

Le Plan Stratégique d'Achats – Un Élément essentiel de la Gestion Intelligente des Fournisseurs

Evolution de la Fonction de Gestion des Fournisseurs

Aujourd'hui, les entreprises ont pris conscience de l'importance de la fonction achats, appelée de plus en plus souvent « Gestion Stratégique des Fournisseurs ». Le terme « Achats » est en effet parfois associé à une activité tactique, très administrative, alors que le besoin a fortement évolué depuis dix ans. En effet, aujourd'hui quelques unes des tâches dévolues à cette fonction:

- Améliorer les performances qualité des fournisseurs
- Assurer la satisfaction des clients internes
- Développer le chiffre d'affaire de l'entreprise
- Développer les achats dans les pays à bas coût
- Gérer la relation fournisseur
- Identifier et Intégrer l'innovation des fournisseurs
- Prendre en compte le développement durable
- Réduire les coûts totaux d'usage
- Sécuriser les risques d'approvisionnement
- Trouver de nouveaux fournisseurs
- Trouver de nouveaux produits

Toutes ces missions sont donc à intégrer et à prioriser, non plus simplement dans l'optique d'une simple négociation pour réduire les coûts mais dans l'optique de la mise en place d'un flux de ressources, biens ou services, adaptés à la stratégie et à la croissance de l'entreprise, pour augmenter la valeur de l'entreprise.

Dans cet article, nous utiliserons le terme « Acheteur » pour simplifier, sachant que nous lui donnons aujourd'hui une responsabilité et un poids plus importants que par le passé.

De nouvelles ambitions

Aujourd'hui, la fonction est généralement structurée en familles de produits ou services. Un responsable d'une famille d'achats doit devenir l'expert, la référence, pour un ou plusieurs sites, un ou plusieurs pays. En parallèle, dans certaines industries comme l'automobile, des acheteurs « projet » sont intégrés à des initiatives comme le développement d'un nouveau modèle. Ces acheteurs projets doivent pouvoir faire appel aux compétences des acheteurs « famille » supportant chaque module du projet. Comme les projets sont en général soumis à des contraintes de temps très strictes, l'acheteur famille devra avoir anticipé les besoins des différents projets et avoir à la disposition des gestionnaires de projet une analyse compréhensive débouchant sur des recommandations spécifiques, ou même des accords cadre. Sinon, il risque de voir les acheteurs

projet aborder les fournisseurs directement car ils ne voient aucune valeur ajoutée dans l'acheteur famille mais au contraire une perte de temps. Ceci lui permet de satisfaire les contraintes de délais du projet mais aboutit à un affaiblissement de la position de l'entreprise à long terme puisque les vendeurs ont alors une meilleure vue globale de l'entreprise que l'acheteur supposé gérer la famille d'achats.

L'ambition de ces nouveaux acheteurs responsables de famille d'achat est donc de piloter la relation avec les fournisseurs de cette famille pour satisfaire les besoins stratégiques de l'entreprise. Cette mission se structure autour du plan stratégique d'achat.

Le Plan Stratégique d'Achat

Le plan stratégique d'achat est un document synthétique, régulièrement mis à jour, qui guide les décisions quotidiennes vis-à-vis des fournisseurs

- Il rappelle la situation présente et les actions déjà lancées, les résultats obtenus pour une famille spécifique
- Il consolide les besoins à court et moyen terme de l'entreprise, non seulement en termes de volume mais également en termes de technologies, les changements attendus, etc. Son horizon peut aller de 18 mois à 10 ans dans certaines industries ou de lourds investissements chez les fournisseurs et des processus de qualification importants sont exigés.
- Il analyse le marché: risques et opportunités, positionnement et santé des fournisseurs actuels, opportunité présentée par de nouveaux acteurs, de nouvelles géographies, etc.
- Il identifie les leviers disponibles pour optimiser l'utilisation des fournisseurs identifiés
- Il propose, formalise, puis obtient le support de la direction pour engager de nouvelles ressources, modifier les options précédemment validées, proposer des changements dans les méthodes de travail, etc.

C'est donc un document qui démontre et documente la contribution de la fonction de gestion des fournisseurs. Il sert dès la documentation d'un besoin et la rédaction d'un cahier des charges et guide la relation fournisseur durant la négociation et pendant l'utilisation des fournisseurs sélectionnés. Il permet finalement de transmettre efficacement le savoir du département achat d'un acheteur à l'autre en fonction des évolutions de l'équipe.

La rédaction de ce plan stratégique est elle-même un projet géré par le responsable de la famille analysée. En voici les principales étapes. Selon les besoins, elles seront menées en parallèle ou en séquence. L'ordre pourra évidemment être adapté aux contraintes de la famille.

Structure du Plan Stratégique

Comme tout projet, celui-ci commence par une identification des résultats attendus, du temps imparti et des personnes impliquées. En effet, bien que piloté par les achats, il implique souvent des représentants des départements recherche ou production, et parfois du marketing, lorsque de nouvelles attentes des clients doivent être prises en compte dans l'identification de fournisseurs de biens ou de services

Dans cette section, l'acheteur prendra soin de cartographier les intervenants au sein de l'entreprise qui doivent être impliqués dans la rédaction ou l'approbation du plan, même s'ils ne sont pas directement membres du projet.

Statut

Ici, le plan fait le bilan des actions initiées dans les versions précédentes. Il liste également le panel actuel de fournisseurs en précisant pour chacun non seulement le volume, mais aussi leur performance, la satisfaction de l'entreprise sur tous les points critiques, que ce soit les prix, le niveau de service, la capacité à innover. Les éléments contractuels pertinents sont également spécifiés, comme la couverture géographique pour une entreprise multi sites, la date de fin d'un engagement, ou les possibilités de rompre un accord d'approvisionnement.

Si le plan est la première initiative de l'entreprise, il faudra probablement lancer un effort de construction d'une base de données. Cette base collectera évidemment les données classiques issues des systèmes financiers, telles que volume, prix d'achat, nom des fournisseurs, géographie des commandes. Elle devra aussi s'attacher à comprendre le mécanisme de décision en place dans l'entreprise pour le choix des fournisseurs, les volumes, etc. L'acheteur n'oubliera pas de considérer la complexité administrative : nombre de commandes par an, par fournisseur, par site, taille de la commande, utilisation ou non de catalogues en ligne ; nombre de fournisseurs actifs ou dormants, servant un ou plusieurs sites, etc.

Besoins

L'environnement de l'entreprise est en mutation constante. Cette mutation a d'ailleurs tendance à s'accélérer sous la pression des changements économiques globaux, de la vitesse à laquelle l'information circule, de la facilité qu'ont de nouveaux acteurs de proposer des solutions différentes aux besoins de nos clients.

La seconde section du plan détaille donc les évolutions majeures dans les besoins de l'entreprise. Les projections de volume, les projets potentiels avec les clients, les attentes du marché, les nouvelles contraintes internes comme un besoin de réduction de coûts, une augmentation de la flexibilité sont reprises. Les besoins technologiques ou autres des projets de croissance sur de nouveaux produits et services ou sur de nouveaux marchés sont également repris. Cette section demande donc à l'acheteur de travailler en profondeur avec ses clients internes. Les plus entrepreneurs gèrent cette communication non seulement pour collecter l'information identifiée ci-dessus, mais également pour mettre en avant leur rôle de partenaire essentiel pour répondre aux nouveaux besoins, aux nouvelles initiatives.

Il convient ici de prioriser les besoins : assurance d'approvisionnement, qualité, service, réduction coûts et innovation n'auront pas la même importance relative selon les familles gérées.

Analyse des Coûts

C'est dans cette section que réside la partie la plus analytique du plan. C'est aussi ici que la maîtrise d'une famille par l'acheteur se fait sentir. Elle permettra à l'acheteur de contribuer efficacement à la rédaction de spécifications optimisées pour transformer les besoins de l'entreprise en une demande adaptée aux contraintes et aux opportunités offertes par le marché. En voici les principales sections.

Coût Total de Propriété – Total Cost of Ownership (TCO)

La première étape pour évoluer d'une approche de négociation axée uniquement sur le prix facturé et de comprendre le coût total de propriété (Total Cost of Ownership ou TCO), c'est-à-dire la somme des coûts supportés par l'entreprise et son fournisseur au cours de la vie d'un produit. Ce concept a été popularisé pour l'industrie informatique par Gartner dans les années 80 mais les premières références au TCO datent de 1929, dans le « Manual of Railway Engineering Association »¹.

Pour l'entreprise, il tiendra compte des coûts de spécification, d'identification et de validation des fournisseurs, d'entreposage et de logistique, de non-qualité, de service durant la vie du produit, puis finalement de retrait, recyclage ou destruction. On doit, si c'est pertinent, y ajouter les coûts liés à la perte d'affaires dus à une carence sur ce produit ou service.

A cela, il faut ajouter des coûts imposés par l'entreprise à son fournisseur, consciemment ou non, et que le fournisseur répercutera dans le calcul de son prix. Ce sont par exemple les coûts associés à des changements de spécification, la rédaction de contrats, etc. En particulier, nous rappellerons ici que transférer un stock chez un fournisseur ou augmenter un délai de paiement n'est pas en soi une économie puisque le fournisseur répercutera ces coûts dans le calcul de ses prix. Ces tactiques ne sont justifiées que si le fournisseur peut gérer le stock plus efficacement que son client, peut financer ses factures impayées à un meilleur taux que son client.

Le TCO sera utilisé afin de mieux comparer plusieurs approches comme le choix d'un fournisseur proche ou lointain, pour évaluer des solutions techniques différentes ayant un besoin de maintenance différent, des choix qui imposent des coûts au cours de la vie du produit comme pour des flottes de véhicule, etc.

Les Arbres des Leviers

Pour aller plus loin dans l'analyse, l'acheteur voudra comprendre comment tous les éléments individuels d'une spécification impactent le coût. Par exemple pour un emballage, il regardera le choix des matières, les spécifications d'impression, les dimensions, les contraintes de palettisation, les pertes en ligne ou chez le fournisseur, etc. A chaque élément pertinent pourra correspondre une analyse plus fine des conséquences de ce choix au niveau des fournisseurs, en fonction des contraintes technologiques, des achats de ces fournisseurs, etc.

L'aboutissement de cette analyse sera un modèle des coûts du fournisseur qui servira d'abord dans le cadre des négociations avec celui-ci, mais aussi pour les arbitrages internes en ce qui concerne les changements de spécification, les volumes, etc. Lorsque le fournisseur et son client commentent à travailler ensemble, ce modèle peut servir à améliorer l'efficacité transactionnelle dans la relation.

La Corrélation Coût-Valeur

La Corrélation Coût-Valeur ou « Linear Performance Pricing » est un outil qui sert à identifier des tendances dans la progression des coûts en fonction du paramètre qui reflète le mieux la valeur fournie. Pour comparer des emballages, on pourra par exemple prendre la quantité contenue comme représentant de la valeur de l'emballage pour l'utilisateur final. Pour des essieux, ce sera le poids supporté. Cet outil permet d'identifier à l'intérieur d'un ensemble de produits similaires les meilleures pratiques et / ou les éléments dont le coût est supérieur aux attentes. C'est une approche basée sur une régression utilisée pour identifier des pistes de réduction de coûts. Cet outil fournit

une visibilité sur les coûts qui n'est pas disponible par les méthodes classiquesⁱⁱ. Il a été initialement développé par McKinsey pour l'industrie automobile, puis étendu.

Ces trois exemples montrent que les techniques de gestion d'une famille achat se sont enrichies. Cette liste n'est évidemment pas limitative.

Analyse du Marché Amont

Dans cette section, l'acheteur commence par faire le bilan de l'offre actuelle, la manière dont son panel de fournisseurs satisfait aux besoins de l'entreprise. Il profile ensuite son marché, une activité souvent appelée sourcing ou marketing achat.

- Contraintes géographiques : marché local, régional, global, opportunités d'introduction de fournisseurs dans des zones à moindre coût, potentiel pour de nouvelles implantations, de travailler dans les géographies de nouveaux clients
- Taille du marché
- Nombre de fournisseurs, éléments financiers clé, poids relatif de l'entreprise
- Principaux clients ou principales industries utilisatrices de ces fournisseurs. Il s'agit ici de mesurer la position de l'entreprise par rapport à d'autres, concurrentes ou non, qui peuvent avoir besoin de la capacité de nos fournisseurs (capacité de production mais également capacité d'innovation). Cette analyse est d'autant plus importante que le besoin est spécifique et que le nombre de fournisseurs capable de le satisfaire est limité. Si le marché est sans contraintes, et l'achat de type commodité, cette analyse est moins importante.
- Tendances et dynamique du marché : consolidations, fusions, arrivée de nouveaux acteurs, de nouvelles technologies, réactions probable des acteurs actuels.

Ensuite vient l'évaluation de fournisseurs spécifiques. Le profil des fournisseurs potentiels identifiés est présenté afin de déterminer si ces nouveaux acteurs doivent être ajoutés au portefeuille actuel ou doivent remplacer des fournisseurs actuels. Dans une optique stratégique, il faut analyser non seulement les fournisseurs qui remplissent tous les critères de l'entreprise mais aussi ceux qui sont supérieurs sur certains critères mais non satisfaisants sur d'autres, et d'évaluer la pertinence d'un plan de développement de ces fournisseurs. On peut ainsi identifier un petit fabricant qui a le potentiel pour offrir de meilleurs prix, ou plus d'innovation, mais qui n'a pas encore le niveau de qualité requis, ou des systèmes de contrôles suffisants.

Tous ces éléments permettent de compléter une analyse classique Forces / Faiblesses / Opportunités / Menaces (Analyse SWOT). D'autres analyses spécifiques à la gestion stratégique des fournisseurs viennent la compléter, selon les besoins. L'acheteur considèrera trois matrices de base dans l'établissement d'un plan stratégique d'achats.

Matrice des Forces Relatives

Cette matrice permet d'établir le rapport de force entre l'acheteur et le vendeur. En voici les dimensions

- Pour un même besoin, l'acheteur a-t-il un ou plusieurs fournisseurs
- Pour un même produit, le vendeur peut-il s'adresser à un ou plusieurs clients ?

Elle permet entre autre de structurer l'approche de négociation. Faut-il négocier sur les prix du vendeur (approche distributive) ou sur les éléments du coût total (approche intégrative)? Faut-il élargir le panel de fournisseurs ou au contraire se focaliser sur la construction d'une relation à long terme avec un ou deux fournisseurs stratégiques ? Finalement, cette section permet d'établir les positions de repli en cas d'échec de la négociation, appelés également BATNA (acronyme anglais de « Best Alternative To A Negotiated Agreement »). C'est un élément essentiel dans la bonne préparation d'une négociation. Le BATNA doit être évalué non seulement pour l'entreprise mais aussi pour le fournisseur, particulièrement quand l'acheteur est dans une position privilégiée, pour évaluer jusqu'à quel point un acheteur peut pousser son argumentation.

Matrice de Kraljic

L'article de Peter Kraljicⁱⁱⁱ est probablement le premier article stratégique sur les achats, publié en en 1983 dans le « Harvard Business Review ».

- Quel est le niveau d'importance de la famille considérée : est-ce un pourcentage important des coûts ? un contributeur critique aux services fournis ?
- Quelle est la complexité du marché sur lequel l'entreprise s'adresse ? Est-il local ou global ? Stable ou en perpétuel changement technologique ? Avec de nombreux fournisseurs ou des oligopoles, des cartels ?

Cette matrice permet d'évaluer l'importance de la famille, et donc le niveau d'attention de la direction, et le niveau de compétence des responsables de sa gestion. Les règles gouvernant les décisions vont également en résulter.

Attitude des Fournisseur

Ici l'acheteur cherchera à évaluer comment quelle est son importance dans l'esprit du fournisseur.

- Le premier axe mesure notre importance financière pour le fournisseur
- Le second mesure l'intérêt du fournisseur pour l'entreprise.

Bien entendu, cette analyse est plus pertinente pour les fournisseurs considérés comme stratégiques. Il y a peu d'intérêt à l'effectuer pour un achat de commodités, ou un achat pour lequel le produit n'est pas différentiant.

Ces analyses peuvent être complétées par une évaluation SCP (Structure Comportement Performance), une analyse PESTE, etc. Ces outils sont familiers aux consultants, aux responsables de la planification stratégique de l'entreprise. Ils sont aussi des composants non négligeables de la boîte à outils de l'acheteur qui a une vision stratégique de la gestion des fournisseurs.

Pour compléter cette section, le bon acheteur aura prévu des une communication ouverte avec les fournisseurs actuels ou potentiels. Cette étape est parfois appelée « RFI » acronyme anglais de « Request for Information ». Ces sessions sont à distinguer des négociations car leur objectif n'est pas d'arriver à un accord mais d'échanger des informations sur les besoins de l'entreprise et les propositions des fournisseurs pour satisfaire ces besoins. Plus ces besoins auront été exprimés en termes de spécification ouvertes, d'objectifs fonctionnels, plus l'acheteur et le vendeur pourront échanger de manière constructive. Le résultat de ces sessions sera intégré à l'analyse du marché amont et pourra souvent aboutir à une révision des attentes de l'entreprise ou de la manière dont

les cahiers des charges doivent être rédigés. Elles permettront surtout d'identifier le groupe de fournisseurs qui satisfont suffisamment aux besoins de l'entreprise pour être inclus dans la phase de demande de prix et négociation.

Recommandations

La dernière section du Plan Stratégique Achat fait la synthèse des éléments recueillis pour présenter les recommandations afin de gérer au mieux les fournisseurs dans la famille analysée.

Si la rédaction du plan stratégique d'achat est une première initiative dans ce domaine, la recommandation commence en général par une présentation de la typologie achat. En effet, la dynamique varie selon les familles, résumées comme suit.

	Catalogue	Paramétrique	Spécialisé	Sensible
Définition	Commodités, définies sans ambiguïté. Souvent disponibles sur catalogue.	Produits ou services uniques mais qui peuvent être modélisés sur base de quelques paramètres	Produits ou services sur mesure, souvent d'importance stratégique	Services, en général destinés au comité de direction, demandant des compétences uniques et un facteur de confiance important
Exemple	Matériel de bureau	Travaux d'impression Transport Flottes	Campagnes de publicité, sous-traitance	Consultance stratégique
Éléments clé	Efficacité transactionnelle	Compréhension des paramètres,	Optimisation du besoin, cahiers des charges fonctionnels	Relations internes et externes
Outils	Tous les outils visant à améliorer l'efficacité transactionnelle	Modèles de coût, approche pluridisciplinaire pour rédiger des cahiers des charges en fonction des paramètres identifiés	Equipes pluridisciplinaires, sourcing	
Négociation	Enchères inversées	Contrats cadres sur base des paramètres identifiés dans le modèle de coûts	Contrats de résultat plus que de moyens. Contrats pluriannuels	Peu d'implication des achats, en général au niveau le plus élevé.

Ces informations servent autant à guider le développement de l'organisation achat, tels que profil des responsables des familles, organisation des projets, etc. que de communiquer au reste de l'entreprise les caractéristiques et les contraintes sur la gestion de la relation fournisseurs.

Cette section présentera ensuite les recommandations en termes de gestion des fournisseurs.

- Sélection du ou des fournisseurs approuvés pour la durée de validité du plan. Si la demande n'est pas stable, mais dépendante des projets de l'entreprise pour ses clients, ce sont les fournisseurs auxquels les demandes de prix seront soumises par les acheteurs projet. Si la demande est stable, ou au moins paramétrable, la négociation sera engagée dans le cadre de des recommandations, et le volume attribué aux fournisseurs sélectionnés
- Besoin d'investissements dans le développement de nouveaux fournisseurs, par exemple pour permettre l'expansion géographique de l'entreprise sur de nouveaux marchés. Ces nouveaux fournisseurs doivent-ils être locaux, ou des filiales de nos fournisseurs actuels ?

Quelle est la compétence actuelle des fournisseurs locaux et comment se compare t'elle à nos besoins ?

- Opportunités de changement de nos pratiques actuelles de spécification, de passation de commandes, de responsabilité sur les stocks, etc.

Enfin elle terminera en détaillant le projet de mise en place de la recommandation. Quelles sont les ressources nécessaires en termes de personnel, d'investissement, d'implication de la direction ou d'intervenants externes comme des consultants spécialisés, des développeurs de solutions, etc. Elle présentera les principales étapes, leur durée estimée, et la date prévue de mise en place des recommandations.

Plan d'Action

Si les recommandations représentent des changements radicaux dans l'approche de l'entreprise, leur validation doit précéder la mise en place du plan d'action. Sinon, l'acheteur pourra aborder directement la phase de négociation et de mise en place des contrats.

La stratégie de négociation sera donc finalisée sur base des analyses conduites.

- Définition des objectifs
- Analyse des forces et des faiblesses des parties en présence
- Compréhension des antécédents bons ou mauvais avec ce fournisseur ou des fournisseurs similaires
- Arrêt de la stratégie
- Planification du déroulement

L'acheteur pourra alors envoyer aux fournisseurs les demandes de proposition précises pour les combinaisons de biens et services identifiés, en prenant en compte les spécifications ajustées selon les recommandations du plan stratégique.

De nouveaux talents

Cette approche structurée, analytique et stratégique demande souvent, pour être menée à bien, des compétences renforcées de la part des acheteurs. La direction achat devra donc évaluer les compétences de ses équipes, et éventuellement prévoir un plan de développement approprié, que ce soit par le recrutement d'acheteurs plus compétents, la mise en place de formations internes ou externes. En France, le pays le plus avancé dans le développement de formations achat, une vingtaine d'écoles forment les cadres dans la gestion stratégique des fournisseurs. Les plus prestigieuses écoles de commerce comme HEC et l'ESSEC à Paris, l'EM à Lyon et Grenoble Ecole de Management offrent des Mastères en Achat aussi bien en formation initiale qu'en formation continue. Peu d'autres pays ont mis en place cette structure de formation laissant ce soin soit à des organisations professionnelles, dont l'exemple le plus réussi est probablement le CISP.

Michel Philippart

Associé Big Fish, Responsable des Formations Achat

Michel Philippart est un “fellow” du Centre d’Excellence en Supply Chain Management, à l’Université de Louvain, le directeur stratégique de l’IRIMA (l’Institut de Recherche et d’Innovation en Management des Achats) et l’Associé du Cabinet Big Fish en charge des programmes de formation en gestion des fournisseurs. Il est également professeur invité à l’UFPR, dans le département de xxxx. Son expérience de vingt ans en Achats et Gestion des Fournisseurs a débuté au sein du cabinet de conseil stratégique Booz-Allen & Hamilton à Chicago et Paris, où il a publié son premier « Point de Vue » sur le sujet. Il a ensuite rejoint la division Frito-Lay International de PepsiCo en 1994 pour développer la première organisation internationale dédiée à la gestion des fournisseurs. Après six ans chez PepsiCo, il a rejoint la Pratique Achats de McKinsey en temps qu’Associé Principal, basé à Genève. Il est ensuite devenu Directeur Achats Europe de Scotts, puis Directeur Achats Monde de GSK Biologicals, la division vaccins du groupe pharmaceutique GlaxoSmithKline. Il est un des auteurs de « Collaborative Sourcing, Strategic Value Creation through Collaborative Supplier Relationship Management » aux Presses Universitaires de Louvain, un ouvrage mettant en évidence les bénéfices des relations collaboratives.

ⁱ Info-Tech Insight: TCO: What’s old is new; George Goodall; Processor; volume 30, Issue 2, March 2008

ⁱⁱ Linear Performance Pricing: A Collaborative Tool for Focused Supply Cost Reduction; W. Rocky Newman, Timothy C. Krehbiel; Miami University, Oxford, Ohio

ⁱⁱⁱ Purchasing Must Become Supply Management ; Peter Kraljic; Harvard Business Review; September-October 1983