



PIERRE QUESADA, DIRECTEUR DE LA SUPPLY CHAIN ET DES ACHATS,  
LFB BIOMÉDICAMENTS

# « Une relation fournisseurs fondée sur la **transparence** et la **collaboration** »

**SANTÉ** LFB Biomédicaments, une ETI française, vient de recevoir le label "Relations fournisseurs responsables". Une belle reconnaissance de la maturité achats qui s'inscrit dans une démarche RSE. Entretien avec un de ses maîtres d'œuvre, le directeur de la supply chain et des achats du groupe, Pierre Quesada.

## En 12 ans, en quoi avez-vous contribué à l'amélioration de la performance de votre entreprise ?

**PIERRE QUESADA:** J'ai eu l'opportunité d'entrer au LFB en juillet 2001 en tant que contrôleur de gestion avant de prendre la direction de la logistique, puis des achats et de la supply chain. En 10 ans, j'ai activement observé et participé à l'adoption d'une culture orientée clients, dans laquelle le strict respect des délais est devenu un critère concurrentiel de performance à part entière. Sur le plan logistique, l'ordonnancement se faisait de façon très centralisée. Je l'ai décentralisé car, pour faire avancer les projets d'une entreprise, un management transversal peut être aussi efficace qu'un management hiérarchique. Il a fallu accompagner le changement, mais nous avons gagné en agilité. La croissance du LFB est aussi passée par la mise en place de KPI, comme le taux de service client par exemple. C'était d'autant plus nécessaire que, pendant cette décennie, le groupe s'est ouvert à l'international et a créé des filiales.

## Le contrôle de gestion et la logistique constituent-ils une voie royale pour accéder aux achats ?

Après être intervenu sur le contrôle de gestion et la logistique, on m'a proposé de m'occuper des achats du LFB. Après huit ans de supply chain, j'ai dit

### LFB Biomédicaments

CA 2012 (GROUPE)  
465,70 M€

EFFECTIF GROUPE  
1 887 salariés

VOLUME D'ACHATS 2012  
150 M€ (hors plasma)

EFFECTIF ACHETEURS  
8 personnes

"banco", tout en gardant cette dernière dans mon périmètre opérationnel sur le court terme. En avril 2010, la nouvelle organisation achats, mise en place avec une direction centralisée, couvre l'ensemble des achats du groupe avec deux pôles achats : un premier portant sur les achats industriels et les prestations générales et un second dédié aux prestations scientifiques et intellectuelles. Les achats, dont le montant s'élève à 150 millions d'euros (hors plasma), se répartissent de façon égale entre ces deux pôles. L'administration des achats (traitement des commandes, optimisation du SI, gestion du fichier fournisseurs...) constitue une autre entité. Les achats de production, les capex et les dépenses en R&D telles la sous-traitance de type contract manufacturing organization (CMO) et les études cliniques occupent également une place importante.

## Comment la nouvelle organisation a-t-elle été déployée et acceptée ?

En créant une direction des achats centralisée, nous avons un objectif clair avec les opérationnels : couvrir 75 % du périmètre achats du groupe. Nous avons renforcé le processus achats : tant qu'il n'y a pas une demande d'achat exprimant un besoin, le process ne démarre pas. Avoir une commande et un cahier des charges clairs permet, en effet, d'éviter des litiges. Aujourd'hui, le taux de



PHOTOS: ARNAUD OLSZAK

facture sans commande est inférieur à 10 %, sur des commandes avec mode dérogatoire. Le taux de couverture était de 45 %. Il est actuellement de 65 %, avec une délégation aux opérationnels du traitement administratif des commandes inférieures à 5 000 euros, soit 65 % de nos commandes. Désormais, les opérationnels font leurs demandes d'achats, qui sont ensuite validées par le responsable budgétaire, avant d'être automatiquement commandées dans la journée. Cette procédure allège la partie administrative et les acheteurs se concentrent ainsi sur l'accompagnement de la croissance du groupe. Tout appel d'offres supérieur à 100 000 euros passe par une consultation de la direction des achats. Nous assurons un suivi des appels d'offres (audité par notre contrôle interne) et notre baromètre achats responsables, lancé pour la première fois cette année, montre un indice de satisfaction élevé de la part de nos fournisseurs sur ce sujet. Enfin, nous informons les fournisseurs qui ne seraient pas retenus pour un appel d'offres. En relation avec la direction juri-

### Biographie

De l'agroalimentaire (Belin, filiale de l'Américain Nabisco, puis du groupe Danone) à la pharmacie (Laboratoires Macors), Pierre Quesada a été, entre autres, contrôleur de gestion, responsable logistique usine, directeur des flux & achats, et enfin directeur de la supply chain et des achats de LFB Biomédicaments (Groupe LFB), qui est rattachée à la dg des opérations. Il est membre du comité directeur de l'ObsAR (Observatoire des achats responsables).

dique et les prescripteurs internes, nous avons aussi intégré les aspects juridiques dans notre démarche achats. Il est essentiel de sécuriser nos contrats et de partager avec les prescripteurs l'importance d'un bon cadre contractuel et légal dans l'acte d'achat. Un contrat doit protéger au maximum les intérêts du groupe. Quand une commande a besoin d'un contrat, tant que ce dernier n'est pas signé, celle-ci ne peut pas être passée: c'est une contrainte, mais cette rigueur est nécessaire.

### De quels outils de contrôle disposez-vous ?

Nous avons trois moyens de contrôle: primo, ce sont les achats qui autorisent, avec la direction financière, la création des comptes fournisseurs; secundo, nous recevons chaque matin le listing des commandes déléguées passées la veille; tertio, la direction audit et risques contrôle notre processus.

### Quels objectifs donnez-vous à vos acheteurs ?

Ils ont quatre objectifs majeurs avec une pondération égale (25 %) : performance économique, achats responsables, management des risques, mais aussi de la relation fournisseur et du processus interne. En 2014, ils seront au nombre de cinq car nous devrions y ajouter l'innovation (cf. la signature Charte des PME innovantes). La maturité achats, sur ce registre de l'innovation nécessaire à nos activités, progresse et nous touche tous au même degré. Notre objectif consiste à intégrer les acheteurs plus en amont et d'amener les prescripteurs à parler plus tôt de la phase du développement et du management des risques avec les fournisseurs critiques pour notre innovation. Tout cela pour éviter de subir plus tard d'éventuelles contraintes pénalisantes.

### Quelles valeurs irriguent votre politique fournisseurs ?

Il fallait que les achats changent de paradigme. Rencontrer les fournisseurs uniquement en cas de problème ou de crise n'était pas une bonne approche. Pour inscrire notre politique fournisseurs dans la durée, nous avons, dans certains cas, allongé les contrats d'un à trois ans. Nous avons rendu notre relation aux fournisseurs plus transparente tout en ne lâchant rien sur des plans d'amélioration en termes d'efficacité. Dans le cadre de cet accord, nous avons obtenu de certains de nos fournisseurs qu'ils mettent à notre disposition des stocks déportés sans contrepartie. Cela nous permet de répondre à des à-coups de production et de lisser les creux ou pics d'activité. À la fin de l'an dernier, nous avons dû annuler ou reporter des commandes en raison d'un ralentissement de notre activité. ●●●



●●● Nos fournisseurs ont accepté, alors qu'ils auraient tout aussi bien pu demander un strict respect de la relation contractuelle.

### Comment votre panel est-il structuré ?

Notre panel actif compte 4000 fournisseurs dont 200 sont stratégiques et représentent 80 % des achats. La part des achats confiés par le LFB à des PME (60 dans notre panel) est de 18,5 %. Viennent ensuite 140 entreprises réparties entre ETI et grands groupes fournisseurs.

Nous avons mis en place un indicateur sur le suivi de nos appels d'offres et consultations qui nous permet de recenser le nombre et la nature des fournisseurs consultés (exemple: PME, ETI, etc.) et d'enregistrer la date de début et de fin ainsi que le détail des offres. Cela nous permet de suivre notre performance financière, d'alimenter une majorité de nos indicateurs en matière d'achats responsables et de mesurer notre efficacité.

### Quid de la reconnaissance de la fonction achats et de sa performance ?

La performance achats est partagée avec les directions générale et financière. Sachant que l'entreprise réinvestit en moyenne 20 % de son chiffre d'affaires dans la R&D, cette performance achats est réinjectée dans ce qui est vital pour nous: l'innovation, le développement de nos produits et l'outil industriel. À cet égard, le respect des délais et de la qualité de la prestation constitue un atout essentiel, que les acheteurs doivent privilégier par rapport à une approche purement transactionnelle. Comme chaque année, les budgets "collent" de mieux en mieux à la réalité et les acheteurs font le constat d'une baisse de la performance achats "pure": là n'est pas l'essentiel.

Un budget réaliste, c'est une approche pragmatique de ses coûts pour l'entreprise et une relation réellement partenariale avec le prescripteur car l'objectif est réellement co-construit.

### Le LFB a récemment été labellisé "Relations fournisseurs responsables". Comment avez-vous mené ce projet ?

Instaurer une logique de transparence et de respect interne et externe ainsi qu'appliquer la loi LME est juste du bon sens! Faire des achats responsables n'est pas incompatible avec la rentabilité de l'entreprise. J'ai démontré à mes collaborateurs achats que cet engagement nous avait permis d'améliorer notre processus en interne et qu'il ne s'agissait pas d'une évolution nécessaire de notre relation aux fournisseurs. Régler un retard de paiement, c'est souvent résoudre un dysfonctionnement en interne. Le message des achats responsables est un formidable vecteur de reconnaissance de la fonction achats dans l'entreprise, autant que celui de la performance financière. Chaque acheteur signe la Charte "Relations fournisseurs responsables", qui a été paraphée par le comité RSE de l'entreprise, proactif en faveur de cette démarche. Elle est communiquée aux fournisseurs, auxquels nous présentons nos 15 indicateurs d'achats responsables. Le cadre relationnel est ainsi posé, ce qui ne signifie pas que la négociation n'est pas sportive! L'obtention du label "Relations fournisseurs responsables", après évaluation par le cabinet Vigeo, est venue couronner en octobre dernier ce choix, collectif, de transparence et de respect des fournisseurs initié il y a trois ans. Le label, qui couvre une partie des achats responsables, n'est qu'une étape pour le LFB. L'objectif, fixé par le comité RSE, est d'obtenir une certification récompensant notre démarche RSE, à laquelle participent les achats responsables. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR EMMANUELLE SERRANO



« La performance achats est réinjectée dans ce qui est vital pour nous: l'innovation, le développement de nos produits et l'outil industriel. »

Pierre Quesada, directeur de la supply chain et des achats de LFB Biomédicaments