

PROFESSION A C H A

le magazine des professionnels de l'achat

n°31 - Sept. 2008

ÉVÉNEMENTS

8 MIDEST 2008,
du 4 au 7
novembre



10 Buy&Care
du 2 au 5
décembre

PORTRAIT

12 Jean-Luc Baras
Coordinateur des
achats groupe
d'Eiffage.



MÉTIERS

34 BTL : les travel
managers
font le point.



37 Solutions
d'impression

TEST

40 Quel style
d'acheteur
êtes-vous ?



Les Acheteurs
de France
www.cdaf.fr

DOSSIER

Le SRM,
Clé de voûte de la carrière
d'acheteur.

17



Mesurer la qualité de la relation fournisseur-client : le WRI

Désormais le fournisseur peut également coter son client : indispensable dans une relation partenariale équilibrée, surtout si on veut accéder au statut de Preferred Customer.



En 2002 Michelin a annoncé qu'il interrompait sa relation avec GM1. Il y a quelques années, Nissan a du arrêter ses usines par manque d'acier². Pourquoi de très grands acteurs se voient-ils refuser livraison par leurs fournisseurs clé ?

Un article de Wind Energy Report de 2005 affirmait que Le contrôle ou des liens très étroits avec les fournisseurs clé est prépondérant pour permettre à un vendeur d'éoliennes de maximiser sa production et donc son potentiel de vente et sa part de marché.

Dans les biens de grande consommation, les entreprises qui ont une marque à défendre doivent en permanence se différencier des génériques, des marques de distributeurs. Le fruit de leur recherche est rapidement copié si les composants sont disponibles sur le marché. Certaines entreprises comme le géant du snack Frito-Lay l'ont compris depuis longtemps, et donnent comme instruction à leurs acheteurs de créer des avantages concurrentiels durables en terme de coût mais aussi en terme de barrières à l'entrée par rapport aux concurrents, et en

particulier les fabricants de génériques, dans leur relation avec les fournisseurs. Quand des systèmes complexes sont mis en jeu, la qualité de la relation entre fournisseurs et clients est essentielle. C'est le cas dans les industries l'aéronautique, ou la durée de vie d'un système peut dépasser vingt ans. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises ont sous-traité des pans entiers de leurs opérations, pour accéder rapidement à des compétences clé, pour créer de la flexibilité, ou pour réduire les coûts opérationnels. Les réseaux ainsi constitués vivent en symbiose : les problèmes sont partagés, malgré le réflexe traditionnel de sous-traiter les problèmes et de conserver les bénéfices.

“ Quand des systèmes complexes sont mis en jeu, la qualité de la relation entre fournisseurs et clients est essentielle. ”

Certains répondront que ces exemples sont anecdotiques, que la majorité des relations client-fournisseur sont de manière inhérente conflictuelles, et que les entreprises doivent se battre sur les coûts pour survivre et que tout le reste est « cerise sur le gâteau ». C'est vrai si on évalue ce pourcentage à l'aune du volume de transactions ou du nombre de fournisseurs, mais la vision change radicalement si la mesure est la valeur pour l'entreprise et ses actionnaires. Pour faire court, pour créer de la valeur de manière durable il faut faire mieux que le concurrent. Les relations achat créatrices de valeur sont donc mesurées par rapport à leur impact sur la position concurrentielle et non par rapport à une référence historique. Pour créer de la valeur il faut que le fournisseur / partenaire soit prêt à vous supporter pour surpasser vos concurrents, et donc qui partage votre vision du marché.

Les exemples illustrés ci-dessus montrent cependant que pour certaines entreprises la stratégie fournisseur doit être construite pour développer, obtenir,



conserver un accès privilégié à des ressources essentielles à leur croissance et capturer ainsi des avantages concurrentiels durables. À l'opposé, trop d'acheteurs, et pire encore, ceux qui leur assignent leurs objectifs, mesurent leur performance principalement à l'aune de la réduction des coûts, jusqu'à devenir des clients inintéressants pour leurs fournisseurs qui les abandonnent en cas de contraintes sur les marchés. Il faut donc admettre aujourd'hui que devenir le client préféré de son fournisseur peut devenir un élément essentiel d'une stratégie de gestion efficace des ressources externes. Il y a cependant du chemin de la coupe aux lèvres. Encore récemment, j'observais comment une société de haute technologie avait des intentions ambitieuses sur le développement de partenariats mais où de nombreux collaborateurs avaient gardé une approche cloisonnée de la relation fournisseur. Et en parallèle, les fournisseurs n'avaient pas perçu non plus le besoin de passer d'une approche traditionnelle spécifications / contrat / conflit à une approche de recherche efficace et conjointe de solutions dans un environnement en mutation, où les informations disponibles au début du projet évoluaient rapidement dans les premiers mois de ce projet.

Pour piloter cette relation, on voit donc apparaître des systèmes d'évaluation de la relation client fournisseur. Savez-vous que Nokia demande à ses fournisseurs

de l'évaluer ? Nous disait Jean-François Baril, CPO de Nokia, lors d'une récente discussion ? L'exemple le plus documenté d'évaluation des clients par leurs fournisseurs est probablement celui du « Working Relation Index » (WRI), dans l'industrie automobile américaine. Chaque année, la société « Planning Perspectives Inc » basée au Michigan publie son WRI qui mesure la qualité de tous les éléments de la relation entre équipementiers et constructeurs présents sur le marché nord américain. Cet index mesure du point de vue du fournisseur équipementier cinq dimensions principales, chacune composée de plusieurs variables

- Qualité de la relation
- Efficacité
- Communication
- Support
- Opportunité de réaliser du profit

Quand cette étude a été publiée pour la première fois, peu de responsables de GM l'ont considérée comme majeure. Cependant, d'année en année, l'index de Toyota et de Honda se sont améliorés, alors que celui de GM et de Ford plongeait. Les performances des constructeurs japonais en terme d'efficacité opérationnelle, de part de marché, etc. montraient que leur approche de gestion de la chaîne de valeur allant de leurs fournisseurs à leurs clients était devenue essentielle. Ce n'est qu'en 2005 que GM a décidé d'améliorer sa performance. Devenu CPO en 2005 il a changé les priorités : il a rendu ses managers responsables de la performance des fournisseurs, clarifié les cibles, amélioré la communication et insisté sur le traitement éthique des fournisseurs.

Alors que GM a commencé à améliorer sa relation avec ses fournisseurs, c'est maintenant Ford qui est lanterne rouge. Le président de PPI, John Henke expliquait que Ford avait lancé un

“ On voit apparaître des systèmes d'évaluation de la relation client fournisseur. Savez-vous que Nokia demande à ses fournisseurs de l'évaluer ? ”

programme d'amélioration de la relation avec les fournisseurs qui était « une stratégie brillante très mal mise en place ». Une des raisons avancées par le vice-président Global Purchasing de Ford, Tony Brown était que Ford n'avait pas de mesure de la performance en ce domaine qui permettait de piloter le changement de comportement.⁴

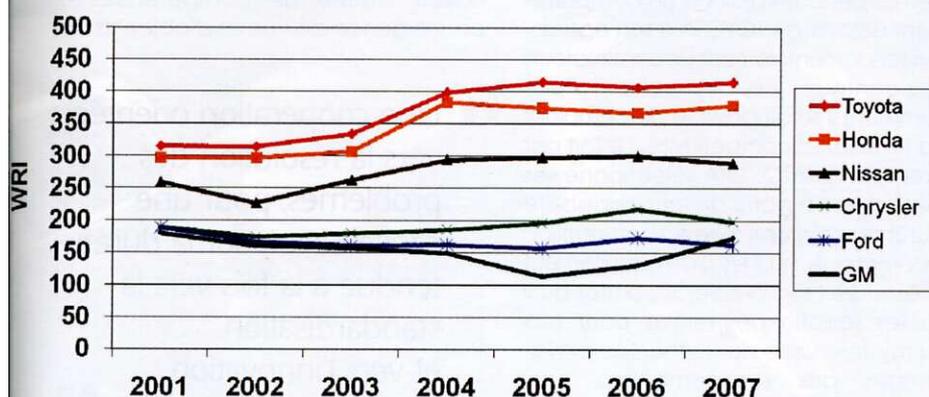
■ Quelles sont les leçons pour un responsable de la gestion des fournisseurs en France ?

■ Quand l'entreprise étendue prend de plus en plus de place, une bonne relation avec les fournisseurs clé permet de mieux se positionner vis-à-vis de ses concurrents.

Comme toutes les initiatives achat, le suivi ou l'amélioration de la relation avec les fournisseurs clé doit passer par une mesure objective telle que le WRI. En général, un prestataire externe est mieux à même de gérer ce genre d'étude. Une initiative interne peut remplacer un prestataire externe mais il faut trouver une approche pour permettre aux fournisseurs de s'exprimer librement.

Les acheteurs doivent être formés et sensibilisés à la différence entre la création de valeur et la réduction des coûts. Nous verrons probablement de plus en plus d'initiatives visant à mesurer la qualité de la relation fournisseur-client du point de vue du fournisseur. Aujourd'hui, c'est probablement le manque de sensibilisation et de formation des cadres des achats et des cadres dirigeants des sociétés françaises qui empêchent une évolution plus rapide de cette tendance. ■

North American Automotive Supplier Relations³



¹ Communiqué de Presse, Résultats du 1^{er} semestre 2002 : "Michelin has reached the conclusion that its strategy is no longer compatible with General Motors' purchasing policy. Consequently, Michelin will not renew its original equipment tire shipment contract with General Motors Europe which expires on July 31, 2002"

² BBC News, 25 novembre 2004

³ Planning Perspectives Inc, Michigan, USA : publications annuelles depuis 2001

⁴ GM Ascends From Supplier Relations Cellar, Tom Murphy, WardAuto.com, le 4 juin 2007