

ADD N°04

REVUE DÉDIÉE À L'EXCELLENCE DES OPÉRATIONS

R&D ET INNOVATION

ACHATS

PRODUCTION & MAINTENANCE

SUPPLY CHAIN

OPÉRATIONS LOGISTIQUES

GESTION DE LA RELATION CLIENT



**COMMENT
METTRE VOS
FOURNISSEURS
AU CŒUR DE
LA PERFORMANCE
DES OPÉRATIONS ?**

ARGON
CONSULTING



LES FOURNISSEURS AU CŒUR DE LA PERFORMANCE DES OPÉRATIONS

Depuis de nombreuses années, l'entreprise cherche à raisonner et à agir au-delà de ses murs, en étendant sa capacité d'action sur ses fournisseurs de premier ou de second niveau.

De nombreuses initiatives de travail collaboratif avec ces derniers ont été lancées, afin d'améliorer la compétitivité globale entreprise-fournisseur et maximiser la valeur créée pour le client : re-conception à coût objectif, dématérialisation des échanges, partage des prévisions, co-développement et co-innovation, voire investissement conjoint dans de nouvelles activités...

Qu'en est-il réellement en 2015 : « l'entreprise étendue » est-elle finalement devenue un « incontournable » ? Comment les fournisseurs peuvent-ils apporter de la valeur et favoriser la différenciation ? Au final, les résultats sont-ils à la hauteur des ambitions fixées par l'entreprise ?

L'étude menée en coopération avec l'institut BVA, auprès d'une centaine de dirigeants d'entreprises, révèle des situations assez hétérogènes. Si pour les plus performants, « l'entreprise étendue » est une réalité permettant de dépasser le rapport de force classique client-fournisseur, pour beaucoup encore, cela se limite à la sécurisation des approvisionnements et à des actions de baisse de coûts et d'optimisation du cash.

Dans ce nouveau numéro de ADD, nous avons donné la parole à des dirigeants qui ont su appréhender de manière originale et « innovante » le rôle (et l'apport) des fournisseurs dans la performance des opérations.

Les exemples concrets apportés par Isabelle Quettier de Suez Environnement, Pascal Traineau de Lagardère Active et Michel Recatume de Labinal Power Systems, permettent d'illustrer que d'ores et déjà de nombreuses entreprises font entrer les fournisseurs très en amont dans leurs Opérations et que création de valeur, compétitivité et collaboration sont parfaitement compatibles.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

Yvan Salamon
Président,
Argon Consulting



P 4-5

ENQUÊTE

« L'ENTREPRISE ÉTENDUE » OU COMMENT FAIRE COEXISTER INNOVATION ET COMPÉTITIVITÉ ?

P 6-9

INTERVIEW

LABINAL POWER SYSTEMS :
LA RELATION FOURNISSEURS AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

P 10-15

ARTICLE DE FOND

APPRENDRE À GÉRER SES FOURNISSEURS STRATÉGIQUES **COMME DE VRAIS PARTENAIRES**

P 16-21

BUSINESS CASE

LAGARDÈRE ACTIVE : S'APPUYER SUR UNE RELATION FOURNISSEURS « TRANSPARENTE » POUR **OPTIMISER SES COÛTS**

P 22-25

ARTICLE DE FOND

IMPLIQUER VOS FOURNISSEURS DANS LES DÉMARCHES **DESIGN TO COST**

P 26-29

INTERVIEW

SUEZ ENVIRONNEMENT :
LE CHOIX DU CATEGORY MANAGEMENT

P 30-33

ARTICLE DE FOND

LE MAKE OR BUY OU COMMENT PLACER SON FOURNISSEUR AU CŒUR DE SA PROPRE STRATÉGIE

P 34-35

LISTE DES CONTRIBUTEURS

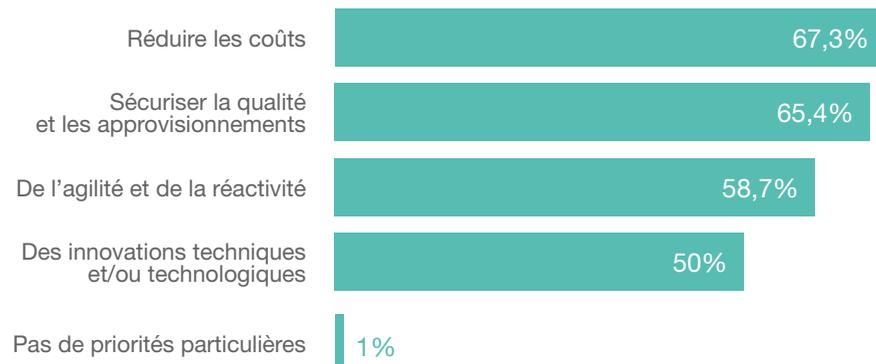
« L'ENTREPRISE ÉTENDUE » OU COMMENT FAIRE COEXISTER INNOVATION ET COMPÉTITIVITÉ ?

« L'entreprise étendue » ou l'intégration des fournisseurs dans la chaîne de valeur, est depuis longtemps identifiée comme une source de compétitivité : aujourd'hui, 90% des entreprises déclarent avoir identifié des fournisseurs stratégiques dans leur activité. Mais les fournisseurs sont-ils réellement des partenaires, permettant à l'entreprise d'étendre son champ d'action et de multiplier ses gisements de compétitivité ?

Nous avons voulu évaluer en quoi cette ambition est devenue réalité en menant une enquête (en partenariat avec l'institut BVA) auprès d'une centaine de dirigeants d'entreprises françaises.

Les attentes premières des entreprises envers leurs fournisseurs restent souvent limitées à l'optimisation des coûts, la sécurisation des approvisionnements et au respect de la qualité.

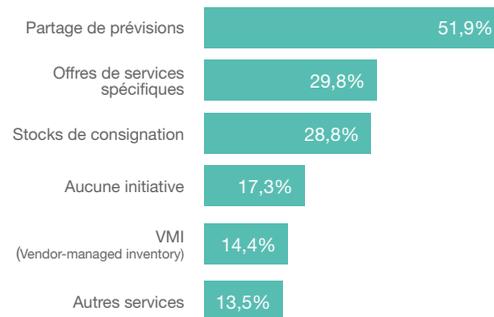
Quelles sont les priorités achats attendues de vos fournisseurs ?



Les initiatives conjointes les plus souvent opérationnelles se concentrent sur les aspects Supply Chain et Logistique, illustrant que « l'entreprise étendue » est une réalité qui peine à dépasser les frontières des entreprises.

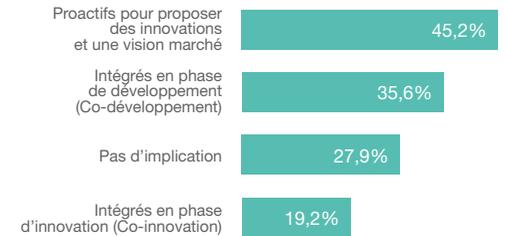
Pour appuyer leur démarche de sécurisation des approvisionnements et d'optimisation des stocks, les entreprises ont progressivement renforcé la collaboration avec leurs fournisseurs depuis l'échange d'informations jusqu'au transfert de responsabilité.

Quelle(s) initiative(s) Supply Chain avez-vous mise(s) en place avec vos fournisseurs ?



Malgré la volonté de dépasser le cadre classique de ce type de relation et de développer des nouveaux axes tels que l'innovation, seulement 27% des entreprises déclarent avoir déjà collaboré avec leurs fournisseurs sur des activités de Recherche ou de Développement. Les entreprises attendent néanmoins de leurs fournisseurs qu'ils leur apportent une vision innovante du marché et des produits.

Quel(s) rôle(s) sont amenés à jouer vos fournisseurs en phase de R&D ?



Se matérialisant seulement sur certains aspects de la relation entreprise-fournisseurs, « l'entreprise étendue » s'est révélée être jusqu'à présent un moyen original pour l'acheteur d'optimiser ses coûts et sécuriser ses approvisionnements (en délai et en qualité).

L'évolution des attentes des entreprises envers leurs fournisseurs, tournées vers les activités amont, illustre bien que l'enjeu de demain est de réussir à faire coexister compétitivité et innovation : créer de la valeur ensemble, tout en étant toujours plus compétitif.

LABINAL POWER SYSTEMS : LA RELATION FOURNISSEURS AU CŒUR DE LA STRATÉGIE

En 2008, Safran a lancé un programme interne destiné à renforcer la performance du Groupe: Safran+. Il porte sur l'ensemble des métiers et fonctions, y compris les achats et les relations avec les fournisseurs. Michel Recatume, Directeur des plans de progrès et de la coordination industrielle de Labinal Power Systems, revient pour nous sur les études Make or Buy menées dans le cadre de ce projet déployé chez LPS.

Labinal Power Systems en bref

Née le 1^{er} janvier 2014 de la fusion des activités Labinal, Technofan et Safran Power, Labinal Power Systems (LPS) est une entité spécialisée dans l'offre électrique pour l'industrie aéronautique: câblage, génération, distribution... Filiale du groupe Safran, LPS possède 40 sites et emploie 14 000 salariés dans 9 pays à travers le monde.



Michel Recatume

Directeur des plans de progrès
et de la coordination industrielle
Labinal Power Systems

Quel est votre niveau d'intégration industrielle avec les fournisseurs ?

Parallèlement à une approche traditionnelle des achats, nous essayons de plus en plus de nouer des partenariats en amont avec nos fournisseurs, dans le domaine de la R&D en particulier. L'objectif : co-développer des produits à très forte valeur ajoutée. Nous cherchons aussi à mieux intégrer nos différents partenaires de Supply Chain à nos processus internes, en travaillant dans une logique de développement fournisseurs.

Qu'est-ce qui vous a conduit à entreprendre la rationalisation de votre Supply Chain ?

Un contexte de forte croissance et l'acquisition de business complexes et variés ! Par exemple, nous avons récemment intégré les activités de systèmes électriques de Goodrich et Eaton, deux sociétés nord-américaines. Résultat : nous nous sommes retrouvés avec des Supply Chain propres à chaque entité, intégrant l'achat de produits très divers, des approches différentes, etc. Notre mission est de les remettre à plat, de les repositionner pour les harmoniser et les rendre plus efficaces.

C'est ainsi qu'après la création de LPS, au 1^{er} janvier 2014, nous avons rapidement saisi l'opportunité des études Make or Buy. L'enjeu était, entre autres, de définir une méthodologie unifiée pour mener ces études dans les règles de l'art et faire évoluer notre stratégie industrielle dans le bon sens.

Justement, comment arbitrez-vous entre maintien des savoir-faire stratégiques et performance économique ?

Il faut bien se poser la question de savoir si tel ou tel savoir-faire est réellement stratégique ou ne l'est pas et évaluer notre performance économique sur la base de critères objectifs. C'est ce que nous avons fait dans le cadre de notre 1^{ère} étude Make or Buy, qui a porté sur le bobinage des moteurs électriques et des génératrices. Une activité qui était considérée comme stratégique par le management antérieur, mais l'est-elle vraiment encore ?

Autre question à se poser : la perception des clients en cas de changement d'approche pour certaines activités, du Make vers le Buy en particulier...

« Nous avons communiqué sur le projet en toute transparence et favorisé la compréhension des enjeux tout au long de l'étude. »

Quels freins avez-vous rencontrés lors de la mise en œuvre de cette démarche ?

Le principal défi a été de s'adresser à tous les acteurs, internes comme externes, au bon moment et avec pédagogie. Il a aussi fallu en interne savoir écouter le marché : nous avons par exemple identifié des fournisseurs qui maîtrisaient mieux que nous certaines technologies ou processus industriels. Mais à part cela, il n'y a pas eu de réels freins à la conduite du changement. Nous avons communiqué sur le projet en toute transparence et favorisé la compréhension des enjeux tout au long de l'étude. C'est ce qui nous a permis de fédérer toutes les parties prenantes : collaborateurs, fournisseurs, partenaires, etc.

Que prévoyez-vous pour la suite ?

D'une part, cette étude a abouti à la définition de recommandations fortes pour le processus Make or Buy au sein de l'activité bobinage, comme par exemple l'évaluation de certaines possibilités d'automatisation sur des bobinages de forme complexe, autrefois jugées impossibles. Elles entreront bientôt en phase de mise en œuvre. D'autre part, elle a conduit à l'élaboration d'une méthodologie de Make or Buy globale et unifiée au niveau de la société LPS. Celle-ci s'appuie sur un référentiel documentaire qu'Argon nous a aidés à développer, réutilisable par l'ensemble de nos métiers en fonction de leurs problématiques : performance économique, questionnement stratégique, etc.

« Nous favorisons le travail en partenariat avec les fournisseurs, ce qui implique de mieux se connaître et de se faire confiance mutuellement. »

Au-delà du projet que vous avez mené, quelles sont les implications en interne d'une relation plus intégrée avec les fournisseurs ?

Nous favorisons le travail en partenariat avec eux, ce qui implique de mieux se connaître et de se faire confiance mutuellement. C'est à cette condition que nous pourrions associer nos fournisseurs clés le plus en amont possible et développer avec eux des relations stratégiques durables, sources de valeur ajoutée pour les partenaires de la Supply Chain comme pour les clients.



APPRENDRE À GÉRER SES FOURNISSEURS STRATÉGIQUES COMME DE VRAIS PARTENAIRES

Christophe Durcudoy, Directeur Associé, Argon Consulting

Depuis plus de 20 ans, toutes les entreprises ont compris que certains fournisseurs nécessitent une attention particulière, mais rares sont celles qui ont réussi à maîtriser leur rapport de force et à bien exploiter les bénéfices potentiels.

Qu'ils soient gérés par les Directions Achats, ou directement par la Direction Générale, le mode d'interaction utilisé s'apparente à la « politique de l'autruche » (on ne traite pas le problème) ou à « la fuite en avant » (leur attribuer plus de volume pour ménager de bonnes relations avec ces fournisseurs incontournables).

La gestion des fournisseurs stratégiques est toutefois devenue une vraie priorité pour l'entreprise :

1. parce qu'à ces fournisseurs aussi doivent s'imposer les impératifs de compétitivité (ils peuvent représenter jusqu'à 30 % des dépenses),
2. parce qu'ils sont au cœur des initiatives de développement et d'innovation des entreprises,
3. parce qu'ils peuvent représenter un risque majeur pour une entreprise qui en serait « dépendante ».

Aussi, grands groupes et entreprises de taille intermédiaire lancent-ils régulièrement des initiatives pour mieux gérer leurs fournisseurs stratégiques.

Trois bonnes pratiques pour renverser la relation et la faire passer de la « dépendance » au partenariat.

1 – Savoir identifier les vrais « fournisseurs stratégiques »

Interrogez cinq personnes et vous aurez sans doute cinq définitions différentes de ce qu'est un fournisseur stratégique : pour le financier ce seront les plus gros ; l'acheteur vous citera la moitié de son panel.

La définition objective d'un fournisseur stratégique est finalement assez simple, et repose sur deux critères majeurs :

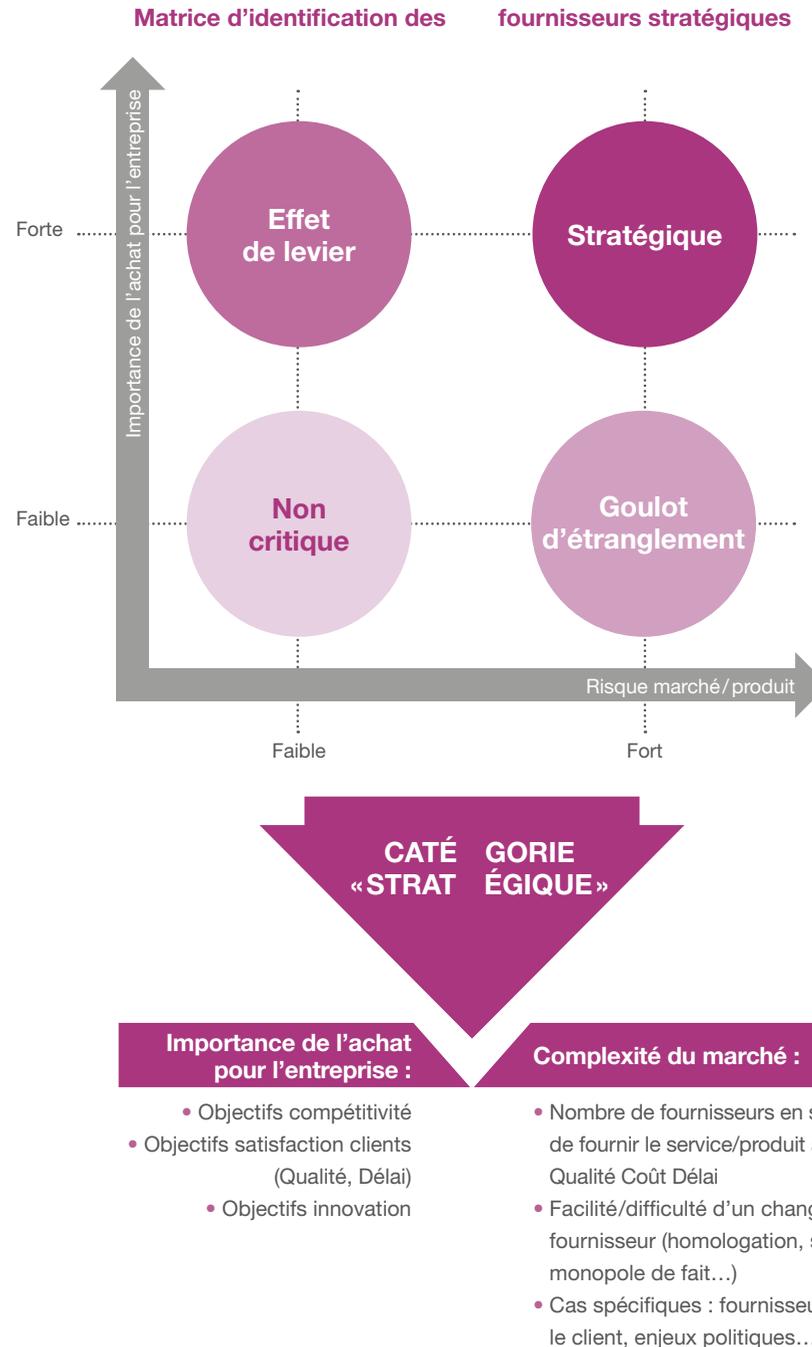
La contribution du fournisseur à la stratégie de l'entreprise :

- contribution à la **croissance** de l'activité (apport d'innovation, contribution à l'image de la société)
- contribution à la **compétitivité** de l'entreprise (réduction des coûts de production, de développement...)

La criticité du fournisseur (industrielle, financière, commerciale) :

- risques opérationnels (ruptures, délais trop longs, volatilité des prix)
- risques juridiques, financiers (en particulier dans le cas d'une dépendance économique du fournisseur), qualité...

Une fois cette analyse réalisée, le panel des fournisseurs apparaît sous un nouveau jour reflétant le degré stratégique de chaque fournisseur. L'enjeu est donc désormais de s'assurer que les fournisseurs stratégiques deviennent des partenaires.



2 – Élaborer un plan d'actions adapté à la nature et au potentiel du fournisseur

Refonder la relation que l'entreprise peut avoir avec ses fournisseurs stratégiques suppose de bien les connaître, eux et leur marché.

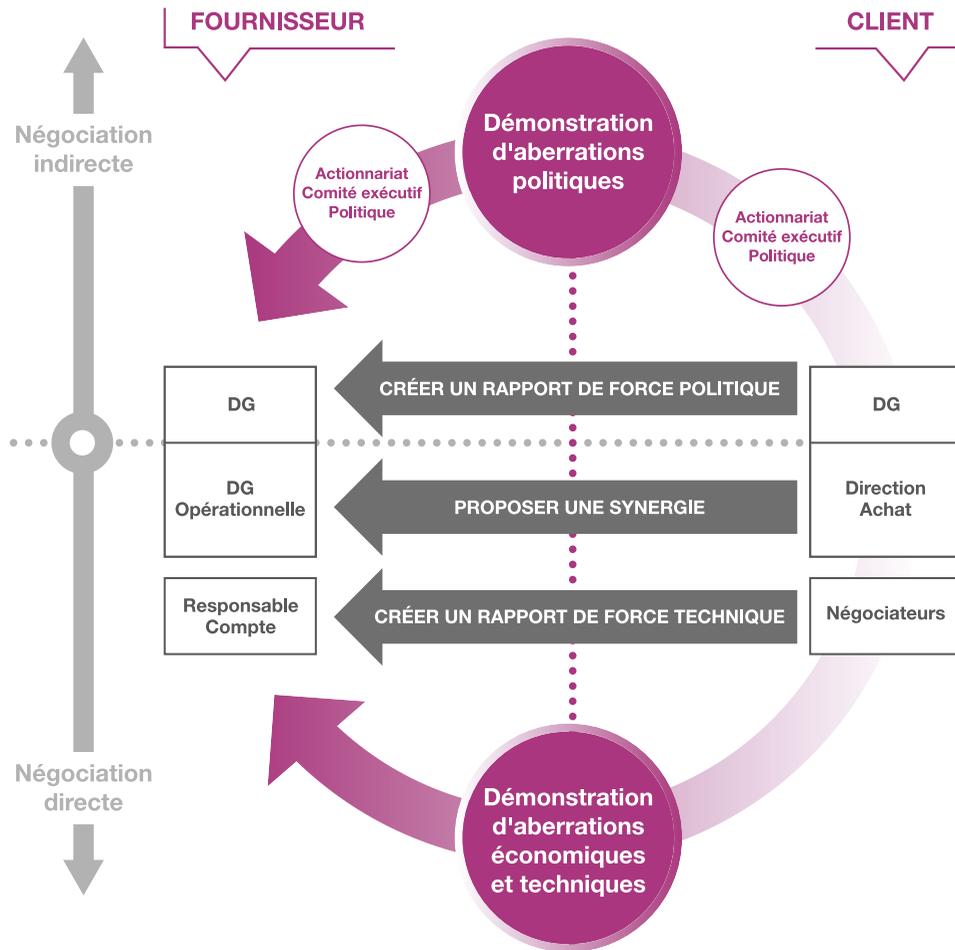
Ainsi, une connaissance fine des structures de coûts, de la stratégie du fournisseur, de ses faiblesses, permet de rééquilibrer le rapport de force. En complément, l'identification des synergies potentielles avec le fournisseur permet de comprendre les intérêts mutuels pour identifier les fondements de la future collaboration :

- **Développement** des affaires : accompagnement du fournisseur pour s'établir dans un nouveau pays, développement d'offres commerciales nouvelles en commun...
- **Innovation** et expertise métier : développement de projets en commun permettant au fournisseur d'acquérir de nouveaux savoir-faire, co-développement...
- Amélioration de la **compétitivité** : mise en œuvre de projets communs de réduction des coûts (amélioration des prévisions, refonte du processus de fabrication, cycles de développement, soutien logistique...)
- Réduction et partage des **risques** (co-investissement, risques commerciaux...).

Sur la base de cette analyse, l'entreprise pourra proposer au fournisseur une relation refondée, orientée vers un partenariat gagnant-gagnant.

3 – Créer et piloter un partenariat

Modèle d'application des leviers de rapport de force dans la négociation



Dans la gestion d'un fournisseur stratégique, il est utile d'aller jusqu'à la formalisation du partenariat. Les supports peuvent être multiples, mais il est essentiel de formaliser les règles du jeu et les engagements mutuels. Cet accord permet aussi de systématiser des revues régulières et d'instaurer une relation gagnant-gagnant sur le long terme.

Les éléments à intégrer dans cet accord sont de 3 natures :

- Les **conditions commerciales** classiques.
- Les **objectifs** du partenariat : objectifs de performance, bénéfices mutuels attendus...
- Les **modalités** du partenariat : modes de gouvernance et d'organisation, investissements respectifs...

Ces éléments permettent de maximiser la relation entre l'entreprise et le fournisseur.

Mais un bon partenariat doit aussi **être piloté** pour :

- organiser et suivre les plans d'actions définis conjointement,
- s'aligner en interne avec le fournisseur sur les différents sujets à travailler,
- détecter les alertes et identifier les solutions associées.

Le pilotage de ce partenariat se structure autour d'instances qui vont se réunir de manière régulière avec pour objectifs la revue des principaux indicateurs, le traitement des principaux risques, ainsi que la projection sur les activités futures.

Passer d'une approche défensive à une logique de partenariat pour créer de la valeur !

En situation de dépendance, les entreprises ont fréquemment une approche défensive de la gestion des fournisseurs stratégiques. Ils sont souvent perçus comme un risque et non comme une opportunité. Or pour celui qui saura bien le gérer, le partenariat avec les fournisseurs stratégiques peut être un levier de création de valeur !

Les achats et les autres fonctions de l'entreprise sont en train d'en comprendre les enjeux et de les déployer.



LAGARDÈRE ACTIVE : S'APPUYER SUR UNE RELATION FOURNISSEURS « TRANSPARENTE » POUR OPTIMISER SES COÛTS

*Patrick Legris, Directeur Associé, Argon Consulting
Jean-Baptiste Sebag, Manager, Argon Consulting*

Leader des éditeurs de Presse Magazine en France et premier producteur audiovisuel français, Lagardère Active est un étendard de la culture française, reconnu dans le monde entier (*Elle, Paris Match...*).

Pourtant, le groupe est confronté, comme ses concurrents, à la crise de la presse écrite et doit s'adapter face à la montée en puissance du numérique.

Sous l'impulsion de la Direction Générale et de son Directeur des Moyens Généraux et des Achats, Pascal Traineau, Lagardère Active se lance en 2013 dans un ambitieux plan d'économies qui va transformer ses relations avec ses fournisseurs.

Objectif: Optimiser les coûts en préservant la qualité des dépenses.

Pour relever ce défi, Lagardère Active, aidé d'Argon Consulting a mis en place une stratégie autour de 3 axes :

1. Comprendre les besoins de l'entreprise pour mieux les expliquer aux fournisseurs
2. Tirer pleinement bénéfice des évolutions du marché fournisseurs
3. Co-construire des solutions adaptées avec ses fournisseurs

1 – Comprendre les besoins de l'entreprise pour mieux les expliquer aux fournisseurs

Si l'analyse des besoins internes est déjà mise en œuvre pour certaines dépenses courantes (comme par exemple la reprographie, la téléphonie...), cette approche n'est généralement pas systématisée au niveau de l'entreprise.

Et pourtant, elle est nécessaire à la maîtrise et au pilotage des coûts. Non seulement car elle permet d'ajuster la dépense au « strict nécessaire », mais aussi et surtout, car elle permet d'avoir un discours argumenté auprès des fournisseurs, qui servira de base à la négociation future (et à la mise en œuvre d'un service adapté).

Cette cartographie des besoins internes a aussi l'avantage d'impliquer l'ensemble des fonctions et directions dans la réflexion, de leur faire prendre conscience des enjeux associés (souvent mal connus) et de leurs impacts potentiels sur le résultat de l'entreprise.

« Le travail réalisé nous a permis de mieux comprendre nos dépenses. Au niveau de leur volumétrie évidemment mais aussi en termes qualitatifs. Et c'est un enjeu majeur pour une entreprise qui cherche en permanence à maîtriser ses coûts. »

Pascal TRAINÉAU,
Directeur des Moyens Généraux et des Achats – Lagardère Active

Un besoin mal compris est à l'origine d'une dépense superflue et donc d'une inflation des dépenses. De plus, un fournisseur est naturellement enclin à « surfacturer » une prestation non standard (par rapport à son offre de services). Il s'agit donc de bien cadrer le besoin.

Analyse des demandes de taxi par heure de la journée

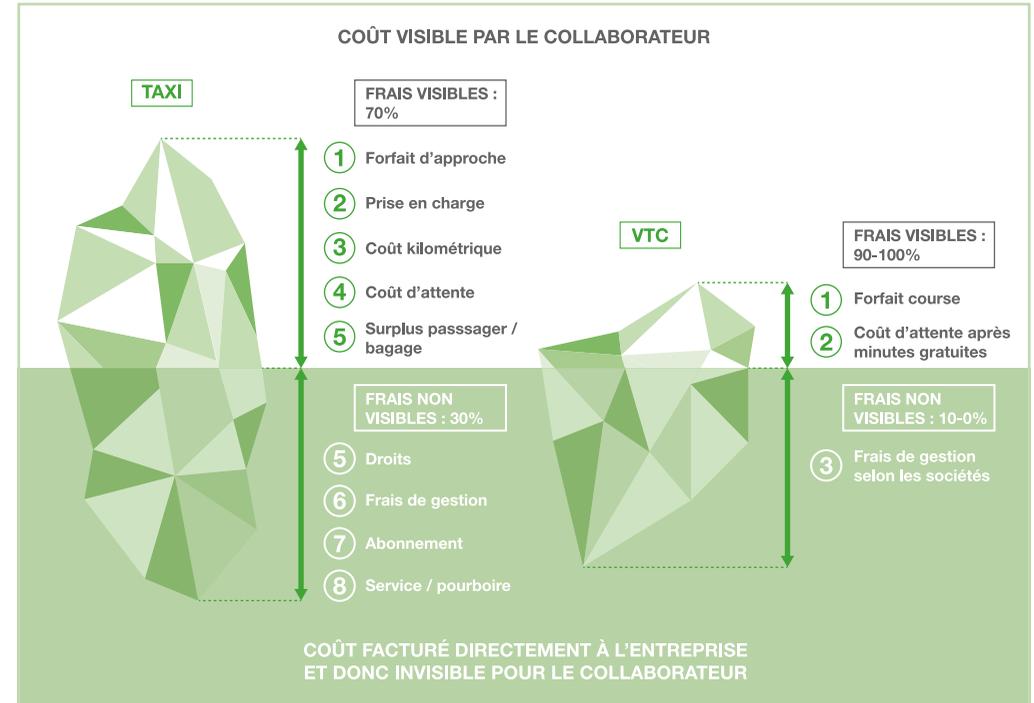


2 – Tirer pleinement bénéfice des évolutions du marché fournisseurs

L'analyse menée auprès des fournisseurs a révélé que l'entreprise n'utilisait pas au mieux ses fournisseurs et ne tirait pas suffisamment partie de la concurrence sur le marché. En effet, chacun d'eux, sur son marché, se différencie par des spécificités techniques ou technologiques. Comprendre ces spécificités et les mettre en regard du besoin constitue un levier majeur dans la maîtrise des coûts.

Un exemple de cette approche est la comparaison entre taxis et VTC (Voitures de Tourisme avec Chauffeur). Souvent captives des sociétés de taxis, les entreprises ne cherchent pas d'alternatives pour les déplacements de leurs collaborateurs. La compréhension de la différence entre ces deux moyens de transport (en termes de prestations évidemment, mais aussi en termes de coûts) peut révéler des gisements significatifs d'économie... sans dégrader le service interne, bien au contraire.

Comparaison de la structure de coûts d'un taxi et d'une course VTC: l'analyse du coût complet fournisseurs met en évidence les éléments de différenciation et facilite la définition d'une prestation adaptée au besoin de l'entreprise.



3 – Co-construire des solutions adaptées avec ses fournisseurs

Atteindre de nouveaux objectifs en termes de maîtrise des coûts nécessite de renouveler les fondamentaux de la relation fournisseurs.

Les leviers traditionnels (négociation tarifaire, réduction de la consommation, revue des spécifications...) restent pertinents, mais ne permettent plus d'atteindre les niveaux d'économies attendus. Travailler en « open book » avec les fournisseurs et construire avec eux une solution adaptée assure la bonne maîtrise des coûts et la garantie de bénéficier du « meilleur » service (au regard du besoin).

Lagardère Active a su expliquer à ses fournisseurs la nature de ses besoins (le juste nécessaire) et construire des prestations adaptées au regard des offres disponibles et du business model des fournisseurs (leur garantissant des niveaux de marge acceptables).

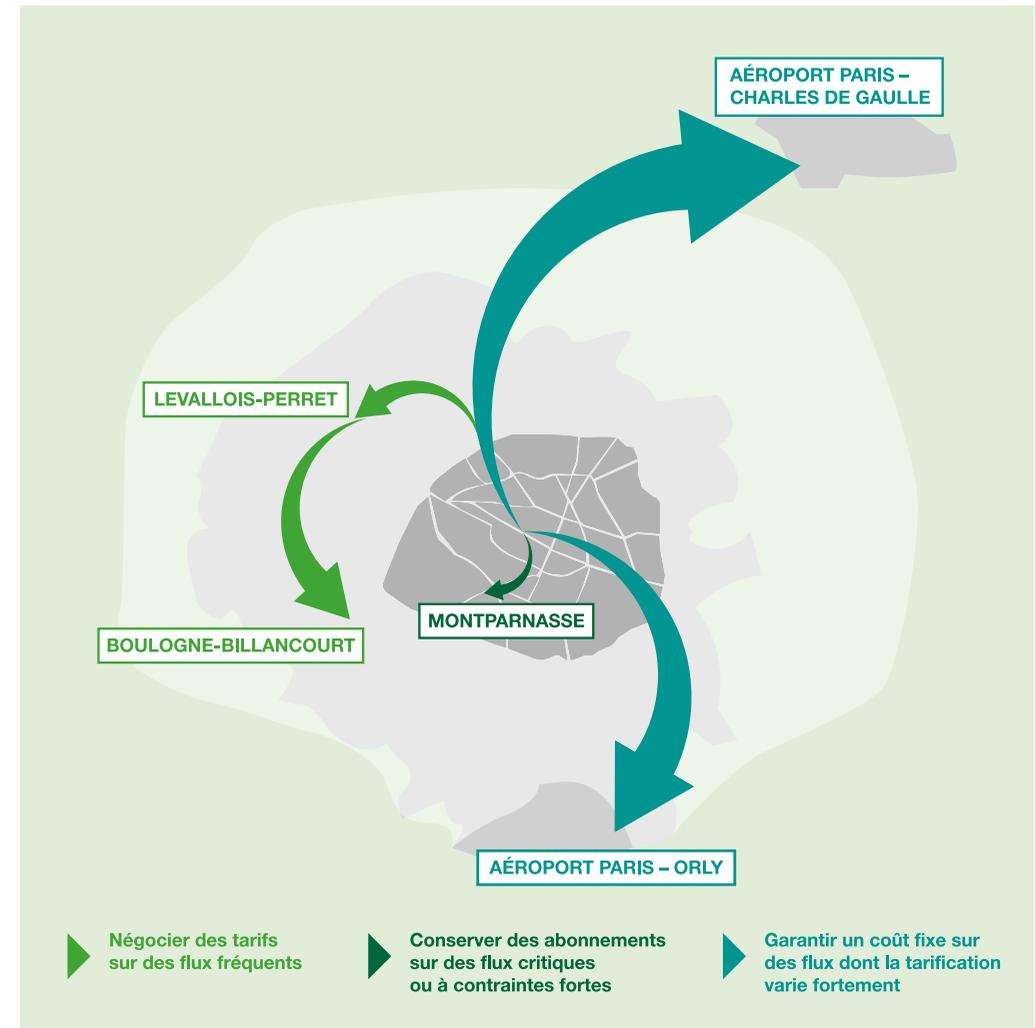
C'est finalement une relation gagnant-gagnant qui s'établit : l'entreprise est facturée sur la base de son besoin et le fournisseur fait évoluer de manière dynamique son offre pour préserver sa marge et ses contrats.

Appliquée aux dépenses de taxis, cette approche a permis de définir une stratégie « originale » de réduction des coûts, éloignée des recettes classiques de négociation tarifaire ou de consolidation des panels fournisseurs : choix du fournisseur en fonction de la « criticité » du flux, négociation sur le contenu de l'offre avec le fournisseur...

« Tout comme l'analyse de nos dépenses, la compréhension des pratiques commerciales des fournisseurs nous a permis d'identifier des gisements de gains significatifs et de construire une solution adaptée : moins chère avec le même niveau de service. »

Pascal TRINEAU,
Directeur des Moyens Généraux
et des Achats – Lagardère Active

La construction de la dépense cible avec le ou les fournisseurs permet à l'entreprise de bénéficier du meilleur service au meilleur coût.



Lagardère Active a parfaitement appréhendé la nécessité de trouver des solutions en rupture pour atteindre ses objectifs d'économies. Cette approche s'est traduite par un travail important sur la compréhension de ses besoins et du marché des fournisseurs.

L'entreprise est restée ouverte à des propositions d'actions originales, fondées sur une relation plus transparente avec les fournisseurs, maximisant ainsi le bénéfice interne apporté.



IMPLIQUER VOS FOURNISSEURS DANS LES DÉMARCHES DESIGN TO COST

Jean-Pierre Pellé, Directeur, Argon Consulting

Toutes les entreprises recherchent généralement la compétitivité au travers d'initiatives de réductions de coûts (achats, main d'œuvre et process). Dans les entreprises industrielles, la compétitivité se joue souvent dès la conception des produits, voire des services.

C'est tout l'enjeu du Design to Cost (DTC) – en français Conception à Coût Objectif – qui vise à la juste satisfaction du besoin client. Cette approche permet en effet d'identifier des leviers en rupture et d'améliorer la valeur perçue par les clients. Dans une telle démarche, l'implication des fournisseurs permet de réétudier une part importante de la structure de coûts des produits et de mieux capter l'innovation.

Correctement mis en œuvre, le DTC permet de réaliser des gains à hauteur de 10 à 30 % en moyenne, avec des retours sur investissement très élevés.

Pourtant la pertinence d'une telle approche est encore discutée, là où elle devrait être appliquée sans réserve.

Petit tour d'horizon des idées reçues et des bonnes pratiques.

Voici 4 idées reçues encore trop souvent répandues aujourd'hui.

Idée reçue n°1 : c'est l'affaire des Bureaux d'Études

Le grand défi des projets DTC ne réside pas tant dans la capacité des équipes techniques à trouver des idées innovantes, que dans celle de l'entreprise et de son écosystème à identifier les véritables « pépites » : celles qui permettront de réaliser les sauts de performance attendus.

Le DTC est une démarche stratégique visant avant tout à décroquer l'organisation et à favoriser l'innovation. À ce titre, la fonction Achats a un rôle clé à jouer, du fait de sa connaissance approfondie des capacités techniques et d'innovation du marché fournisseurs.

Idée reçue n°2 : il est trop risqué d'impliquer les fournisseurs

La plupart du temps, les achats auprès des fournisseurs représentent une part significative de la structure des coûts (50 % et au-delà dans l'industrie). De fait, il paraît indispensable d'impliquer les fournisseurs dans une démarche DTC.

Cette dynamique s'avère souvent délicate au quotidien, car elle repose sur la capacité des partenaires à collaborer efficacement tout au long du projet. C'est à la fois un défi de souplesse et de transparence, contrebalancé par une approche contractuelle rigoureuse, notamment en matière de partage des risques, des gains et des investissements nécessaires.

Idée reçue n°3 : rien ne peut changer car la marge de manœuvre est nulle

Souvent, le lancement de projets DTC se heurte à des freins culturels ou à une absence de remise en cause des pratiques en vigueur. Par exemple : les exigences en matière de tolérance sur les pièces avec des niveaux de précision tels qu'il devient impossible de les réaliser, sinon au moyen de procédés spécifiques très coûteux. L'analyse critique et objective du bien-fondé de ses propres exigences fait tomber bon nombre de barrières et jaillir les opportunités. Les marges de manœuvre se limitent finalement aux marges techniques que l'on s'accorde de bonne foi, souvent en fonction de l'aversion aux risques des techniciens.

Idée reçue n°4 : un projet DTC coûte cher

La question du retour sur investissement se pose et les projets DTC n'échappent pas à la règle. Pour cette raison, il est essentiel de mettre en évidence les gains espérés dès l'identification des enjeux ainsi que les coûts de mise en œuvre prévus tout au long du projet. Il n'est pas rare de voir des gains de 10 à 100 fois supérieurs aux coûts de mise en œuvre pour un projet déployé en quelques semaines. Les enjeux prépondérants du DTC font donc taire tout débat sur la rentabilité de tels projets.

L'implication des fournisseurs dans une démarche DTC doit suivre trois principes clés pour construire une relation aboutie et équilibrée... mais sans angélisme!

1 – Traiter le rapport de force

Meilleure est la qualité de la collaboration, meilleure sera la performance d'ensemble! Encore faut-il s'accorder sur les contours et les termes de cette collaboration. Pour cela, il est impératif de définir un cadre contractuel mettant en place un rapport de force équilibré : périmètre de l'engagement, durée, obligations, rôles et responsabilités, propriété intellectuelle... Sans oublier de signer un accord de confidentialité.

Autre point important, souvent omis : pour engager la collaboration sur des bases sereines et apaisées, les négociations de prix avec le partenaire doivent impérativement être finalisées au préalable.

2 – Mettre en place des règles du jeu claires

Comment partager les gains? Les risques? Les coûts récurrents et non récurrents? Quels bénéfices financiers (sécurisation d'un volume d'affaires) et non financiers (accès à de nouveaux marchés) sont attendus? Quelle gouvernance? Qui décide des opportunités à mettre en œuvre?

Autant de questions qui doivent être tranchées conjointement par les Directions Générales des deux parties, avant même le démarrage de la démarche DTC, sous peine de la faire avorter.

L'implication des fournisseurs dans les démarches DTC permet d'obtenir des gains spectaculaires tout en construisant une collaboration sur le long terme.

3 – Être transparent dans la relation avec le fournisseur

Une relation de confiance ne peut s'établir que si l'on accepte d'« ouvrir ses livres » et de partager les objectifs, le périmètre, les structures et les inducteurs de coûts, les risques...

L'implication des dirigeants des deux côtés est alors un facteur clé de succès, déterminant pour démontrer la volonté commune d'aboutir à une relation créatrice de valeurs. Néanmoins, toute forme d'angélisme est proscrite : il est essentiel de définir précisément en interne ce que l'on souhaite communiquer au partenaire avant de l'impliquer dans la démarche DTC. Un travail préliminaire d'alignement est indispensable.

Un projet de DTC représente un pari gagnant dès lors que l'organisation adéquate est mise en place. C'est tout l'écosystème de l'entreprise qui doit être mobilisé, tant en interne qu'en externe.

Le retour sur investissement est rapide, les niveaux de gains souvent spectaculaires. La transformation durable de l'entreprise est en jeu, source d'innovation, de valeur ajoutée, de décrochage et de partenariats avec les fournisseurs stratégiques. Le DTC est un parfait vecteur de la transformation des entreprises, utilisé par les Directions Générales autant pour réaliser des sauts de performance en rupture que pour développer le jeu collectif, en interne et avec ses partenaires.



SUEZ ENVIRONNEMENT: LE CHOIX DU CATEGORY MANAGEMENT

Dans une économie de compétitivité et d'innovation, le rôle des fournisseurs n'est pas seulement de fournir des produits et services. Ils sont devenus des partenaires à part entière de l'entreprise et aident à créer de la valeur et à se différencier. Fort de cette conviction, Suez Environnement a adapté sa stratégie d'achats, en faisant notamment le choix du Category Management. Explications avec Isabelle Quettier, Directrice Achats du groupe.

Suez Environnement: une présence et des achats mondialisés

Présent dans plus de 70 pays, Suez Environnement propose des solutions innovantes au profit de la valorisation et des ressources autour de 3 pôles d'activités: la gestion de l'eau, la valorisation des déchets et l'aménagement des territoires. Le groupe réalise 14.3 Md € de chiffre d'affaires par an et consacre 6 Md € à ses achats: 1/3 en France, 1/3 en Europe et 1/3 dans le reste du monde.



Isabelle Quettier
Directrice Achats
Groupe Suez Environnement

Quels sont les grands enjeux de la fonction Achats chez Suez Environnement ?

Le premier est un enjeu classique de compétitivité, via l'optimisation de la ressource et des coûts. Nous veillons notamment à prendre en compte les coûts complets et pas seulement le prix d'acquisition. Illustration : lorsque nous achetons des pompes, le prix du matériel ne représente que 10% de la facture totale. L'essentiel des coûts se répartit entre l'énergie consommée et les opérations de maintenance. Il peut donc être tout à fait rentable d'acheter une pompe plus chère si elle consomme moins et nécessite moins d'entretien, etc.

Il y a ensuite un enjeu d'ancrage territorial. En France, nous favorisons les relations avec les PME, qui représentent 30% de notre volume d'achats. L'approche est identique à l'international : nous suivons des principes de diversité et de compréhension des particularités locales. Ce qui explique l'étendue de notre base de fournisseurs.

Avez-vous des attentes spécifiques vis-à-vis de vos fournisseurs ?

Oui, c'est un enjeu majeur. Nos fournisseurs doivent nous accompagner dans le développement et l'optimisation de nos solutions. Avec eux, nous travaillons très en amont pour faire émerger l'innovation, notamment dans nos activités liées aux nouveaux

services et à l'économie circulaire : compteurs intelligents, valorisation des déchets, etc. Autrement dit, notre objectif n'est pas seulement d'acheter moins cher, mais aussi d'acheter mieux. En gardant toujours cette question à l'esprit : comment notre tissu de fournisseurs nous apportera demain les ressources pour créer de la valeur et faire la différence face à nos concurrents ? C'est ainsi que la fonction Achats contribue au Business Development du groupe.

Quelles initiatives avez-vous lancées pour contribuer à la performance de l'entreprise ?

Nous avons commencé par réorganiser toute la filière Achats, avec une nouvelle gouvernance et de nouveaux processus. L'autre levier opérationnel important a été la mise en place d'une politique de Category Management, avec l'appui d'Argon.

Le principe : globaliser les achats et les organiser par catégorie. Plutôt que d'acheter en ordre dispersé, nous définissons des stratégies communes appliquées par nos business units (BU).

Avec 2 spécificités chez Suez Environnement :

- Premièrement, nous avons choisi de répartir les Category Managers par métier : traitements mécaniques, incinérations, etc.
- Deuxièmement, plutôt qu'au siège, nos Category Managers sont positionnés au sein d'une BU, ils animent chacun une « core team » composée d'acheteurs et de responsables techniques de chaque BU concernée. La raison ?

En plus d'aider les équipes à acheter à moindre coût, leur rôle est aussi de les accompagner dans l'optimisation de leurs processus.

Le Category Management mis en œuvre s'accompagne-t-il de décisions Make or Buy ?

Oui, car une fois les volumes d'achats globalisés, on parvient rapidement à travailler sur la standardisation des spécifications, ainsi que sur le choix des produits achetés. Des approches Make or Buy sont donc nécessairement à l'ordre du jour. Elles soulèvent des questions stratégiques pour le groupe et pour les BU sur ce qu'il est possible d'externaliser ou non. Nous veillons donc à ce que les Directeurs Techniques et Opérationnels des BU soient représentés lors des comités de pilotage au cours desquels sont présentées les stratégies d'achats du groupe.

« Nos fournisseurs doivent nous accompagner dans le développement et l'optimisation de nos solutions. »

Quels sont les succès obtenus avec la mise place du Category Management ?

Nous bénéficions d'un levier évident de mutualisation des achats, ce qui nous rend plus compétitifs. Au-delà, le Category Management nous a permis d'identifier des opportunités d'innovation, que nous sommes en train de faire fructifier. Il s'agit d'un saut aussi bien qualitatif que quantitatif dans nos relations avec nos fournisseurs.

Quelles sont les prochaines étapes ?

La standardisation des achats à l'échelle du groupe n'est pas une démarche naturelle pour tout le monde. Il nous faut donc intensifier la pédagogie autour du Category Management. Cela prend du temps, mais les choses avancent de façon positive. Les équipes réalisent que les solutions retenues collégialement permettent de créer de la valeur pour chacun. À plus long terme, il faut poursuivre le travail d'élaboration de stratégies d'achats claires pour chaque métier. Il s'agit d'ailleurs d'un éternel recommencement, car une politique d'achats efficace doit par nature se remettre en question régulièrement !

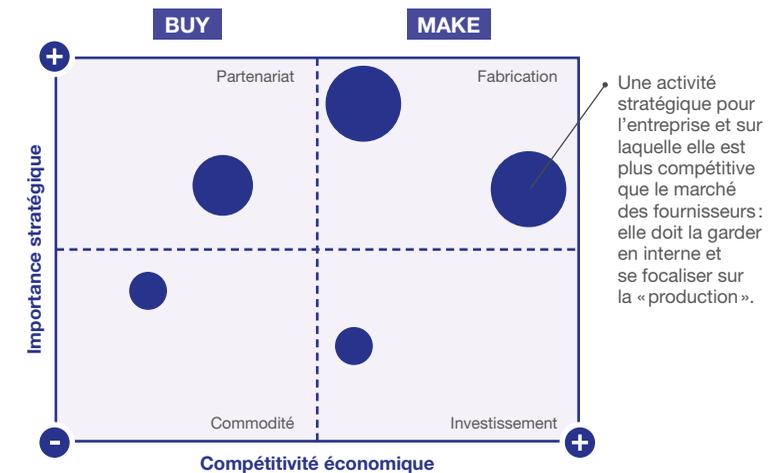
LE MAKE OR BUY OU COMMENT PLACER SON FOURNISSEUR AU CŒUR DE SA PROPRE STRATÉGIE

Jean-François Laget, Directeur Associé, Argon Consulting
Jean-Baptiste Sebag, Manager, Argon Consulting

Dans un contexte économique où la concurrence se diversifie et s'accroît, la définition de la stratégie opérationnelle est plus que jamais un enjeu clé : comment l'entreprise peut-elle déterminer ce qui doit être son « core business » et où se trouvent ses éléments de différenciation ?

Cette question peut sembler triviale mais les entreprises ont souvent du mal à y répondre. La mise en place d'une réflexion Make or Buy peut les aider.

Comme son nom l'indique, la réflexion Make or Buy pousse les entreprises à se poser la question de savoir ce qu'elles doivent fabriquer elles-mêmes et ce qu'elles doivent acheter, sur la base d'une évaluation importance stratégique/compétitivité de leurs activités.



Dans cette perspective, associer les fournisseurs dans la réflexion peut s'avérer utile.

Pour illustrer cette méthode, trois bonnes pratiques sont à retenir.

1 – Utiliser le regard du fournisseur pour mieux se positionner sur le marché

Comment positionner son entreprise sur son marché? Quel est son niveau de compétitivité?

Voilà une des questions à laquelle une réflexion Make or Buy permet de répondre. Non seulement parce que la question est explicitement posée aux collaborateurs, mais aussi et surtout parce qu'elle permet de capturer le point de vue des concurrents et... des fournisseurs.

Sollicités par les concurrents d'un même marché ou d'un même produit, les fournisseurs ont très souvent une excellente vision de la configuration du marché. Ils sont une source inestimable d'informations objectives, qui tranchent avec les idées reçues partagées en interne.

S'appuyer sur ses fournisseurs pour mieux comprendre son marché (et son positionnement) est une pratique peu courante aujourd'hui.

Contrairement à ce que l'on peut penser, les fournisseurs sont enclins à partager des informations précieuses, à condition d'adopter la bonne posture.

2 – S'améliorer en apprenant de son propre fournisseur

Face à la pression croissante mise sur les prix, la qualité et les délais, les fournisseurs ont dû développer de nouveaux savoir-faire pour maintenir leur marge et gagner des contrats.

Ainsi, pour une activité qu'une entreprise maintient en interne, il n'est pas étonnant de trouver sur le marché un fournisseur opérant de manière plus efficace et plus optimisée.

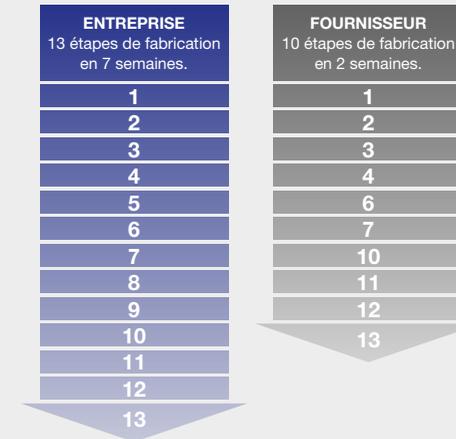
Bien connaître son marché fournisseurs (et leurs pratiques), établir une relation transparente et de confiance avec ces derniers sont des moyens originaux et très efficaces de trouver des leviers d'optimisation.

Certes, les pratiques peuvent être différentes, les structures dissemblables, la localisation géographique éloignée, mais cette remise en question n'est-elle pas nécessaire pour comprendre quel est le cœur de métier de l'entreprise? Ou bien pour identifier la manière la plus profitable de générer de la valeur pour le client?

L'analyse Make or Buy met entreprise, concurrents et fournisseurs sur un pied d'égalité sur la base d'une comparaison objective qui permet de qualifier leur niveau structurel de compétitivité et l'importance des optimisations possibles (éléments clés déterminant la stratégie de l'entreprise).

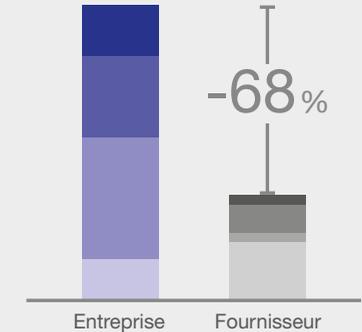
Sur un produit parfaitement substituable (fabriqué et acheté), l'entreprise peut apprendre de son fournisseur pour optimiser son processus de fabrication et ses coûts.

COMPARÉ À CELUI DU FOURNISSEUR, LE PROCESSUS DE FABRICATION DE L'ENTREPRISE EST « SOUS OPTIMISÉ ».



À qualité constante, le fournisseur a su identifier les étapes de fabrication non nécessaires ou trouver des alternatives optimisées.

LA COMPÉTITIVITÉ ÉCONOMIQUE DU FOURNISSEUR SE RÉVÈLE, DE SURCROÏT, BIEN MEILLEURE.



Contraint par son client, le fournisseur a su trouver les leviers pour réduire significativement ses coûts (en garantissant un niveau de qualité constant): localisation des usines, sourcing plus performant, réduction des coûts indirects...

3 – Accepter de moduler la relation que l'on a avec ses fournisseurs: du « fournisseur sur étagère » au « partenaire stratégique »

La réflexion Make or Buy, c'est aussi le moment de refonder la relation que l'entreprise a avec ses fournisseurs sur la base de l'importance stratégique de leur activité et de la compétitivité de leurs produits ou services.

Elle révèle une catégorisation fournisseurs large et complète, allant du « fournisseur sur étagère », géré comme une commodité dont les produits et services sont standard, au « partenaire stratégique » plus ou moins intégré dans le « core business » de l'entreprise.

Combien d'entreprises sont réellement capables de catégoriser leurs fournisseurs et ainsi de déterminer la relation qui en découle? Il est clair que l'ère de la relation uniforme avec

ses fournisseurs est révolue. Elle doit être modulée pour s'assurer que l'entreprise se focalise sur les étapes clés de sa chaîne de valeur, sécurisant ses approvisionnements en optimisant ses coûts, sa qualité et ses délais. C'est le principal enseignement que l'on doit attendre d'une réflexion Make or Buy, et qui doit être le fondement d'une stratégie industrielle/opérationnelle objective de l'entreprise.

L'analyse Make or Buy est un outil efficace de définition et de mise en œuvre de la stratégie opérationnelle des entreprises, dont un des prismes d'analyse met en évidence l'importance de la relation fournisseurs dans la création de valeur.

Liste des contributeurs

Christophe Durcudoy – Directeur Associé

Ingénieur et diplômé d'HEC, Christophe intervient sur des projets de compétitivité et performance Achats.

christophe.durcudoy@argon-consult.com

Patrick Legris – Directeur Associé

Diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Agro Paris Tech, Patrick est un spécialiste des programmes de compétitivité et de Supply Chain dans l'Industrie et l'Energie.

patrick.legris@argon-consult.com

Jean-Baptiste Sebag – Manager

Diplômé de Sciences Po et d'ESCP Europe, Jean-Baptiste est spécialisé sur les projets de compétitivité et de performance Achats, dans l'Industrie comme dans les Services.

jean-baptiste.sebag@argon-consult.com

Jean-Pierre Pellé – Directeur

Diplômé de l'INSA Lyon, Jean-Pierre a travaillé sur de nombreux projets de compétitivité, de performance Achats, d'efficacité de l'ingénierie et de management de programme.

jean-pierre.pelle@argon-consult.com

Jean-François Laget – Directeur Associé

Diplômé de Sup'Aéro et MBA du Groupe HEC, Jean-François est un spécialiste des programmes de compétitivité avec focalisation sur la performance des opérations dans l'Industrie, le Luxe et la Santé.

jean-francois.laget@argon-consult.com

Argon Consulting est un cabinet de conseil indépendant, à vocation internationale, dont le métier est d'**aider ses clients à atteindre un avantage compétitif durable au travers de l'excellence de leurs opérations.**

Chez Argon Consulting, nous pensons que toute société a la capacité d'améliorer significativement ses performances opérationnelles. Notre challenge, en tant que société de conseil, est d'identifier ce potentiel et de le transformer en source de valeur durable.

Depuis notre création en 2001 à Paris, nos équipes de consultants interviennent sur toute la chaîne opérationnelle des entreprises : R&D et innovation, achats, production & maintenance, supply chain, opérations logistiques, gestion de la relation client – depuis l'élaboration de la stratégie jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle, avec un objectif constant de résultats tangibles, à fort impact et durables.

Aujourd'hui, Argon Consulting regroupe plus de 100 consultants issus des meilleures écoles d'ingénieurs et de commerce. Depuis nos bureaux à Paris et à Londres, nous accompagnons nos clients en Europe, ainsi qu'à l'international.

Pour plus d'informations, veuillez visiter notre site :

www.argon-consult.com

ARGON
CONSULTING

www.argon-consult.com