delphi : quel est le point commun entre tous ces slogans ou acronymes ? Ils désignent tous des programmes de suggestion fournisseurs de grandes multinationales. Ces programmes se multiplient, particulièrement dans l'automobile et l'aéronautique. On constate que le procédé est relativement semblable d'une entreprise à l'autre, basé sur la formalisation, le traitement systématique et les feedbacks explicatifs aux fournisseurs.

1. Catégorisation des suggestions

Gains sur volume (Réduction de prix par optimisation des lots)

- Augmentation des tailles de lot
- Augmentation du stock chez le fournisseur (il sera parfois intéressant de financer le stock d'un fournisseur)

Gains techniques (évolution des produits/cahier des charges)

- Modification de conception / structure
- Standardisation de sous-ensembles et de composants
- Réduction du nombre d'éléments dans un sous-ensemble
- Relaxation de spécifications (standard de l'industrie ?)
- Réduction de poids, d'épaisseur, de dimensions
- Changements de matériaux (mêmes propriétés, moins chers)
- Standardisation de matériaux

Gains chez le fournisseur (process, industrialisation)

- Amélioration / Standardisation des procédés et des outillages
- Réduction du nombre d'étapes / Lean Manufacturing
- Automatisation
- Ajustement des spécifications
- Minimisation des coûts d'outillage
- Découpage en petits lots / Optimisation des flux de production
- Conduite de chantiers de productivités (SMED, Hoshin, TPM...)
- Réduction des coûts de main d'œuvre par délocalisation

- Rentrer ou sortir un outillage
- Externalisation de tout ou partie de l'assemblage

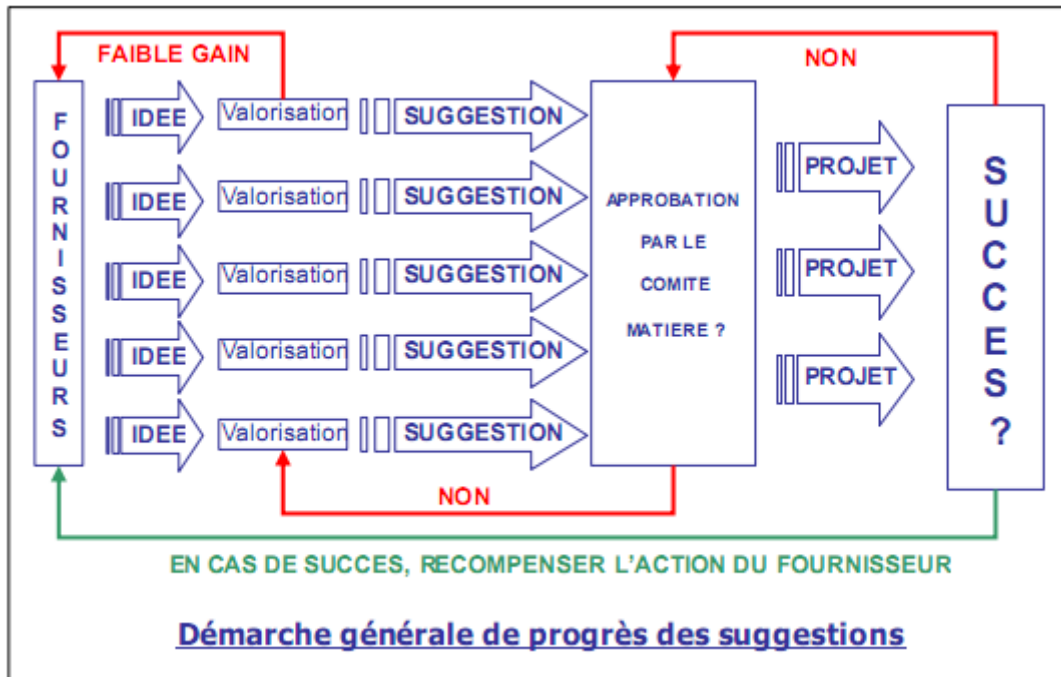
Gains Qualité (réduction des coûts liés à la qualité)

- Annulation de la « sur-qualité »
- Amélioration du contrôle process,
- Diminution des contrôles / Inspection produit
- Analyse et réduction des coûts de non qualité
- Programme de maintenance sur les outillages

Gains sur Stocks, Emballage, Transport et Logistique

- Réduction des coûts d'emballage
- Volumes optimaux de conteneurs
- Contenants réglables
- Contenants réutilisables
- Optimisation des circuits de livraison
- Arrêts des livraisons d'urgence
- Contrats de transport optimisés
- Implémentation de l'EDI
- Optimisation des stocks

2. Les suggestions des fournisseurs : quel traitement ?



Chaque acteur du processus de traitement des suggestions devra être identifié et devra être un facilitateur du suivi et de l'évolution des idées jusqu'à la réalisation de celle-ci. A tout moment, il faudra être capable de dire quel est le statut de la proposition : valorisée ? présentée au comité matière ? rejetée ? acceptée = en cours de réalisation ?

2.1. Valoriser les idées du fournisseur

En tout premier lieu, il est indispensable de formaliser les propositions de productivités présentées par les fournisseurs, et de les évaluer au plus vite.

En effet, de l'évaluation dépendra la décision de consacrer ou non du temps au traitement de la suggestion.

Ce travail doit être effectué par le fournisseur à partir d'une fiche de suggestion fournisseur qui lui aura été transmise de manière proactive par l'acheteur. Sur ce document d'une page maximum, le fournisseur devra décrire la situation actuelle, sa proposition, les montants des investissements nécessaires (part du client et part du fournisseur), le gain financier escompté (part du client et part du fournisseur), les contraintes et le planning de mise en œuvre, le besoin d'aides extérieures ...

2.2. Traiter rapidement les suggestions

Dès réception de ce document, l'acheteur devra valider :

- Les hypothèses de volume et le prix actuel : donc le gain potentiel
- La faisabilité technique a priori
- Les impacts en terme de qualité a priori
- La nécessité ou non de faire évoluer le cahier des charges initial (par exemple changer une tolérance sur plan)

- L'existence d'autres actions déjà en cours sur le produit ou service concerné (possibilité ou non de concilier plusieurs actions)
- La faisabilité en termes de ressources et planning...

Ces données en main, si l'acheteur juge que le dossier vaut la peine d'être étudié, une étude plus poussée sera conduite en se conformant aux procédures de redesign to cost, en accord avec la politique logistique, les normes d'emballage, etc. en vigueur dans son entreprise. Le fournisseur sera alors informé de la suite favorable donnée à son idée et participera le cas échéant à l'étude et à la réalisation.

Dans le cas d'une non recevabilité, l'acheteur informera au plus vite son fournisseur en lui expliquant les motifs du refus. Par exemple, la proposition du fournisseur proposant d'augmenter les lots moyennant une faible baisse des tarifs dans un contexte de flux tendu de type automobile se verra souvent éconduite.

2.3. Assurer un réel suivi des propositions

Chaque proposition retenue devra faire d'objet de la création d'un planning :

- revue par les études
- revue par la qualité
- revue par l'industrialisation...

Si l'idée paraît réalisable et que l'enjeu économique le justifie, l'idée devra être entérinée par le comité matière (pourquoi pas en présence du fournisseur), cette réunion deviendra alors la kick-off du projet de réduction des coûts.

En fonction des remarques soulevées tout au long de l'évolution de ce projet, il ne faudra pas hésiter à discuter avec le fournisseur, ce jusqu'à l'obtention d'une solution économiquement et techniquement viable. Dans certains cas, en cours de projet, il faudra abandonner celui-ci, mais quel que soit la nature du problème rencontré, il restera indispensable d'informer le fournisseur des raisons de l'échec.

2.4. Communiquer sur les succès

Les succès devront bénéficier d'une large publicité (en relation avec le gain généré). Cette communication devra permettre de faire ressortir les points suivants :

- Comment, grâce à l'action conjointe de notre équipe, nous avons réussi à baisser nos coûts de revient sans détériorer nos conditions de travail ni la qualité de nos produits ?
- Comment l'implication d'un ou plusieurs fournisseurs a permis la réalisation de cette action dans les meilleures conditions ?
- Finalement, on démontrera que par l'implication des fournisseurs dans la vie de la société, nous pouvons bénéficier de leurs savoir-faire pour progresser !
- Mettre l'accent sur les gains / avantages obtenus par le fournisseur (obtention de nouveaux marchés, amélioration de la sa rentabilité tous clients confondus....)

Valorisation, traitement, suivi, communication ne pourront être effectués dans des conditions satisfaisantes que si dès les premières étapes, la formalisation existe : il est donc vivement conseillé de créer des fiches standard de présentation par les fournisseurs (voir exemple page suivante).

FICHE DE PROPOSITION	
Libellé : Fournisseur : Fiche remise à : Date de remise :	 <i>Proposée / Validée / Rejetée / Terminée</i>
Soumise par M / Mme / Mlle E-mail :	
Produits / pièces /services concernés :	
Description succincte de l'idée :	
Situation actuelle :	Solution proposée :
Gain technique <input type="checkbox"/> Gain logistique <input type="checkbox"/> Gain qualité <input type="checkbox"/>	Make or Buy <input type="checkbox"/> Gain sur volume <input type="checkbox"/> Gain process <input type="checkbox"/>
Économies nettes potentielles pour le client (détailler) :	
Investissements requis (dont changements d'outillages) :	
A la charge du client :	A la charge du fournisseur :
Probabilité de réussite / difficultés / résultats des premières validations : Cette idée est-elle appliquée à d'autres clients : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/>	
Planning proposé (dont délai de réalisation) :	
Attentes vis-à-vis du client :	

Exemple de fiche de suggestion
réciproque (KLB Group)

3. Transformer les propositions en gains

3.1. Le soutien de la Direction Générale

Si l'on souhaite que les autres départements apportent leur soutien aux achats pour l'étude des suggestions fournisseurs, il faudra, dans la plupart des cas, que la direction générale manifeste ouvertement son soutien au programme de suggestions fournisseurs. En effet la direction générale sera seule habilitée à coordonner les actions des différents départements visant à la réduction des coûts. Dans certaines entreprises, un responsable productivité est même désigné et répond directement à la direction générale (postes généralement attribués à des hommes d'expérience connaissant le métier, les produits et les gens).

3.2. Connaître et anticiper les risques

Transfert des droits de propriétés intellectuelles du fournisseur vers le client si les modifications du cahier des charges entraînent le dépôt de brevets, de modèles...

Etre vigilant sur les nouvelles propositions des fournisseurs afin d'éviter qu'un fournisseur ne propose une solution qui paraît séduisante et économique au premier abord, mais avec des spécificités production ou de gestion que lui seul ou peu de fournisseurs maîtrisent. Dans ce cas, le risque est de basculer dans une situation de monopole et de le regretter à long terme...

3.3. Faire participer les fournisseurs à des événements d'envergure

Convier les fournisseurs, en leur faisant prendre conscience qu'ils font partie de la stratégie à long terme de leur client, permet de les valoriser, créant ainsi un meilleur contexte pour les relations commerciales.

Journées consacrées aux productivités

L'idée d'une grand-messe consacrée aux fournisseurs et à leur productivité idée n'est pas nouvelle et a maintes fois démontré son intérêt pour tous. Il s'agit lors d'un événement (annuel en général), de réunir l'ensemble des fournisseurs en leur inculquant deux idées maîtresses :

- « Nous sommes un client stratégique pour vous »
- « Nous devons diminuer nos coûts, si vous nous aidez spontanément vous en sortirez gagnants, sinon vous baisserez de toute manière vos prix »

Le « Breakthrough Event » de Kodak est un bon exemple de ce qui est réalisable en terme de journée fournisseurs, en voici un bref descriptif :

- A chaque session, le directeur mondial des Achats, ainsi que quelques dirigeants parmi les plus importants réalisent une présentation globale qui vise à vendre la société.
- Chaque fournisseur propose des breakthrough ideas qui sont des idées de réduction des coût, où « tout est permis », y compris par le biais d'une modification du cahier des charges profonde.
- Des indicateurs précis sur l'évolution du panel fournisseur sont exposés, de façon à montrer que ceux qui ont "joué le jeu" dans le passé ont récupéré plus de volumes, et que ceux qui ne l'ont pas fait ont disparu du panel... Ce process étant récurrent, il permet d'avoir un dialogue crédible du type "je vous démontre que ce que j'ai annoncé l'année dernière, je l'ai fait et je vous annonce mes objectifs pour cette année ! A bon entendeur."
- Les "success stories" sont aussi présentées par les fournisseurs eux même (les fournisseurs les plus actifs sur le concept sont sollicités pour montrer aux autres comment ils ont procédé et les avantages qu'ils en ont tirés...).

Comités matières

Ce concept est souvent moins populaire que les journées fournisseurs évoquées précédemment, cependant il est tout aussi porteur et permettra non seulement de susciter plus de gains mais aussi d'améliorer considérablement la visibilité des fournisseurs vis-à-vis des clients internes de la fonction achats.

Les comités matière sont des comités de direction dédiés aux achats, ils regroupent tous les directeurs concernés sous la conduite de la direction générale :

- Achats
- Approvisionnement / Logistique
- Qualité
- R&D
- Production
- Commerce (dans les cas où les modifications de produit doivent être validées par le client final avant industrialisation : automobile, avionique...)

Un comité matières se déroulera en plusieurs étapes structurées qui devront être définies à l'avance et contrôlées de manière à ne pas déborder en termes de temps : attention aux agendas souvent chargés des décideurs.

Pour que la réussite soit complète, il est indispensable que présentations et impacts financiers des suggestions aient été validés en amont par l'acheteur.

La plupart des questions doivent pouvoir trouver une réponse proactive dans les présentations des fournisseurs.

Voici un exemple type d'organisation de comité matières en trois étapes successives :

1 – la présentation du fournisseur (10 minutes) :

Le fournisseur présentera sa structure, ses actionnaires, ses résultats financiers, ses produits, ses capacités de production ainsi que ses dernières innovations.

2 – les résultats du fournisseur (15 minutes) :

L'acheteur leader présentera les résultats du fournisseur en terme de Qualité Coûts Délais Innovation et Service. Il s'appuiera sur des indicateurs objectifs et rappellera les grands succès et échecs de la période passée. Cette étape sera le moment choisi pour les directeurs Qualité et Logistique par exemple pour exprimer leurs mécontentements et leurs attentes.

3 – la suggestion du fournisseur (20 minutes) :

Le fournisseur présentera ses propositions d'amélioration. Il insistera plus particulièrement sur les impacts financiers, les délais et les attentes vis-à-vis de son client. Cette présentation aussi concise que possible sera suivie d'une séance de question réponse dont le but sera de fournir tous les éléments nécessaires à l'approbation ou la rejection de la suggestion.

4. Coopérer avec les donneurs d'ordres et clients internes

Les acheteurs sont les premiers utilisateurs de la cartographie achats, au préalable d'une négociation avec les fournisseurs par exemple.

En étant informées de leur performance et en prenant conscience des apports de leur fonction aux résultats de l'entreprise, les équipes d'acheteurs seront probablement plus motivées avec une mesure de la performance achats transparente.

III. Conduire le changement en interne

Avant de mettre en place un programme de suggestion fournisseurs, il conviendra de définir avec précision les règles de fonctionnement de celui-ci.

La pérennité de celui-ci sera grandement liée à la façon dont les rôles de chacun auront été définis.

1. Auprès du département achats

L'objection la plus courante que l'on rencontrera au sein d'un département achats est la suivante : « si je collabore avec mes fournisseurs, mes concurrents à l'achat en profiteront également ». Il est vrai que collaborer de manière trop proche avec un fournisseur peut conduire par ricochet à aider ses propres concurrents et parfois, peut-être même créer un nouveau concurrent en la personne de son fournisseur (un exemple récent est venu illustrer cette situation : un célèbre équipementier automobile avait décidé de développer un fournisseur en Chine dans le cadre d'un programme de panel préférentiel de fournisseurs ; lors du développement d'une nouvelle génération de voitures, l'ex-fournisseur de l'équipementier a emporté le marché auprès du constructeur...).

L'acheteur doit comprendre que ce risque existe à partir du moment où l'on décide d'externaliser la production de tel ou tel composant : c'est le métier de l'acheteur de faire la part des choses et de choisir avec discernement les fournisseurs qui présenteront les meilleures garanties QCD tout en offrant la meilleure sécurité possible vis-à-vis de ses concurrents. Cette vérité assimilée, l'acheteur pourra traiter sereinement les suggestions des fournisseurs, en choisissant d'y donner suite ou de les rejeter. Si les réticences subsistent, il faudra se poser les questions suivantes : parmi ses clients, le fournisseur privilégiera-t-il son client qui discute d'optimisations tarifaires réciproques, ou celui qui matraquera les prix sans rien donner en échange ?

Un autre point bloquant pourra être créé par un manque d'appropriation des productivités générées par les suggestions du fournisseur : « si le fournisseur baisse de lui-même ses tarifs, suis-je toujours utile? ». Le responsable achats vaincra cette résistance par l'imposition d'objectifs en termes de productivités générées par les suggestions des fournisseurs, et surtout en prenant en compte obligatoirement les productivités.

2. Auprès de la direction

Un programme d'obtention de gains par des réductions de coûts suggérées par les fournisseurs ne pourra porter ses fruits que dans le cas où les acheteurs recevront le soutien des utilisateurs finaux. Dans la plupart des cas, la réalisation de la suggestion nécessitera une évolution du cahier des charges en cours. Il faudra donc convaincre les prescripteurs de manière directive, ce que seule la direction pourra faire (en veillant cependant à ne pas froisser la culture d'entreprise).

La direction devra donc prendre conscience des enjeux financiers des propositions : cet argument sera mis en avant par les acheteurs cherchant à mettre en application les suggestions des fournisseurs.

3. Au près des autres départements

3.1. Les études

Les bureaux d'études, plus que tous les autres services, doivent être sensibilisés à la démarche. En effet dans le cadre de proposition de réduction des coûts sur des achats de production série ou projet, il faudra souvent amender des plans et/ou des spécifications. Cette étape sera le goulot d'étranglement du progrès de la suggestion dite 'technique'.

Dans beaucoup de cas, l'intervention du management sera indispensable pour attribuer les priorités en fonction des enjeux; les conflits d'intérêt entre achats et études étant fréquents lorsque l'on parle de réduction des coûts. Certaines entreprises ont ainsi fixé des objectifs en termes de réduction des coûts aux ingénieurs de la recherche et développement (une des composantes du redressement de Nissan).

3.2. La logistique

Un grand nombre de suggestions auront un impact sur l'activité logistique de l'entreprise :

- directement lorsque la proposition concerne un process logistique
- indirectement lorsqu'il faudra épuiser un stock de vieux composants lors d'une modification technique

Les logisticiens seront donc des gens à ménager le plus possible si l'on ne veut pas que ceux-ci mettent des bâtons dans les roues.

3.3. La qualité

La qualité, enfin est l'un des départements qui se révèle le plus frileux parmi les départements impliqués : en effet tout changement dans un produit ou un service peut créer un risque qualité.

Afin de gagner l'adhésion des qualitatifs, il conviendra de faire comprendre qu'au travers d'un programme de suggestion fournisseur, celui-ci n'est pas invité uniquement à proposer des réductions de coûts mais également des améliorations de qualité, des optimisations logistiques, etc.

3.4. L'industrialisation / la production

Ces deux départements se montrent souvent ouverts à de tels programmes dans la mesure où aucune répercussion ne les concerne. En revanche, si le design d'une pièce est affecté, il faudra alors remettre en question les procédures d'assemblage, parfois le temps cycle... Le coût de modification de ces procédures ainsi que les impacts en termes de temps de cycle (positifs et négatifs) devront être pris en compte lors de la valorisation du gain potentiel.

Dans le cas où la modification du design permettra une simplification du travail des opérateurs, la suppression d'une opération, etc., l'industrialisation et la production seront des alliés précieux pour les acheteurs.

IV. E-Purchasing et suggestions fournisseur

Le fait de susciter des propositions de productivité de la part des fournisseurs est amené à devenir une pratique achats courante. Comme toute pratique achats, il est désormais possible de faire appel aux nouvelles technologies de l'information pour l'optimiser. Ainsi un certain nombre d'éditeurs de logiciels se sont déjà jetés dans la brèche ouverte par ce nouveau besoin, on peut citer par exemple SIM (www.tqs-sim.com) ou Brain Bank (www.brainbankinc.com).

On peut imaginer que les systèmes de suivi des suggestions des fournisseurs vont rapidement devenir une des composantes de base des portails fournisseur de type SRM (Supplier Relationship Management).

Conclusion

Le responsable achats devra développer un réel programme formalisé destiné à tirer un profit maximal des productivités proposées par les fournisseurs. Ce programme devra prendre en compte des aspects aussi différents que :

- communiquer auprès des fournisseurs sur l'intérêt des productivités réciproques,
- inciter les fournisseurs à émettre des propositions formalisées,
- inciter les acheteurs à travailler avec les fournisseurs,
- valoriser l'action des fournisseurs,
- « vendre » le programme auprès du top-management de l'entreprise,
- calculer systématiquement les gains potentiels liés aux suggestions des fournisseurs.

Le sujet n'est pas à prendre à la légère et un manque de formalisation et/ou d'implication du top-management conduira inévitablement à l'échec.

Cependant les gains escomptés aussi bien en termes de coût et d'amélioration de la relation client fournisseur seront considérables au regard de simples gains de négociation.

Les suggestions fournisseurs sont un des meilleurs moyens pour réaliser leur intégration et en faire ainsi de réels partenaires.

Notons enfin que la démarche de suggestions fournisseurs s'inscrit dans la philosophie TQM (management par la qualité totale) et est en droite ligne avec les recommandations de l'ISO 9001 : 2000.

Dossier réalisé par Silvandre Carron, Acheteur Conseil. A également participé à ce dossier : Jean-Claude Gallard, Chef de Projet.