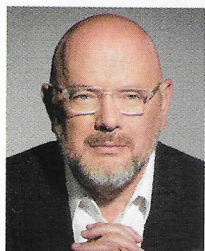


Maîtriser ses fournisseurs : La stratégie de panel

Une stratégie panel permet l'amélioration de la performance globale des fournisseurs, l'augmentation du volume d'affaires par fournisseur combinées à la réduction du nombre de fournisseurs, la diminution du nombre d'audits fournisseurs, etc.



L'auteur

Olivier Wajnszok est directeur associé du cabinet AgileBuyer, spécialisé dans les équipiers achats (acheteurs professionnels qui traitent de projets achats chez les clients), le conseil et le coaching d'acheteurs.

Le management du panel est bien plus qu'une segmentation et un classement de ses fournisseurs. C'est le cœur de la stratégie achats. Toute direction achats a le devoir de créer, de gérer et de faire évoluer efficacement son panel fournisseurs.

La stratégie de panel

Retenir les meilleurs fournisseurs sur chacun des segments d'achat identifiés est le pilier de la rationalisation achat. À la base, l'objectif est d'atteindre le triangle d'or "Coût, Qualité, Délai", auquel s'ajoutent le service, la capacité à progresser, l'innovation, la flexibilité ou l'implication dans le développement durable. Mais définir ce qui fait qu'un fournisseur est bon est une question beaucoup plus complexe. Le bon fournisseur n'est pas juste celui qui a bien répondu au dernier appel d'offres, c'est celui qui maîtrise intrinsèquement les leviers de compétitivité sur son marché.

Un panel fournisseurs est la combinaison optimale de fournisseurs capables et compétitifs qui permet d'assurer les meilleures conditions sur un segment de produit ou de service donné. Une stratégie de panel induit mécaniquement un nombre restreint de fournisseurs. « *On travaille mieux avec moins de fournisseurs* », dirait Lapalisse.

Création du panel

L'acheteur a pour mission de gérer le panel fournisseurs de ses familles d'achats, il doit communiquer autour de son panel auprès de ses prescripteurs, et des acheteurs du groupe. Le panel fournisseurs est dynamique, c'est-à-dire qu'il y a des fournisseurs entrants et des fournisseurs sortants. Un fournisseur peut passer d'un statut "fournisseur panel" à un statut "fournisseur à risque". Nous pouvons classer les fournisseurs sous différents statuts : nous distinguons les fournisseurs dits "Cœur". Les fournisseurs "Cœur" sont ceux avec lesquels le partenariat fait du sens. Ces fournisseurs connaissent bien la stratégie de l'entreprise cliente, ils offrent des produits et des

services adaptés aux besoins des principaux prescripteurs. Les acheteurs exigeront de leur part "zéro défaut", une qualité hors normes.

Les fournisseurs dits "Régionaux", occasionnellement consultés pour des petits segments d'achats ou des produits qui ne se transportent pas. L'acheteur devra identifier des fournisseurs installés dans la région de l'entreprise cliente pouvant répondre à leurs exigences Qualité, Coût, Délai. Si le tissu industriel local est assez fourni, il sera alors possible de générer une certaine concurrence.

Les fournisseurs Imposés - Exigés : le fournisseur est imposé soit par le prescripteur, par le marché (monopole technique) ou simplement par le client. Arrivent les fournisseurs "On Hold" ou "New Business On Hold" qui ne satisfont plus les exigences de l'acheteur. L'acheteur utilise encore ses produits sur les contrats existants, mais ne contractualisera plus sur des nouveaux projets. Les fournisseurs "Entrants" ou "Fournisseurs à l'essai" ont pour objectif de démontrer leur fiabilité, ce qui leur permettra de rentrer au panel. Faire entrer des nouveaux fournisseurs au panel demande un effort qui peut être payant à moyen terme. La dernière catégorie est celle des fournisseurs "À éliminer". Ce sont des fournisseurs "On Hold" pour lesquels la situation a continué à se dégrader. Notons que toute rupture brutale d'une relation commerciale peut-être sanctionnée.

Sur le sujet du panel, le parallèle avec la fonction RH est évident. Une entreprise fonctionne bien si elle dispose des meilleures ressources internes comme externes. Les bonnes équipes comme les bons fournisseurs font ou défont la réussite des entreprises. Clés : le bon fournisseur n'est pas juste celui qui a bien répondu au dernier appel d'offres.

Un panel fournisseurs est la combinaison optimale de fournisseurs capables et compétitifs dans des contextes différents. Il faut communiquer sur son panel fournisseur. ●