

6.5. S'intéresser davantage à la gestion des relations et des risques

Presser les fournisseurs 'jusqu'à la dernière goutte' n'est plus d'actualité. Développer des alliances stratégiques avec certains fournisseurs est un must dans le monde très concurrentiel d'aujourd'hui.

La liste des risques potentiels liés aux fournisseurs est impressionnante. Elle reprend les risques financiers, les risques juridiques, les risques de réputation, de services et de qualité, les risques environnementaux et les catastrophes naturelles. Prenons un fait divers de cet été. Suite à une grève chez un sous-traitant français, les lignes de production de Ford Genk n'ont pas pu recevoir une pièce pour les moteurs diesel et elles ont donc été arrêtées. Les ouvriers ont été mis au chômage technique pendant trois jours. Etes-vous sûr que votre fournisseur pourra vous livrer demain et les jours suivants? Vos fournisseurs peuvent-ils résoudre à temps d'éventuels problèmes? Sont-ils suffisamment flexibles pour assumer des fluctuations au niveau de la demande? De quelle marge de sécurité? Vos fournisseurs ont-ils réalisé des analyses de gestion des risques pour leurs propres fournisseurs? Voilà l'essence-même du SRM ou Supplier Relationship Management. Une gestion intelligente des relations avec les fournisseurs comprend aussi, selon Stefan Van Thienen et Paul Delesalle de Deloitte Consulting, la gestion des risques liés aux fournisseurs.

LE 'CLIENT OF CHOICE' DE VOTRE FOURNISSEUR

« Le Supplier Relationship Management est le processus qui définit comment une entreprise gère chaque jour ses fournisseurs. Il offre un cadre permettant de puiser une valeur ajoutée dans la relation avec les fournisseurs. Par 'valeur', on entend non seulement une réduction des coûts ou une amélioration du processus, mais aussi une innovation, des développements communs, voire des investissements communs», explique Paul Delesalle, directeur de Deloitte Consulting et actif dans le domaine de la stratégie de la chaîne d'approvisionnement. L'époque où l'on pressait les fournisseurs [stratégiques] jusqu'à la dernière goutte est, selon lui, révolue. Il ne suffit plus de sélectionner le bon fournisseur. Il est important que vous soyez, pour vos fournisseurs stratégiques, un client préférentiel. Supposons qu'un de vos fournisseurs stratégiques rencontre à un moment donné un problème, par exemple une ligne de production qui tombe en panne, et qu'il soit contraint de réduire de moitié sa capacité de travail. Dans un tel cas, votre fournisseur ne pourra plus approvisionner tous ses clients à temps. Et vous souhaitez, bien évidemment, faire partie des clients qui seront approvisionnés.

«Vous devez donc être the client of choice de votre fournisseur, sinon, vous aurez, vous aussi, des problèmes. Il est important d'aborder le problème sous cet angle car on ne récolte naturellement que ce que l'on sème», remarque Paul Delesalle. Les problèmes d'approvisionnement peuvent avoir des retombées très graves. Le secteur automobile en a fait les frais au printemps, après le tremblement de terre et le tsunami au Japon qui ont entraîné des retards de production, des ruptures de stock et une pénurie de pièces. Les modèles japonais n'ont pas été les seuls à accuser des retards de livraison. BMW et Mercedes n'ont pas non plus pu fournir certaines options électroniques pendant quelque temps. Certaines couleurs de carrosserie n'étaient plus disponibles chez Ford et Peugeot tandis que Renault a fourni temporairement son lecteur radio-CD standard sans Bluetooth.

QUELS SONT VOS FOURNISSEURS STRATÉGIQUES?

La meilleure gestion de vos fournisseurs commence par la segmentation du fichier des fournisseurs. Tous les fournisseurs n'ont pas la même importance pour l'entreprise. Le temps, les moyens et l'énergie consacrés à la collaboration avec les fournisseurs sont proportionnels à la dépendance et l'intérêt critique de ces fournisseurs et à leur contribution aux performances de votre entreprise. Selon leur impact sur vos performances, vos fournisseurs ont un intérêt stratégique ou opérationnel. Les fournisseurs d'articles de bureau, par exemple, sont rarement d'une importance stratégique.

En revanche, un environnement de production qui attend certaines matières premières considérera son fournisseur de matières premières comme très stratégique. Un fournisseur stratégique apporte une valeur considérable à l'entreprise. Il est essentiel pour vos activités et adapte ses investissements en R&D à vos exigences spécifiques. L'intérêt stratégique dépend non seulement de l'ampleur du budget dépensé mais aussi de l'impact sur votre business. Pour certaines entreprises, le transport constitue une marchandise de base. D'autres peuvent avoir des exigences de transport bien spécifiques, par exemple pour le transport de marchandises nucléaires. Les fournisseurs qui proposent un service aussi spécifique sont peu nombreux. Ne vous y méprenez pas, la segmentation de vos fournisseurs est un exercice difficile mais nécessaire. En outre, la gestion de vos fournisseurs stratégiques est un processus à facteur travail élevé, ce qui prouve d'emblée la nécessité de segmenter et de se concentrer sur ses fournisseurs stratégiques. « Face à la forte concurrence actuelle, il est plus que jamais nécessaire de développer des alliances stratégiques avec ces fournisseurs stratégiques importants », résume Stefan Van Thienen, partner Deloitte Consulting.

JOUER CARTES SUR TABLE

Le SRM dresse une cartographie de vos fournisseurs: comment vais-je les gérer, comment établir une relation? S'agit-il d'un fournisseur opérationnel ou d'un partenaire d'affaires? Les spécialistes de Deloitte plaident en faveur d'une collaboration plus étroite avec les fournisseurs stratégiques afin de mettre sur pied des programmes d'amélioration et d'évoluer vers une relation winwin. Les clients et les fournisseurs doivent se réunir et jouer cartes sur table quant aux opportunités et restrictions qu'ils connaissent tous deux. Que peuvent-ils faire, chacun dans leur domaine, pour mieux adapter l'offre à la demande ? Selon Paul Delesalle, la relation avec les fournisseurs s'appuie encore trop souvent sur des informations non communiquées et sur un partage minimum des connaissances. Il souhaite une plus grande ouverture en matière de partage des plans de production et d'échange de plans à long terme, afin que les fournisseurs puissent y réagir, mettre au point leur appareil de production et anticiper les demandes attendues pour les trois, six, douze prochains mois. Le fournisseur peut ainsi réserver la quantité de production adéquate et entreprendre les actions nécessaires pour assurer l'approvisionnement. « Un processus SRM efficace doit conduire à une meilleure performance de vos fournisseurs. En outre, le SRM permet à vos fournisseurs stratégiques de ressentir qu'ils sont un élément de la réponse. Ils se sentent encouragés à se montrer plus innovants », note Paul Delesalle.

GESTION DES RISQUES DES FOURNISSEURS

Il est également important d'estimer le profil de risque de chaque fournisseur lors de l'analyse des performances. « Tout l'art consiste à capter des signaux et à s'occuper des bonnes choses. A maintenir un dialogue ouvert avec le fournisseur et à intégrer dans l'approche les informations présentes dans l'entreprise en matière de qualité, de délais de livraison ... via les contacts avec les gens opérationnels», explique Stefan Van Thienen. «Depuis la crise économique, le secteur des affaires est très attentif aux risques, surtout à un risque bien particulier: le défaut. Cela doit être mis à l'agenda et nous l'avons d'ailleurs intégré dans notre approche SRM. Outre la performance du fournisseur, la gestion du risque en fait intégralement partie.»

Lorsque les risques sont identifiés, ils peuvent être déplacés, partagés ou limités. Eliminer totalement les risques ne fait pas partie des options réalistes. Selon Deloitte, il faut démarrer par l'identification active de tous les risques de non respect des obligations qui menacent l'entreprise. Cela peut se faire par une approche SRM structurée comprenant une analyse rigoureuse de tous les fournisseurs afin de déterminer lesquels constituent un 'risque critique'. Le terme 'critique' porte ici sur des livraisons ou services qui ont un impact important sur le fonctionnement de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise.

« La gestion efficace des risques des fournisseurs réclame une approche structurée et continue qui génère des signaux d'avertissement précoces susceptibles de limiter à temps les risques. Un tel processus de suivi et de restriction des risques des fournisseurs doit faire partie de la stratégie SRM d'une entreprise», précise Paul Delesalle.

En matière de gestion des risques, le premier point consiste à dresser une cartographie des risques. En fonction de l'ampleur du risque et de l'impact sur votre business, vous avez le choix entre trois approches. Il est évident que vous ne devez pas élaborer un plan infaillible pour chaque risque. Pour les 'fournisseurs dangereux', vous devez agir immédiatement et résoudre le problème. Ces fournisseurs représentent le plus grand risque et peuvent avoir le plus grand impact sur vos activités. Les stratégies de limitation des risques peuvent comprendre la recherche de fournisseurs alternatifs, la recherche de produits de remplacement ... Certains 'fournisseurs dénotent ou rencontrent des difficultés'. Vous devez rapidement améliorer cette situation. Il faut traiter ces fournisseurs dès que vous disposez des moyens organisationnels nécessaires. L'élaboration de plans d'action correctifs en collaboration avec les fournisseurs permet de réduire le risque et l'impact potentiel sur votre entreprise sans remplacer le fournisseur. Les 'fournisseurs stables' nécessitent, eux, uniquement un suivi continu de la situation. Les fournisseurs stables présentent le moins de risques et représentent le danger d'interruption de l'approvisionnement le moins important. En discutant régulièrement avec eux, vous saurez s'ils peuvent présenter à l'avenir un risque.

INTEGRATION

La première phase du processus de SRM est donc identique à la première étape du plan d'action de la gestion des risques des fournisseurs. Il s'agit dans les deux cas de la segmentation de vos fournisseurs. En matière de gestion des risques, il faut reprendre dans la seconde phase du SRM l'estimation et la classification des risques potentiels [autre l'estimation des performances]. Dans la troisième phase, vous devez intégrer votre vision sur le futur statut souhaité du risque; vous devez réfléchir au déplacement, au partage, à la restriction ou l'élimination du risque à l'avenir. La phase de planification du SRM reprend aussi la planification - du suivi des risques et toutes les activités requises pour atteindre ce futur statut de risque des fournisseurs. Finalement, les activités sont exécutées, les performances sont suivies en permanence et vous réexaminez et réévaluez les risques lorsque cela s'avère nécessaire.

Pour éviter des chevauchements entre les deux processus, Deloitte propose d'intégrer la gestion des risques des fournisseurs ou le Supply Risk Management dans le Supplier Relationship Management (tous deux abrégés en SRM) dans une stratégie (SRM)² optimale, afin de gérer ainsi les performances des fournisseurs de manière proactive tout en réduisant les risques. « Cette intégration permet par ailleurs d'améliorer les performances de vos fournisseurs. Dès que vous aurez consacré du temps à l'identification et à la mesure des fournisseurs critiques, vous noterez fort probablement une amélioration de la ponctualité des livraisons et/ou de la qualité des produits», conclut Stefan Van Thienen.