

La stratégie de référencement des fournisseurs

L'intérêt, pour la PME, de rechercher efficacement des fournisseurs est d'optimiser ses achats afin de se différencier de ses concurrents et d'avoir une bonne image auprès de ses clients. Aujourd'hui, dans un contexte de globalisation, les fournisseurs émanent souvent de pays étrangers, parfois émergents. Ceci rend la démarche de référencement de l'assistant(e) de gestion plus complexe, compte tenu de l'étendue de l'offre proposée sur le marché fournisseur.

I - La stratégie de référencement de la PME

Le référencement des fournisseurs est stratégique dans la PME car il s'inscrit dans une perspective globale qui permet de créer de la valeur en amont du processus. L'assistant(e) de gestion doit tenir compte des éléments suivants.

1 Réaliser des économies de coûts d'achat

a. Les contraintes

L'assistant(e) de gestion, dans son approche opérationnelle, a souvent de fortes contraintes de maîtrise des coûts d'achat qui l'obligent à référencer des fournisseurs qui maximisent ses approvisionnements en proposant un rapport qualité/prix satisfaisant.

b. Le *sourcing* (sourcing)

L'assistant(e) de gestion peut optimiser ses achats grâce au *sourcing*, qui permet de réduire le coût des achats en automatisant la procédure des approvisionnements. Le coût d'acquisition de la marchandise peut être réduit par un gain de temps et une facilitation de la procédure d'achat. Le *sourcing* permet de rationaliser la recherche de fournisseurs, de maintenir des liens étroits afin de tisser un partenariat et d'obtenir les meilleures conditions d'achat. L'intérêt est de trouver les produits qui maximisent les besoins, le plus rapidement possible, partout dans le monde. Lorsque cette procédure systématise l'utilisation de l'outil informatique, on parle d'*e-sourcing*, simplifiant le travail de l'assistant(e) de gestion en tant qu'acheteur dans la phase de recherche, de sélection et de négociation avec les fournisseurs. Il existe aujourd'hui un grand nombre de logiciels de *sourcing* des achats.

Exemple : logiciel *ajileo* (www.ajileo.com)

2 Gérer les achats d'investissements

L'assistant(e) de gestion ne doit pas négliger les achats d'immobilisations comme les biens d'équipement de capacité ou de renouvellement. Afin de financer ces investissements, il (elle) doit être attentif/-tive à la capacité d'autofinancement de la PME, qu'il (elle) peut gérer au mieux en maîtrisant les stocks, les autres achats et en négociant des délais de règlement plus longs auprès des fournisseurs.

3 Être en veille fournisseurs

a. Écouter le marché amont

L'assistant(e) de gestion doit être attentif/-tive à l'évolution de l'offre des fournisseurs, aux innovations, évolutions technologiques, évolutions en matière de développement durable, etc. Il (elle) doit anticiper, dans ses achats, les besoins de ses clients afin de toujours mieux les satisfaire. Avec la globalisation des marchés, envisager un référencement des fournisseurs uniquement national serait aujourd'hui extrêmement restrictif.

b. Anticiper les risques marché

L'assistant(e) de gestion doit être attentif/-tive aux risques marché qui peuvent intervenir lorsque l'achat s'effectue auprès d'un fournisseur étranger. Ces risques peuvent être liés à :

- l'instabilité du pays. C'est le « risque pays » ;

Exemple : les émeutes au Kenya en 2007-2008 ont gelé les relations commerciales internationales du pays.

- l'instabilité financière ;

Exemple : la crise systémique de 2011.

- l'instabilité économique.

Exemple : la crise grecque.

II - La gestion des relations fournisseurs ou *Supplier Relationship Management (SRM)*

La notion de gestion des relations fournisseurs est relativement récente dans les relations de B to B. Elle recense toutes les opérations, prises dans leur continuité, entre la PME qui est cliente et l'ensemble de ses fournisseurs. L'assistant(e) de gestion a pour objectif d'augmenter la rentabilité en réduisant les coûts d'achat. Il s'agit d'optimiser les relations avec les fournisseurs dans une chaîne de valeur, afin de réaliser ces économies.

1 La chaîne clients-fournisseurs ou *Supply Chain Management (SCM)*

a. Le partenariat avec les fournisseurs

L'assistant(e) de gestion doit tisser des liens de partenariat et de collaboration avec les fournisseurs référencés. Connaître leurs capacités de production, leurs besoins permet d'adapter les méthodes de travail aux impératifs de chacun et de pouvoir mieux négocier tout en assurant la rentabilité de tous. Dans cette chaîne des approvisionnements, les deux parties partagent leurs informations et organisent le travail ensemble afin d'accroître leur profit respectif. Cet échange d'informations s'effectue grâce à des outils qui peuvent être éventuellement intégrés au PGI de l'entreprise.

Exemple : l'échange de données informatisées (EDI)

b. La diffusion de l'information

Si la méfiance était autrefois généralisée entre les clients et les fournisseurs, dans un marché fortement concurrentiel, c'est la coopération entre les intervenants qui semble devenir la règle aujourd'hui. En facilitant la diffusion de l'information, cette chaîne de valeur permet de réduire divers coûts. En effet, la régularité des achats améliore la performance des partenaires dans le rapport qualité/prix et la disponibilité des produits.

Les informations diffusées concernent :

- les éléments techniques, c'est-à-dire les caractéristiques du produit acheté quand la PME émet une RFI (*Request For Informations*) ;
- les prix lorsque la PME demande une RFQ (*Request For Quotation*).

2 Le contrôle des objectifs

L'assistant(e) de gestion doit mesurer la performance du processus en effectuant des contrôles sur les éléments de la chaîne des approvisionnements et, si nécessaire, en améliorant certains points. Il (elle) doit vérifier s'il y a eu consensus d'objectifs entre la PME et ses fournisseurs, allant de la définition du produit jusqu'à la livraison en passant par la conception.