



Achats :
**Comment devenir le client préféré
de vos fournisseurs ?**

ARGON
CONSULTING

Un changement de paradigme s'impose. Le matraquage des fournisseurs pour obtenir les prix les plus bas laisse désormais place à **l'ère d'une collaboration constructive**. La bonne pratique consiste à ne plus considérer le fournisseur comme un élément de sa structure de coûts mais comme un partenaire de sa performance dans son ensemble. De nombreux exemples montrent qu'une pression portée sur les coûts a des impacts néfastes sur la qualité et détériore une composante clef de la relation fournisseur : **la confiance**.

Tout en maintenant un haut niveau d'exigence, vous devez apprendre à devenir le meilleur allié de vos fournisseurs avec comme enjeu d'établir une relation vous permettant d'innover ensemble, de gagner en efficacité, d'éviter les ruptures d'approvisionnement et de créer des synergies. **Vous devez devenir leur meilleur allié et leur faire savoir**. Par manque de communication ou par embarras d'un rapport de force, peu communiquent à leurs fournisseurs leur statut « préférentiel » et inversement.

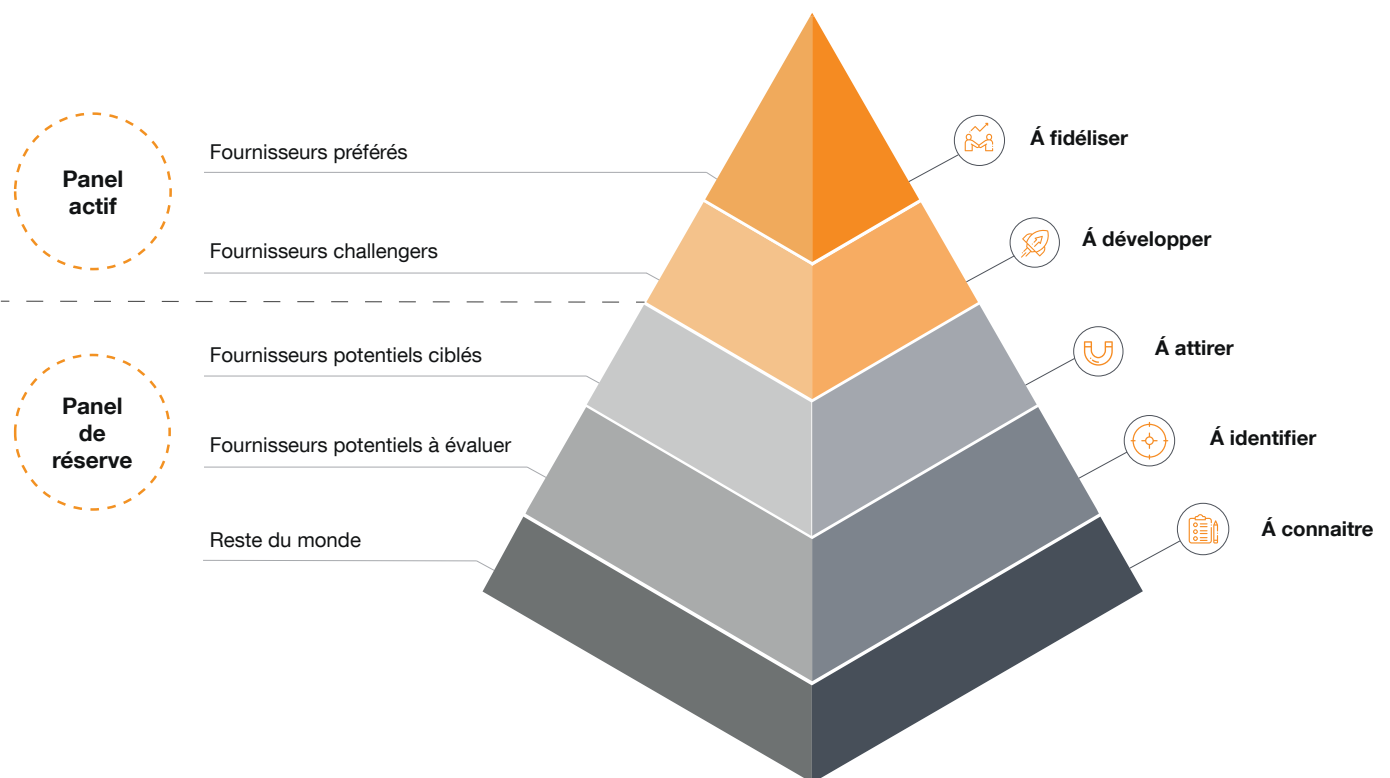
Quelles seraient les actions à mener pour s'inscrire dans cette nouvelle forme de collaboration ?

1. Segmenter son panel pour identifier ses fournisseurs stratégiques et ajuster sa relation client-fournisseur en conséquence

Un programme de collaboration fournisseur représente un investissement. Aussi, une première étape repose sur la segmentation du panel fournisseurs permettant d'ajuster le niveau de collaboration avec ceux-ci pour focaliser les efforts sur les fournisseurs clefs.

Cette approche consiste à classer les fournisseurs selon leur niveau de criticité et l'impact d'une potentielle défaillance sur vos activités. L'enjeu est d'établir une cartographie permettant d'identifier les **fournisseurs stratégiques** qu'il faudra fidéliser, les **fournisseurs « challengers »** qu'il conviendra de développer ainsi que les **fournisseurs potentiels** à attirer et à identifier au sein du panel.

Illustration d'une segmentation possible du panel fournisseurs





2. Construire des liens forts avec le fournisseur pour transformer la relation en un avantage concurrentiel

La plupart des entreprises qui entreprennent de construire une relation de partenariat avec leur fournisseur se focalisent sur des initiatives ayant pour seul but l'optimisation des opérations industrielles de leur fournisseur.

La tendance est désormais d'apporter de l'innovation à son fournisseur, de lui prodiguer des conseils techniques, managériaux et organisationnels, de l'aider à progresser voire de lui allouer des ressources quand cela est nécessaire.

Cela ne touche plus seulement sa supply chain mais l'intégralité de sa chaîne de valeur en passant par son organisation, l'engineering, le Design via des initiatives de co-innovation ou (re)Design to Value, le processus de développement produit pour améliorer le Time to Market, la qualité par l'optimisation de ses processus de management de la qualité, la performance des fonctions support, etc.

Pour que la relation devienne un réel avantage compétitif pour les deux parties, elle doit **s'inscrire dans une démarche de transparence et de partage de l'information, des bénéfices et des coûts sur un principe de mutualisation**.

La transparence dans la relation client-fournisseur, bien qu'essentielle, est encore très peu jouée par les acteurs. Alors que la tendance est de « récompenser » le fournisseur par un accroissement de ses parts de marché ou une exclusivité produit, **il faudrait plutôt partager les gains générés par les initiatives communes**. Dans ce contexte, force est de constater qu'il devient difficile d'embarquer et de motiver le fournisseur à des initiatives communes quand l'intérêt n'est pas mutuel.

3. Pérenniser la relation de partenariat par une gouvernance appropriée

Une fois cette nouvelle relation fournisseur établie, il convient de **la pérenniser en interne**. Cela passe par une communication interne et la nomination d'un sponsor au niveau du top management afin d'embarquer les équipes et continuer à motiver les fournisseurs dans la durée. Il paraît essentiel de s'assurer que les mobilités internes ou changements de management n'altèrent pas ce nouveau partenariat.

Une des bonnes initiatives pour asseoir cet objectif est de **définir une gouvernance claire des deux côtés**. Les rôles et responsabilités des équipes projets mobilisées doivent être clairs également, les objectifs doivent être formalisés et les impacts et bénéfices de leurs actions comptabilisés et suivis par des KPI partagés et acceptés.

Par ailleurs, la communication est le corollaire d'une bonne relation fournisseur. Aussi, il vous est nécessaire d'être aligné en interne sur un message clair pour garantir une cohérence dans cette communication.

Pour conclure, la relation fournisseur a significativement muté. Il importait dans le passé, de façon unilatérale, de trouver le meilleur fournisseur et de lui imposer une démarche à suivre, **il convient maintenant d'être également son meilleur client afin de coconstruire avec agilité et gagner en efficacité**.

Pour qu'une relation de partenariat client-fournisseur fonctionne, il faut booster la relation en engageant ses meilleurs fournisseurs dans une démarche à long terme, avec l'appui d'une gouvernance et d'un sponsor également porté par une volonté de partager les gains générés par les initiatives communes.

À PROPOS D'ARGON CONSULTING

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**.

Depuis plus de 20 ans maintenant, nos équipes de consultants accompagnent, en Europe et à l'international, les entreprises et leurs dirigeants dans leurs projets de **transformation opérationnelle** (R&D, Achats, Manufacturing, Supply Chain, Distribution, Fonctions Support, SG&A, Pilotage de la performance, Change Management...) en faisant lever sur les **innovations digitales** (IoT, Data Science, Automatisation Robotique).

Aujourd'hui, Argon regroupe plus de **240 consultants**, issus des meilleures écoles d'ingénieurs et de commerce, dans nos six **bureaux répartis dans le monde entier** (Paris, Londres, Atlanta, Singapour, Melbourne et Mumbai).

Argon Consulting est devenu le **cabinet de référence** en France et à l'international dans le domaine de **l'excellence opérationnelle**. En 2016, il a été reconnu par **Gartner** comme **l'un des 20 meilleurs cabinets de conseil au monde** dans le domaine des Opérations. Argon a également été élu **Meilleur Cabinet de Conseil 2017 et 2019** par le magazine Capital, Leader en Production et Opérations par l'organisme VLM Vanguard et a été reconnu parmi les **meilleurs cabinets de conseil 2018** par le Financial Times.

Pour plus d'informations, visitez notre site dédié à la transformation opérationnelle www.argon-consult.com et notre site dédié à l'innovation digitale www.argon-digit.com.

AUTEUR

Stéphanie Delavenne

Senior Manager

stephanie.delavenne@argon-consult.com