

Perspectives

Une publication du Conseil des fournisseurs de l'ACC



Anthony Zammit, président, souhaite établir un réseau de communications des fournisseurs au sein de l'ACC

Nous sommes heureux de vous présenter le premier numéro du bulletin du Conseil des fournisseurs de l'ACC. Créé en 2006, le Conseil des fournisseurs a pour mandat d'appuyer la vision et les objectifs de l'ACC et de communiquer aux membres les tendances et les nouveautés qui s'opèrent dans les secteurs très diversifiés que représentent les fournisseurs.

Le Conseil des fournisseurs a établi plusieurs priorités auxquelles il entend donner suite aux cours des prochains mois : une liste de contrôle pour les commandes; l'ISO/contrôle de la qualité; la présélection/fournisseur unique; la Loi fédérale sur la concurrence; le commerce national/international; la disponibilité des matériaux et l'établissement des prix connexes.

Pendant la conférence de l'ACC à Puerto Rico, le Conseil a organisé sa toute première séance d'information qui était ouverte à tous les délégués. Le thème de cette séance portait sur la gestion rentable de la chaîne de construction et le but était de souligner les façons d'éliminer le gaspillage et l'inefficacité dans la chaîne de construction. Les membres ont pu discuter de différents modèles de gestion de l'approvisionnement. Le texte qui suit est un extrait de l'exposé de M. Perry Danesgari, président de MCA Inc., de Flint, au Michigan.

En tant que distributeur de services de construction, combien de fois par jour votre personnel de vente se tracasse-t-il pour un prix quelconque? Combien de temps consacre-t-il à la négociation de 1 ou 2 %? Au bout du compte, les entrepreneurs et les distributeurs souhaitent atteindre le même but : réaliser des profits. Où vont les profits? Par exemple, si vous avez deux électriciens qui attendent un boîtier d'une valeur de 2 \$ pour procéder à son installation, cela peut entraîner des coûts nets de quelques centaines de dollars, voire de quelques milliers de dollars.

L'envoi par colis du boîtier coûte 20 \$, ce qui occasionne la perte du profit global et plus encore lorsque le colis porte une étiquette rouge d'expédition de 15 \$ dont le coût est assumé par le distributeur. Les deux entreprises accusent alors des pertes. Ce genre de situation se produit quotidiennement dans l'ensemble de l'industrie.

La construction est une industrie complexe qui comporte beaucoup de risques. Les opérations des entrepreneurs et des distributeurs ont des besoins très différents. En utilisant un modèle d'intégration horizontale, l'entrepreneur et le distributeur établissent une étroite relation qui favorise l'identification des besoins de chacun d'eux. Chaque participant utilise sa propre expertise pour satisfaire aux besoins de l'autre partie en se penchant sur les activités sans valeur ajoutée et pour réduire tout gaspillage. Ce modèle permet aux distributeurs de voir à la gestion et à la distribution des matériaux et aux entrepreneurs de se concentrer sur l'installation.

Pour que ce modèle fonctionne, les entreprises participant à l'intégration horizontale doivent tirer parti des forces de l'autre pour répondre à leurs propres besoins et comprendre que le processus

va bien au-delà du prix des matériaux et des profits bruts connexes et jusqu'aux coûts inhérents du système. Chaque intervenant dans ce modèle doit reconnaître comment l'autre partie travaille et bien saisir les facteurs de coûts liés au genre de travail exécuté.

Les vraies occasions découlant de ce modèle commencent à se concrétiser lorsque les deux partenaires deviennent des producteurs à faible coût dans leur domaine respectif. Ces occasions se traduisent par une amélioration de la rentabilité, une réduction des coûts et une augmentation du volume. Or, pour tirer parti de ces occasions, il importe de changer sa façon de voir les choses et passer de l'attitude traditionnelle axée sur « le prix et le volume » à une attitude axée sur « le service et les profits ». Le distributeur doit avoir une bonne compréhension à la fois de ses clients (comment ceux-ci gagnent leur argent et où ils font leurs profits) et de lui-même (où et comment ses profits sont réalisés).

La recherche révèle qu'environ 40 % de la main-d'œuvre sur un projet est consacrée à la manutention de matériaux, soit la réception, le déballage, l'assemblage, l'attente, les commandes, les retours, la recherche et la repérage.

continué à la page 16

Compte tenu de ce total de 40 %, presque 17 % des revenus peuvent être convertis de coûts de main-d'œuvre en profits nets. Pour réaliser ces mêmes économies en tenant compte des coûts des matériaux, il faudrait que les distributeurs réduisent leur prix de 44 % ... sur tous les produits. En réalité, un entrepreneur ne peut pas récupérer 100 % du temps consacré à la manutention des matériaux. Toutefois, si l'entrepreneur réussit à économiser 50 % de ce temps, ou même 25 % ou 10 %, cela donne lieu à des profits nets directs et significatifs. Afin de réaliser de telles économies, l'entrepreneur et le distributeur doivent travailler ensemble dans le but d'utiliser efficacement les ressources et l'expertise du distributeur pour assurer la gestion des matériaux et répondre aux besoins de distribution afin de faciliter l'installation des matériaux.

Les entrepreneurs savent très bien que la prestation de services ajoute des coûts au distributeur et ils sont disposés à partager ce fardeau si cela permet de réduire leurs coûts globaux. Selon un récent sondage, plus de 96 % des entrepreneurs se sont dits prêts à payer une part des services des distributeurs. Les économies réalisées par suite d'une productivité accrue dépasseront considérablement les coûts directs des matériaux ou de l'équipement.

Pour que les clients soient disposés à payer de tels services, il faut que les distributeurs puissent quantifier avec exactitude les coûts totaux de la prestation de services fournis par leur organisation, et que les entrepreneurs utilisent leurs ressources et leur expertise pour réduire les coûts de ces services. Par exemple, chaque fois que le distributeur traite une commande d'un entrepreneur, cela coûte en moyenne 72 \$ excluant le traitement réel des matériaux. Cette même commande coûte également 42 \$, en moyenne, à l'entrepreneur. Notre recherche démontre que l'entrepreneur typique traite 4000 commandes pour chaque tranche de 10 millions de dollars de ventes.

Pour établir avec le plus de précision possible le prix des services, il importe de quantifier l'affectation des ressources fixes pour les services individuels.

Les coûts fixes ne peuvent être répartis de manière linéaire au volume des matériaux ou au volume des services. Le coût associé à la prestation de services est dissimulé parce que les ressources nécessaires pour fournir les services relèvent d'une catégorie fixe. Ce qui vient compliquer la question des coûts liés aux services est le fait que plusieurs services sont intégrés aux matériaux, ce qui masque davantage le coût des services du distributeur.

Pour faciliter davantage le processus, l'entrepreneur peut se pencher sur deux éléments : la communication et la planification. En déplaçant le point d'entrée du client autant que possible vers l'avant de la chaîne, les distributeurs peuvent profiter des connaissances qu'ont leurs clients au sujet du projet pour réduire leurs propres coûts. Grâce à des communications précoces et fréquentes avec l'entrepreneur, le distributeur pourra gérer

avec plus de souplesse ses propres stocks et processus afin d'être réceptif plutôt que réactif, tout en lui permettant de réduire considérablement les coûts. Cette démarche favorise aussi l'identification et la résolution de problèmes avant que ceux-ci ne deviennent urgents, ce qui permet de réduire davantage les coûts pour les deux parties.

Le modèle d'intégration horizontale préconise une approche où l'entrepreneur et le distributeur travaillent ensemble. Ils échangent des renseignements qui leur permettent de s'entraider dans les domaines qui auront le plus d'impact sur les profits. L'application optimale de ce modèle est fondée sur un esprit de collaboration où le distributeur et l'entrepreneur élaborent conjointement un processus d'approvisionnement qui permet aux deux parties de miser sur leurs propres compétences de base, tout en tirant parti des forces de l'autre partie.

Le Conseil est constitué de membres très motivés relevant de secteurs différents. Les membres sont :

Anthony Zammit, président
Essor Insurance Invest. Counselling,
Montréal

Zey Emir, vice-présidente
Revay et Associés, Montréal

Murray Aitken
Anchor Concrete Products, Kingston

David Bancroft
Northstar Construction Ltd.,
Lower Sackville, N.-É.

Hubert Fraser
Campbell's Concrete Ltd.,
Charlottetown

Howard Gosselin
HGSC Associates, Montréal

Yvan Houle
Borden Ladner Gervais, Montréal

Robert Merckley
Merkley Supply, Ottawa

Daniel Perron
Banque HSBC Canada, Montréal

Daniel Primeau
Exportation et développement
Canada, Ottawa

Elilio Raimondo
Raimondo & Assoc. Architects,
Niagara Falls

Karl Rammler
Dufferin Custom Concrete,
Concord, Ontario

Jean-Pierre Rose
Sièges Ducharme International,
Montréal

Murray Sali
Aon Reed Stenhouse, Regina

Robert Smith
La Garantie, Cie d'assurance, Toronto

Ian Steer
Aluma Systems, Concord, Ontario

Carlos Stella
Orbi Métal Construction Group, Laval

Johanne Tranquille
Essor Insurance Invest. Counselling,
Montréal

Le Conseil sollicite la participation d'autres membres fournisseurs, notamment ceux qui relèvent d'un secteur qui n'est pas déjà représenté par les membres actuels.