

Je tiens à remercier toute l'équipe achats de la société Hill-Rom pour leur accueil et la bonne ambiance de travail dans laquelle nous avons évolué pendant ces quatre mois de stage.

Je remercie tout particulièrement Madame MARRA de m'avoir donné l'opportunité d'intégrer son équipe de travail ainsi que Messieurs WOO et BONNET pour leur confiance et les responsabilités qu'ils m'ont accordées. Enfin, je remercie également Monsieur ULBERT pour m'avoir suivie et guidée durant tout ce stage de fin de licence.



CURRICULUM VITAE

SOMMAIRE

Industrie médicale : Comment adapter un processus achat aux enjeux européens ?

<i>CURRICULUM VITAE</i>	3
<i>SOMMAIRE</i>	6
<i>INTRODUCTION</i>	10
<i>I. HILL-ROM : GEANT MONDIAL DU MOBILIER MEDICAL</i>	12
A) Industrie médicale : Contexte économique mondial.....	13
1. Présentation du marché des dispositifs médicaux	13
2. Structure de la filière	15
B) HILL-ROM : Une société américaine internationalisée	16
1. Le groupe américain Hill-Rom.....	16
2. La filiale européenne	19
3. Le site de Pluvigner	21
C) Présentation du service achats européen.....	22
1. Les fonctions du département achats.....	22
2. Organisation de l'équipe européenne des achats.....	23
<i>II. ENJEUX EUROPEENS : REGROUPER POUR OPTIMISER LES COÛTS</i>	25

A)	Présentation du portefeuille métal	26
1.	L'industrie de l'acier dans le monde	26
2.	Hill-Rom: Portefeuille européen des achats de métal	27
3.	Les fournisseurs.....	29
B)	Rationaliser le portefeuille métal: le groupement européen des achats de tubes.....	30
1.	Etude et définition du besoin.....	30
2.	Vue d'ensemble sur la situation actuelle	31
3.	Consultation fournisseurs	33
C)	Les limites d'un tel projet	35
1.	Les limites internes à l'entreprise.....	35
2.	Les limites externes à l'entreprise	36
III. LA PERENNISATION DES RELATIONS FOURNISSEURS.....		37
A)	Définition et objectifs de la Relation Fournisseur	38
1.	Définition du SRM	38
2.	Les objectifs Hill-Rom d'une relation fournisseur fondée	39
B)	Les engagements Hill-Rom	40
1.	Déterminer les MOQs et les MDQs	40
2.	Engagement en produit fini ou matière première	41
3.	Impacts de la relation fournisseur.....	43

CONCLUSION	44
RESUME	46
SITOGRAFIE	48
ANNEXES	49

« IN BUSINESS AS IN LIFE – YOU
DON'T GET WHAT YOU DESERVE,
YOU GET WHAT YOU NEGOTIATE »

Dr. Karras¹

¹ Dr. Karras, consultant américain en négociation.

INTRODUCTION

Dans le cadre de ma troisième année de licence en Langues Etrangères Appliquées option Commerce International, j'ai eu l'opportunité d'effectuer un stage professionnel de dix-sept semaines au sein du service achats de la société Hill-Rom basée à Pluvigner dans le Morbihan (56).

Suite à mon double diplôme en République Tchèque, j'ai tout d'abord orienté mes recherches d'entreprises dans ce pays. Cependant, la barrière de la langue ne m'a pas permis de trouver un stage d'une durée supérieure à trois mois comme je le souhaitais pour cette seconde expérience professionnelle.

De plus, considérant ce stage comme une réelle opportunité d'appliquer concrètement les notions abordées au cours de la licence, j'ai cherché à intégrer une entreprise importatrice et j'ai, dès le début de mes recherches, axé mes candidatures vers les services achats. En effet, ayant effectué un stage de dix-huit semaines au sein d'un service clients en deuxième année, je souhaitais découvrir le travail effectué en amont. De cette manière, mes expériences professionnelles de licence m'ont permis d'évoluer dans deux grandes multinationales, découvrant ainsi le travail en amont et en aval du commerce international.

Ainsi, j'ai eu l'occasion de travailler sur principalement deux missions : l'étude et la **rationalisation du portefeuille métal européen** axé principalement sur l'approvisionnement des tubes ainsi que l'éclaircissement des **engagements Hill-Rom** auprès de tous les fournisseurs de matières premières du site de Pluvigner.

J'ai ainsi pu intégrer l'équipe du service achats d'une grande multinationale américaine que je vais vous présenter dans un premier temps à travers ce mémoire intitulé : « **Industrie médicale : Comment adapter un processus achat aux enjeux européens ?** ». S'il faut réfléchir et négocier globalement pour optimiser les coûts, nous verrons qu'il est également fondamental de pérenniser les relations fournisseurs pour l'avenir du partenariat.

I. HILL-ROM : GEANT MONDIAL DU **MOBILIER MEDICAL**

« L'efficacité des soins, pour les patients et les soignants »¹

¹ Slogan Hill-Rom; Source: <http://www2.hill-rom.com/france/index.asp>.

Afin de mieux comprendre la réflexion et le développement suivi à travers ce mémoire, il semble judicieux d'étudier dans un premier temps le marché de l'industrie médicale. Nous présenterons ensuite la société Hill-Rom qui sera l'illustration concrète de la problématique énoncée précédemment.

A) Industrie médicale : Contexte économique mondial

1. *Présentation du marché des dispositifs médicaux*

Alors que l'économie mondiale connaît une crise, la population vieillissante à travers le monde n'a cessé de faire croître l'industrie médicale. Les besoins grandissants de soins, d'hospitalisation et de confort ont permis aux technologies de la santé de contribuer de façon significative aux progrès médicaux.

Les différents secteurs de l'industrie de la santé couvrent une très grande variété d'applications : outils informatiques, imagerie, robotique, automatisme, produits pharmaceutiques, biopharmacie et dispositifs médicaux. Afin de répondre au mieux à la problématique de ce mémoire, et dans le but de faire correspondre cette réflexion à l'entreprise Hill-Rom, nous nous intéresserons particulièrement au marché des **dispositifs médicaux**.

Par conséquent, nous pouvons tout d'abord nous questionner sur ce terme « *dispositif médical* ». Selon l'Agence Nationale de Sécurité du Médicament et des produits de santé (ANSM), un dispositif médical est « un instrument, un appareil, un équipement ou encore un logiciel destiné à être utilisé à des fins médicales ».

D'après des données Eucomed¹, le marché des dispositifs médicaux représentait près de **cent milliards d'euros** en 2013 et comptait 575 000 salariés. Alors que les technologies médicales nous accompagnent dans chacune des grandes étapes de notre vie, cette industrie connaît une croissance d'environ **4%** par an.

Par ailleurs, dix pays se partagent 80% du marché mondial. En particulier, le France se place en quatrième position avec une part de marché d'environ 4% derrière les Etats-Unis (41%), le Japon (10%) et l'Allemagne (8%).

		Marché (millions de \$US)	Part de marché (%)
1	Etats-Unis	91 316	40,7
2	Japon	22 721	10,1
3	Allemagne	18 147	8,1
4	France	8 625	3,8
5	Italie	8 004	3,6

Tableau 1 : Les cinq pays ayant les plus grandes parts de marché, 2010²

1 Organisation qui défend l'industrie médicale européenne ; Leur site internet est disponible dans la sitographie.

2 Source: The world medical markets fact book, Espicom Business Intelligence, 2010.

2. *Structure de la filière*

En France, au sein de l'Union Européenne et dans le monde, l'industrie médicale est sous haute surveillance : de la matière première à l'utilisation d'un lit médicalisé dans un hôpital, chaque étape est contrôlée dans les moindres détails afin d'assurer aux patients, résidents et soignants la meilleure fiabilité pour un maximum de confort.

Cependant, à cause de la complexité du produit fini, la filière des dispositifs médicaux est divisée en de nombreuses étapes où chaque acteur joue un rôle important pour répondre quotidiennement aux besoins et exigences mondiales.

De cette manière, tous les produits de santé destinés à l'homme doivent répondre aux exigences réglementaires du milieu médical. Dans le cas de la société Hill-Rom, deux agences contrôlent le bon respect de ces normes : l'**AFSSAPS**¹ en France et la **FDA**² aux Etats-Unis. Ces deux organismes ont pour mission essentielle d'évaluer les bénéfices et les risques liés à l'utilisation des produits de santé.

Hill-Rom, en tant que troisième maillon de la filière, se fournit chez des fabricants de matière première. Ces derniers délivrent du plastique, du métal, de l'outillage ou encore de l'électronique ou de l'électromécanique. Disposant de ses propres équipes affiliées au design et à la conception, Hill-Rom sous-traite des transporteurs qui livrent ses produits dans les structures de court et long séjour, les unités de réanimation et les maternités à travers le monde.

1 Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé.

2 Food and Drug Administration.

B) HILL-ROM : Une société américaine internationalisée

1. *Le groupe américain Hill-Rom*

Alors que la crise boursière¹ la plus sévère du vingtième siècle frappe le monde, deux américains, William Hillenbrand et sa tante Mary Mitchel, créent la société Hill-Rom en octobre 1929. La société commença par un plan marketing peu ordinaire consistant à meubler gratuitement les pièces privées des hôpitaux américains pour une durée de six mois. Confortables, fonctionnels et durables, les mobiliers en bois Hill-Rom ont alors envahi les hôpitaux et centres de soin.



Dès lors, l'entreprise a prêté une oreille attentive à ses clients et, dans l'objectif de répondre au mieux à leurs attentes, a créé une longue ligne de « premières » dans le secteur médical. Ces idées qui ont révolutionnées notre confort dans le passé nous semblent aujourd'hui fondamentales :

1933 – Première table de lit ajustable

1949 – Premières barres antichute

1952 – Premier lit à moteur électrique

¹ La « Grande Dépression » suite au krach boursier des 24 et 25 octobre 1929.

1956 – Premier lit entièrement électrique

1964 – Premier lit rétractable

Avec 1.7 milliard de dollars de chiffre d'affaire, Hill-Rom est aujourd'hui le principal fabricant et fournisseur mondial en matière de technologie et service liés à l'industrie médicale. La société, dont le siège social est basé à Batesville, Indiana (Etats-Unis), est aujourd'hui cotée à la bourse de New-York (N.Y.S.E.).

L'entreprise propose une large gamme de produit incluant des systèmes de soutien aux patients, des lits médicalisés, du mobilier médical, du matériel chirurgical ainsi que des solutions de mobilité et de sécurité pour la manipulation des patients et résidents. Ainsi, afin d'assurer la sécurité et la qualité des soins au quotidien, l'offre complète de produits et services Hill-Rom est proposée et utilisée à travers le monde dans les hôpitaux, les établissements de soins prolongés et de soins à domicile.



En réponse aux besoins en constante évolution du marché médical, Hill-Rom poursuit son exploration des opportunités de développement en fusionnant et en acquérant de nouvelles entreprises. Ainsi, sa structure peut être qualifiée de divisionnelle par zone géographique¹. En effet, nous pouvons distinguer trois zones :

- La division « Amérique »
- La division « EEMEA² »
- La division « Asie Pacifique »

Enfin, en tant que société internationale, Hill-Rom fait face à de nombreux concurrents à travers le monde.

Aux Etats-Unis, le concurrent principal est l'entreprise **Stryker**. La croissance de cette dernière est basée sur des produits et services innovants et de haute qualité. Néanmoins, leurs produits sont assez similaires : lits médicaux, mobilier et civières.



En Europe, la filiale Hill-Rom a deux principaux concurrents :



Le premier est la société **Linet** : important fabricant européen de lits hospitaliers et médicalisés. Le portefeuille produit inclus également une grande variété d'accessoires tels que des matelas anti ulcère, du mobilier médical, des équipements mobiles, etc.

1 C.F. annexe I: Hill-Rom dans le monde; P.51.

2 Eastern Europe, Middle East and Africa.

Le second principal concurrent européen est **Arjo** : l'un des principaux fournisseurs mondiaux de technologie médicale. Cette société est dédiée à améliorer la qualité et l'efficacité des soins. Elle répond aux besoins de soins de courte et longue durée dans plus de cent pays à travers le monde.

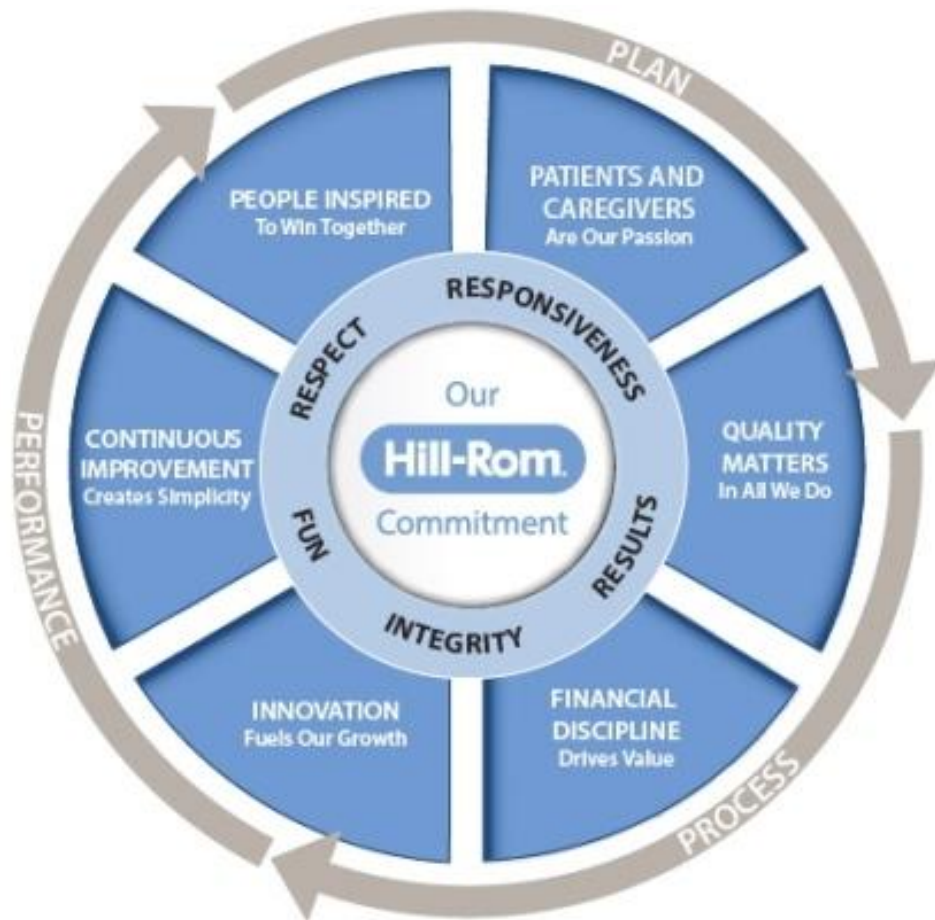
2. La filiale européenne

La société américaine s'europeanise en 1992 avec l'achat de l'entreprise *LE COUVIOUR*. Basée à Pluvigner (56), l'entreprise française avait été créée en 1946 par M. Le Couviour afin de proposer sur le marché des lits médicaux électriques à hauteur variable. Aujourd'hui, ce site est un centre de Recherche et Développement, une usine de fabrication et le centre de services Europe.

C'est ainsi que, dans un objectif de croissance continue et de développement européen, Hill-Rom rachète respectivement en 2008 et 2011 le groupe suédois Liko et l'allemand Völker. La gamme de produits européens de la marque Hill-Rom se divise dès lors en quatre catégories :

Les lits	Les matelas	Le mobilier	Les lèves-personnes
Soins aigus Soins intensifs Accouchements Longs séjours (Völker) Urgences	Prévention des escarres Thérapie pulmonaire	Chambres d'hébergement médicalisé (Völker) Chambres soins aigus	Produits LIKO permettant le déplacement des personnes à mobilité réduite

Enfin, le groupe Hill-Rom partage, à travers ses différentes filiales, les mêmes valeurs de respect, de responsabilité, d'intégrité et de résultats. Dans le but de continuer à servir les clients et de rester le leader dans l'industrie du mobilier médical, Hill-Rom investit agressivement dans la qualité de ses produits. En effet, plus important qu'un procédé ou qu'un programme de développement, la qualité chez Hill-Rom est une promesse faite chaque jour à l'ensemble de la clientèle mondiale.



3. Le site de Pluvigner

Le site industriel de Pluvigner compte près de 600 employés répartis dans des **départements opérationnels** tels que la production, les ventes, le S.A.V. ou le service Recherche et Développement ainsi que dans des **services « support »** : finances, achats, logistique, ressources humaines, informatique, qualité, etc.

La production compte à elle seule près de 400 employés qui évoluent en fonction de leurs compétences à travers les différents métiers nécessaires au processus de fabrication du mobilier médicalisé. Ils produisent chaque année environ **37 000 lits** et **100 000 meubles** (tables, fauteuils, chevets, etc.) destinés à équiper les établissements des marchés Européens, du Moyen-Orient et de l’Afrique.

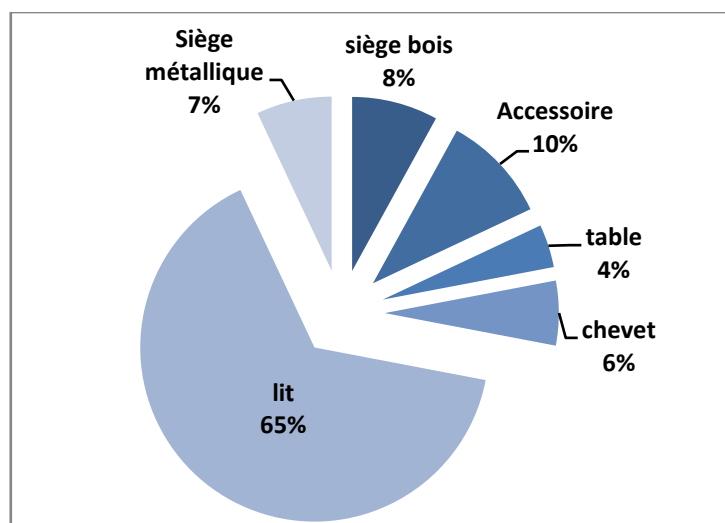


Figure 1 : Répartition du chiffre d’affaire par produit

Ainsi, grâce au site de production de Pluvigner, Hill-Rom propose une gamme de produit « *Made in France* » complète : ameublement des chambres de court séjour (chaises, fauteuils, armoires, tables, chevets, accessoires) ainsi que quatre références de lit (HR900, HR800, AVG1200 et AVG1600) et leur centaine d’options (porte-couverture, pédale de frein, pesée intégrée, roulette directionnelle, etc.).

C) Présentation du service achats européen

1. Les fonctions du département achats

Les différents rôles du département achats s'expriment sous un objectif commun : mettre à la disposition des utilisateurs **internes** de l'entreprise des biens et/ou des services acquis à **l'extérieur** dans les meilleures conditions de prix, de délais, de qualité et de services requis pour l'entreprise et ses clients. Cet objectif est atteint en réalisant un processus achat¹ : l'acheteur y est impliqué en amont (étudier et exprimer le besoin) et en aval (transport et maintenance du produit).

En premier lieu, la fonction des acheteurs peut être considérée comme le rôle fondamental dans **l'analyse des besoins**. En effet, le département des achats détient la caractéristique d'être en contact permanent avec tous les services de l'entreprise² et de pouvoir analyser leurs besoins. Il contribue ainsi à la coordination, la planification et l'anticipation des besoins futurs. Bien que, de toute évidence, la production détient le plus gros volume de matières à acheter, d'autres services tels que les services généraux (entretien, location de voiture, etc.) ou les Ressources Humaines (formation, voyage d'affaire, etc.) sont également concernés par de forts besoins.

Par ailleurs, la seconde fonction correspond aux rôles de **négociateur** et de contrôleur que détiennent les acheteurs. En effet, une fois que le besoin a été identifié en collaboration avec les différents services de l'entreprise, l'acheteur négocie une quantité ainsi qu'un prix puis rédige un contrat avec le fournisseur. De surcroît, chaque contrat signé des deux parties engage Hill-Rom sur la base du respect des principes de fiabilité, pérennité et compétitivité. Ces principes sont formalisés dans les clauses de chaque contrat et incluent également des objectifs de performance, de qualité et de coûts.

1 C.F. annexe II : Présentation du processus achat ; P.52.

2 C.F. annexe III : Relations du service achats ; P.53.

Enfin, la dernière fonction du département achats, et non des moindres, est **l'optimisation des coûts**. En effet, les missions des acheteurs, consolidées par la Direction, répondent d'une part aux objectifs globaux du groupe, d'autre part aux objectifs européens de développement de la filiale ainsi qu'aux objectifs du site de Pluvigner. Par conséquent, les acheteurs sont chargés de développer et d'améliorer les relations avec leurs propres fournisseurs afin de réduire les coûts et d'optimiser la production.

2. Organisation de l'équipe européenne des achats

Le service des achats, sous la direction de Madame Marra, se divise géographiquement à travers la filiale européenne – France, Allemagne et Suède.

L'équipe de Pluvigner est composée de deux acheteurs indirects, cinq acheteurs directs, un dirigeant achat site et de la directrice des achats EEMEA. Les **achats indirects** correspondent d'une part aux achats logistiques : réserver et organiser les transports à travers l'Europe principalement. D'autre part, les acheteurs indirects assurent la réservation des voyages d'affaire, s'occupent des contrats de téléphonie, d'électricité, d'eau, etc.

Les **achats directs** quant à eux représentent les achats industriels nécessaires à la production. Quatre acheteurs industriels du site de Pluvigner sont responsables de l'achat des matières premières au niveau européen : le bois, le plastique, l'électromécanique et le métal. Ensuite, un acheteur est en charge des achats du Service Après-Ventes. En effet, les ameublements médicaux Hill-Rom étant garantis dix ans, il est essentiel de pouvoir acheter des pièces identiques pour garantir à la clientèle internationale la qualité des services afin de maintenir leur confiance.

L'équipe des achats, complétée par des soutiens techniques et qualité fournisseurs, travaille en proche collaboration avec l'équipe des approvisionnements qui est chargée de passer les commandes et de gérer les stocks.

De plus, sous la Direction des achats travaillent en Suède un acheteur aluminium, un acheteur Introduction Nouveau Produit ainsi qu'un acheteur site. Enfin, l'équipe Achats Europe compte un acheteur site basé à Witten, Allemagne.

ENJEUX EUROPEENS : REGROUPER
POUR OPTIMISER LES COÛTS

Nous allons illustrer, à travers cette seconde partie de réflexion, la problématique principale de ce mémoire par le cas concret du portefeuille Achats métal de la filiale européenne de la société Hill-Rom. Ainsi, nous présenterons tout d'abord le portefeuille métal afin de comprendre les enjeux qui nous ont porté à étudier la rationalisation de ce dernier. Enfin, nous verrons que des limites peuvent bouleverser le bon déroulement de l'étude.

A) Présentation du portefeuille métal

1. *L'industrie de l'acier dans le monde*

L'acier, matière 100% recyclable, est l'un des matériaux les plus populaires, les plus robustes et les plus durables du monde. La gamme d'acier se décline en milliers de références qui, chaque jour, facilitent et améliorent notre confort de vie. En effet, l'acier est un métal très utilisé par l'homme et fait ainsi partie intégrante du monde qui nous entoure : véhicules, bâtiments, appareils électroménagers, agro-alimentaire, mobiliers, etc.

Alors que l'on crée **1,4 milliard**¹ de tonnes d'acier dans le monde chaque année, l'industrie sidérurgique européenne est le second leader mondial dans son secteur. En 2013, l'Asie était le premier producteur d'acier brut avec 68% de la production annuelle mondiale². L'Union Européenne, quant à elle, représentait 10.5% suivie par l'Amérique de Nord avec 7.5% de la production.

Il importe de souligner que l'industrie sidérurgique européenne emploie environ 360 000 personnes hautement qualifiées et produit près de 166 millions de tonnes d'acier par an.

1 Source : <http://www.planetoscope.com/>.

2 Source : <http://www.acier.org/> ; C.F. annexe IV : Production mondiale d'acier ; P.54.

Bien que la demande européenne ait baissé depuis 2007 (16% de la production mondiale cette année-là), la production est à la hausse pour ce début d'année 2014.

PAYS	VALEUR <i>(milliers de tonnes métriques)</i>	SOURCE	ANNEE
France	15 685	IISI	2013
Italie	24 058	IISI	2013
Ukraine	32 824	IISI	2013
Turquie	34 658	IISI	2013
Allemagne	42 641	IISI	2013
UNION EUROPEENNE	165 601	IISI	2013

2. Hill-Rom: Portefeuille européen des achats de métal

Au sein de la filiale européenne Hill-Rom, le portefeuille « achats métal » est très important puisqu'il représentait en 2013 plus de **vingt millions d'euros** répartis inégalement sur les trois sites de production :

- **Pluvigner** (France) : 11 760 000 €
- **Lulea** (Suède) : 2 390 000 €
- **Witten** (Allemagne) : 6 200 000€

Par conséquent, la société Hill-Rom exprime un fort besoin d'approvisionnement en pièces métal. Ces dernières sont achetées sous trois formes : composants primaires, sous-ensembles ou produits finis.

Les **composants primaires** correspondent aux tôles découpées, tubes, outillages, fils et ressorts nécessaires à la production principalement des lits mais également du mobilier.

Les **sous-ensembles** quant à eux sont des ensembles de références achetées chez un fournisseur. Ce dernier délivre un sous-ensemble qu'il est possible de monter directement sur un lit. C'est notamment le cas pour les barrières latérales, le cadre de maintien sous le lit, la barrière pour les pieds et le dossier.



Enfin, il existe des palettes en métal sur lesquelles nous déposons les lits terminés avant de les livrer aux clients. Ne faisant aucune modification avant l'utilisation de ces palettes, ces dernières sont considérées comme des achats de **produits finis**.

Ainsi, en conséquence de cette gamme complète de produit métal, c'est un total de **1542 pièces** différentes qu'Hill-Rom approvisionne. Elles sont utilisées en grande partie sur le site français. Ainsi, 403 des 1045 pièces nécessaires à la production de Pluvigner sont montées sur les lits d'hôpitaux.

3. Les fournisseurs

La société Hill-Rom travaille avec deux types de fournisseur métal : des fournisseurs de matières premières ainsi que des intermédiaires.

Les fournisseurs de **matières premières**, au nombre de deux, délivrent en DDP¹ (Delivery Duty Paid) des tubes de six mètres utiles à la fabrication du mobilier.

Les fournisseurs **intermédiaires** quant à eux répondent à nos besoins en suivant les plans techniques de chaque pièce : perçage, découpage, soudage, etc. Ils achètent la matière nécessaire en suivant les indications de nuances, normes, épaisseurs et diamètres. Aussi sont-ils libres de choisir leurs propres fournisseurs et de fixer avec eux leur prix d'achat.

Au total, c'est un ensemble de **60 fournisseurs**, principalement européens, qui répondent aux besoins de la société : 37 d'entre eux livrent le site français de Pluvigner, 10 travaillent en collaboration avec Lulea et, enfin, 13 fournisseurs ont un partenariat avec l'Allemagne.



Figure 2 : Principaux fournisseurs intermédiaires

¹ Incoterms : Marchandises livrées à destination finale, dédouanement import et taxes à la charge du vendeur.

B) Rationaliser le portefeuille métal: le groupement européen des achats de tubes

1. *Etude et définition du besoin*

A travers le portefeuille métal, l'une des dépenses majeures est l'achat des tubes. De forme ovale, ronde, carrée ou rectangulaire, les tubes se retrouvent en très grande quantité dans les lits et représentent donc un axe d'étude non négligeable pour optimiser les coûts matière. Ainsi, il a été décidé d'entamer une étude afin d'avoir une vue d'ensemble sur le besoin européen et d'étudier l'intérêt ou non de collaborer directement avec un fournisseur de matière première.

En tant que première phase du processus achat, l'analyse est très méticuleuse. Dans un premier temps, il est essentiel de cibler les domaines d'étude. Par conséquent, les produits et prévisions sont fixés en accord avec les services production et vente :

- 27 000 lits HR900
- 2 000 lits AVG1600
- 5 000 lits 5384 Völker
- Potences Liko
- Palette pour les lits
- Mobilier Pluvigner et Lulea

Par ailleurs, avec l'aide des services production et approvisionnement, les quatre principaux fournisseurs de tubes sont pris en considération :

- Le portugais **Ciclo Fapril**
- Le polonais **Gusma**
- L'italien **Marcegaglia**
- Le français **SFCMM**

En dernier lieu, en vue de calculer et fixer un besoin annuel, chaque plan¹ est étudié dans les moindres détails. Dès lors, une liste de cinq cent références représente le point de départ de l'analyse.

2. Vue d'ensemble sur la situation actuelle

La seconde étape de ce processus achat, avant de travailler en collaboration avec les fournisseurs, est d'avoir une vue d'ensemble sur l'approvisionnement actuel : *Quelles sont les matières achetées ? Quelle référence doit-être cintrable² ? Combien de références différentes sont utilisées ? Quel est le volume annuel par fournisseur / par produit / par référence ?*

Autant de questions auxquelles une telle étude détaillée permet de répondre. D'une manière générale, l'objectif et le gain de cette synthèse³ sont doubles : exprimer clairement et explicitement un besoin afin de pouvoir le communiquer non seulement aux **fournisseurs de matières premières** afin de recevoir leur meilleure offre de prix, mais en outre aux **ingénieurs** pour qu'ils travaillent sur la réduction des matières.

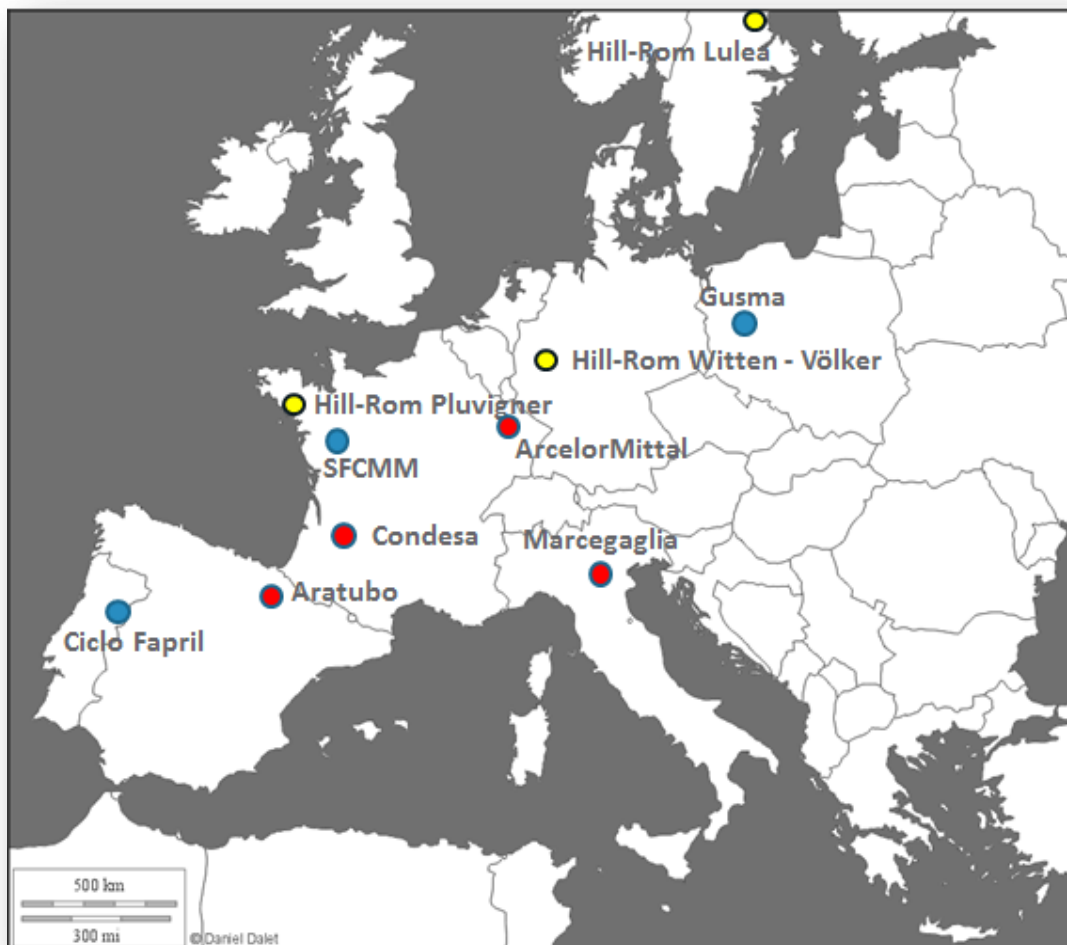
Les sites Hill-Rom de Pluvigner, Witten et Lulea (en jaune sur la carte ci-après) achètent aujourd'hui indépendamment des tubes chez principalement trois fournisseurs intermédiaires (en bleu sur la carte). Néanmoins, les enjeux européens de compétitivité poussent à un regroupement des achats. Pour ces motifs, et dans l'objectif permanent de réduction des coûts, il a été étudié la possibilité de négocier une quantité, un prix, une qualité et des services avec un fournisseur de matières premières (en rouge ci-après). Dans l'hypothèse où un intérêt important se manifesterait, il sera demandé aux fournisseurs Hill-Rom de passer commande avec le fournisseur le plus avantageux. Néanmoins, compte tenu

1 C.F. annexe V : Etude des plans techniques ; P.55.

2 Procédé de déformation du tube.

3 C.F. annexe VI : Tableau de synthèse ; P.56.

du coût de gestion d'un nouveau processus achat et de la marge prise par les fournisseurs intermédiaires, le gain doit correspondre à plus de dix pourcent du coût actuel.



Aussi est-il possible, grâce aux relations entretenues depuis de nombreuses années avec les fournisseurs, d'obtenir leur propre prix d'achat. De cette manière, une synthèse de la situation actuelle¹ est organisée et les points majeurs de réflexion sont présentés sous la forme d'une matrice SWOT² :

1 C.F. Annexe VII : Résultat de l'étude ; P57.

2 Stratégie d'analyse des forces, faiblesses, opportunités, menaces.

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Relation avec les fournisseurs - Amélioration continue 	<ul style="list-style-type: none"> - Prix déjà moins élevés avec les fournisseurs actuels - Manque d'information en interne
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> - Réduire les coûts matières - Création d'un nouveau partenariat - Collaborer d'avantage avec les fournisseurs actuels 	<ul style="list-style-type: none"> - Hausse des coûts de transport - Refus des fournisseurs de matière - Manque de qualité - Diminution du contrôle

3. Consultation fournisseurs

Dès lors, une prospection est lancée dans le but de développer la base de connaissance des fournisseurs répondant à nos besoins.

Tout comme l'industrie de l'acier, introduite précédemment dans ce mémoire, le marché du tube présente une gamme complète de produits. Cependant, seule une infime partie des fournisseurs de matières ont la capacité de produire des tubes d'épaisseur variant entre 1.2 et 4 millimètres. Malgré cette demande très spécifique, les quatre fournisseurs en rouge sur la carte précédente ont été consultés et deux d'entre eux, l'italien Marcegaglia, avec qui Hill-Rom travaille déjà, et l'espagnol Aratubo, ont été reçus dans les locaux de l'entreprise.

Ces rendez-vous, auxquels les départements Achats, Qualité fournisseurs et Introduction Nouveaux Produits ont participé, se sont déroulés de la même manière. Dans un premier temps, l'entreprise fournisseur présente son activité : capacité de production et de stockage, localisation (usine et bureaux de services), chiffre d'affaire, effectif, présentation des biens et services proposés, secteur d'activité dans lequel ils travaillent (automobile, ameublement de collectivité et médical, etc.), certificat délivrés¹, etc. Dans un deuxième temps, l'acheteur

¹ Pour des questions règlementaires, des certificats sont indispensables pour Hill-Rom à chaque livraison. Il est nécessaire d'y trouver les informations suivantes : normes, numéro de lot et résultat de l'analyse métallurgique.

présente la société Hill-Rom et éclaire les différents points de la consultation afin d'introduire explicitement le besoin et la situation européenne actuelle.

Dès lors, un échange sur chaque référence peut commencer. Néanmoins, l'analyse n'étant pour le moment qu'une phase d'étude, la tarification précise n'est pas encore détaillée.

En parallèle, une consultation auprès des fournisseurs intermédiaires a été lancée dans le but d'obtenir des informations sur leurs besoins et exigences : spécificités techniques et exigences matière qu'ils imposent à leurs propres fournisseurs. De ce fait, cette consultation nous a permis d'apprendre les difficultés auxquelles l'un des fournisseurs faisait face quant à l'approvisionnement de l'une des matières. Par conséquent, il a été jugé judicieux d'étudier, en collaboration avec leur équipe technique, une matière de substitution.

En conclusion, cette analyse, longue et détaillée, a permis à l'entreprise Hill-Rom de connaître le besoin d'approvisionnement européen, de développer ses partenariats avec les principaux fournisseurs et d'échanger avec des fournisseurs de matières premières pour étudier les possibilités de réduction des coûts.

C) Les limites d'un tel projet

1. Les limites internes à l'entreprise

L'acheteur a pour rôle d'étudier toutes les possibilités d'économie sur les coûts matière. Or, pour y parvenir, il doit faire face à de nombreuses barrières.

Les premières barrières auxquelles les acheteurs doivent faire face dans l'élaboration d'un tel projet, sont, contrairement aux idées reçues, les limites internes à l'entreprise.

Le service européen des achats Hill-Rom étant divisé en trois zones géographiques, la communication interne est plus complexe. Bien qu'il soit possible de communiquer entre les différents sites, il a été compliqué d'obtenir toutes les informations nécessaires au bon fonctionnement de l'étude. En effet, l'acheteur communique avec son collègue des achats. Ce dernier transmettra la demande d'information au bureau d'étude qui l'étudiera à son tour. Les intermédiaires se multipliant, il peut être plus long et plus difficile d'obtenir tous les renseignements au sein d'un groupe international.

De plus, en partant de ce même constat de position géographique différente, des inégalités culturelles et linguistiques s'opèrent. Bien que de nos jours, toutes négociations ou demandes internationales peuvent se faire en anglais, les documents techniques sont bien souvent formulés dans la langue du pays, compliquant ainsi la compréhension. De plus, les fermetures des usines n'étant pas les mêmes dans chaque site, cela rend plus difficile l'obtention des informations.

Enfin, dans un service commercial tel que l'est un service achats industriels, il est fondamental, mais non suffisant, d'avoir des qualités commerciales (force de conviction, résistance au stress, sens du contact, rigueur, etc.). En effet, avoir une connaissance du monde industriel et des compétences techniques sont des atouts qui peuvent faciliter considérablement un tel projet.

2. Les limites externes à l'entreprise

De plus, s'ajoutent à ces barrières internes, des limites externes à l'entreprise qui peuvent bouleverser la concrétisation du projet.

La première difficulté rencontrée avec les fournisseurs de matières premières fut l'obtention de l'Accord de Confidentialité. Régie par la réglementation américaine, les procédures Hill-Rom peuvent effrayer les prospects. Or, cet accord est nécessaire avant tout envoi de devis. Néanmoins, un fournisseur français, malgré de longues discussions, a catégoriquement refusé la signature de l'accord de confidentialité. En effet, ne faisant pas partie de la politique de son entreprise, celui-ci le considérait inutile. De surcroît, une longue négociation entamée avec un second fournisseur afin d'obtenir cet accord s'est, cette fois, terminée avec succès.

D'autre part, une seconde problématique dérangeait ce fournisseur. Leader mondial dans le domaine de l'acier et des mines, la « petite » volumétrie envoyée en consultation représentait pour une lui une grande charge de travail pour peu de gain. Alors qu'il a une capacité de production avoisinant les cent dix-neuf millions de tonnes annuelle, la demande Hill-Rom ne représente que 0,0014% de sa productivité. Par conséquent, bien que le besoin européen très spécifique représente une grande partie du portefeuille achat métal, ce dernier est minime pour un tel fabricant de matière.

Enfin, le besoin correspond à un éventail de quarante-deux matériaux. Ainsi, il représente une grande charge de stockage pour les fournisseurs de matières entraînant alors des coûts supplémentaires. Pour conclure, notons que le prix de la tonne de tubes se trouve aux environs des sept cent euros.

LA PERENNISATION DES
RELATIONS FOURNISSEURS

Alors que les enjeux européens entraînent un regroupement des achats de matières, la relation fournisseurs est au cœur de tous les échanges lors des différentes étapes de l'étude. Ainsi, nous expliquerons dans cette ultime partie ce qu'est la gestion de la relation fournisseur, et, dans un deuxième temps, la place de l'engagement Hill-Rom dans des projets de changement.

A) Définition et objectifs de la Relation Fournisseur

1. *Définition du SRM¹*

La Gestion de la Relation Fournisseur est une approche globale permettant l'administration des interactions d'une entreprise avec les organisations qui la fournissent en biens et/ou services. Cette gestion comprend également l'utilisation d'ensembles de logiciels destinés à faciliter la communication, à améliorer le mécanisme d'approvisionnement et à partager une méthode de travail.

Etant l'un des rôles principaux d'un acheteur, la gestion de la relation fournisseur est très importante et au centre de tout le travail. Ainsi, les fonctions classiques de cette gestion sont diverses. Elle correspond premièrement au suivi de tous les contacts avec le fournisseur : la prise de commande, le paiement, le respect mutuel du contrat et toute forme de communication. En effet, bien que d'autres services de l'entreprise soient en relation avec les fournisseurs – Qualité, Bureau d'Etude, Introduction Nouveau Produit, Production, Comptabilité – l'acheteur doit gérer ces échanges. Dans un deuxième temps, il doit également planifier les différentes visites sur le site de son entreprise et de l'entreprise fournisseur. Ces visites, en tant que communication directe, sont utiles en cas de conflit, de nouveau partenariat, de développement de nouveaux projets, etc. Enfin, cette gestion

¹ Supplier Relationship Management (Gestion de la relation fournisseur) : terme né en 2000.

comprend le contrôle des événements avec les fournisseurs : Retard de paiement ou de livraison, qualité du produit, du service ou de la matière, etc.

2. Les objectifs Hill-Rom d'une relation fournisseur fondée

En règle générale, l'objectif d'une relation fournisseurs construite est d'améliorer la communication dans le but de créer de solides partenariats et ainsi réduire les coûts.

Partant de ce fait, l'équipe achats de la filiale européenne Hill-Rom, en charge de cette gestion, a pour projet de réduire son portefeuille fournisseurs. A terme, il correspondra à une dizaine de fournisseurs par approvisionnement de matière. Ainsi, une fois ce projet abouti, il permettra à chaque acheteur de consolider ou développer un réel partenariat. En effet, les matières aujourd'hui achetées chez soixante fournisseurs métal seront redirigées vers les dix principaux. Ainsi, en proposant de nouveaux marchés aux fournisseurs, Hill-Rom jouera un rôle plus important dans leurs chiffres d'affaires et pourra ainsi être plus exigeant en termes de qualité et de logistique. Par conséquent, c'est un projet «gagnant-gagnant».

Un accord "gagnant-gagnant" - de l'anglais "win-win"- est un accord dans lequel les deux partenaires cherchent une solution favorable en se préoccupant autant de l'intérêt de l'autre que du sien.

B) Les engagements Hill-Rom

En revanche, un tel projet peut prendre plusieurs années à aboutir. N'étant qu'au début du processus achats – à savoir l'étude – il est nécessaire de calculer le montant auquel Hill-Rom est aujourd'hui engagé avec ses fournisseurs actuels.

1. *Déterminer les MOQs et les MDQs*

En parallèle d'une étude de réduction des MDQs, un fichier a été élaboré de manière à ce que de nombreux critères déterminants soient renseignés et regroupés afin de prévenir les doublons et, ainsi, faciliter la future recherche d'information.

Un **MOQ** – *Minimum Order Quantity* – est la quantité minimum que le fournisseur lance à chaque production afin de réduire ses coûts. En effet, chaque production implique des charges fixes (location des machines, salaires, etc.) et des charges variables (sous-traitance, achats de matières premières, consommation d'énergie, etc.). Ainsi, l'objectif est de produire une grande quantité, de stocker et de délivrer ensuite aux clients des MDQs. Cette démarche permet une réduction de coûts de production.

Un **MDQ** – *Minimum Delivery Quantity* – correspond quant à lui au minimum de livraison que le client commande. Afin de réduire les coûts de transport, il est souvent en accord avec le packaging. En effet, s'il y a par exemple trois pièces par carton, on ne fait pas de debox¹. Ainsi, alors qu'une réduction des minimums de livraison a des impacts positifs sur la place de stockage dans l'entrepôt et sur le contrôle des pièces obsolètes, elle entraîne également une hausse des coûts de transport, un nouveau packaging et des possibles problèmes de gestion de stock de sécurité.

¹ Séparer les pièces pour livrer un carton incomplet si le client commande moins de pièces.

Pour conclure, il était important pour cette étude de chiffrer les minimums de livraison. Cependant, il était fondamental d'évaluer les minimums de production. En effet, étant propre à chaque fournisseur, les acheteurs n'ont pas connaissance des minimums de lancement. Néanmoins, il est crucial de savoir combien de produits le fournisseur détient en stock pour notre compte client.

2. Engagement en produit fini ou matière première

Non seulement était-il important de connaître les minimums de lancement de chaque fournisseur, mais encore doit-on avoir conscience de l'engagement propre à la société Hill-Rom. En effet, cet engagement peut-être en produit fini ou en matière première.

Premièrement, rappelons-nous que nos fournisseurs sont principalement des intermédiaires. Par conséquent, bien que les pièces achetées soient des sous-ensembles, ils sont considérés comme des produits finis pour les fournisseurs. Dès lors, la société est engagée en fonction de ses commandes et prévisions.

Ensuite, cet engagement peut également se calculer en matière première. En effet, il est possible qu'un fournisseur approvisionne une matière spécifique à notre besoin, qu'il n'utilise, par conséquent, pour aucun autre de ses clients. Ainsi, il a lui-même des engagements envers un fournisseur de matière. Être engagé en matière première pour Hill-Rom crée donc des coûts supplémentaires non négligeables.

Enfin, dès lors que ces engagements sont clarifiés, il est possible de les chiffrer. Ainsi, la communication avec les fournisseurs a permis, d'une part, d'améliorer les relations et, d'autre part, de connaître le montant que nous devons régler aux fournisseurs en cas de fin de vie d'un produit, de changement de fournisseur, etc.

SUPPLIER	REFERENCES	RAW MATERIAL OR FINISHED GOODS	UNIT OF MEASUREMENT	RM ENGAGEMENT	MDQ	MOQ
X	164258	FG	UN	NA	600	600
	171171	FG	UN	NA	96	120
	171186	FG	UN	NA	96	190
	171210	FG	UN	NA	96	900
	171211	FG	UN	NA	96	1200
	172428	RM	Meters	10 000/year	200	5000

Figure 3: Extrait d'un fichier fournisseur

Cette figure vous présente les données importantes d'un fichier fournisseur type. Le fournisseur X nous livre les références inscrites en deuxième colonne. Les cinq premières références représentent un engagement en produit fini (FG) mesurable en unité (UN). Si nous prenons l'exemple de la première ligne, le fournisseur met en production six cent pièces et il nous livre également par six cent pièces : cela s'explique par une incapacité à stocker. Ensuite, sur la seconde ligne, nous pouvons remarquer que le fournisseur met en production cent vingt pièces et qu'il nous en livre quatre-vingt-seize à chaque commande. Enfin, la dernière référence concerne un engagement en matière première (RM) de dix mille mètres par an. Enfin, il met en production cinq mille pièces, qu'il stocke ensuite afin de répondre aux commandes clients de deux cents pièces.

3. *Impacts de la relation fournisseur*

En communiquant quotidiennement¹ avec les fournisseurs, un tel projet impacte la relation. Ainsi, les impacts, d'une part pour le fournisseur et d'autre part pour le client, peuvent être positifs ou négatifs.

Premièrement, la bonne gestion de la relation fournisseurs permet de créer un réel partenariat. En effet, si le fournisseur collabore et fournit des informations transparentes, cela entraîne une réelle situation « gagnant-gagnant ». En particulier, ce projet est une preuve de l'intérêt que l'acheteur porte à leur relation. En effet, s'il est important que les fournisseurs respectent leurs engagements en termes de qualité, de délai et de coût, les acheteurs sont conscients qu'il est primordial de s'engager également envers les fournisseurs. De cette manière, le projet permet d'éclairer les conditions de production propres à chaque fournisseur et, ainsi, leur démontrer que l'on ne souhaite pas les abandonner sans prendre en considération les problèmes que cela implique.

Cependant, à l'inverse, une mauvaise gestion peut entraîner des impacts négatifs pour le fournisseur. En effet, il est arrivé que des fournisseurs profitent de cette demande pour revoir les clauses du contrat. Les volumes de certaines pièces ayant baissés, ils ont alors augmenté les prix. De plus, une mauvaise relation fournisseur peut avoir des effets négatifs sur la qualité des produits, l'attention portée pendant le transport ou encore sur le respect des délais de livraison.

¹ C.F. annexe VIII : Courrier type : engagement fournisseur ; P.60.

CONCLUSION

Nous avons démontré, à travers ce mémoire, comment un service achats industriels peut s'adapter aux enjeux d'un accord économique, à savoir l'Union Européenne. Pour cela, l'entreprise Hill-Rom, dans laquelle j'ai effectué mon stage, a été présentée comme géant de l'industrie du mobilier médical. Puis, dans un second temps, nous avons expliqué et étudié l'intérêt de regrouper les besoins et achats de matières afin d'optimiser les coûts. Enfin, l'importance de la relation fournisseurs a été soulignée dans une ultime partie.

Ce travail, en accord avec les missions qui m'ont été confiées, met en exergue les observations faites tout au long de mon stage. Ce dernier, en tant que seconde expérience professionnelle dans le monde industriel, m'a fait découvrir une autre vision du milieu dans lequel j'aimerais évoluer. En effet, mon stage au sein du service achats a confirmé mon intérêt pour l'industrie et m'a permis d'approfondir mes connaissances de la chaîne d'approvisionnement. De plus, ce stage de fin de licence m'a principalement appris à faire face aux difficultés professionnelles que je peux être amenée à rencontrer par la suite. Ainsi, j'ai réussi à pallier mon manque de compétences techniques par ténacité et persévérance.

Par conséquent, ce stage fut une expérience très enrichissante d'une part sur le plan personnel. En effet, j'y ai appris à m'adapter dans une équipe de cadres et à apprendre de leur méthode de travail. D'autre part, grâce aux responsabilités qui m'ont été accordées, mon expérience Hill-Rom a été très formatrice. J'ai particulièrement apprécié travailler en collaboration avec les fournisseurs étrangers. De plus, ce qui m'a également intéressé fut d'organiser, de participer et de mener les visites des fournisseurs.

Pour conclure, bien que la formation L.E.A. ne nous permette pas d'aborder la gestion des stocks, des tendances ou de la chaîne logistique, j'ai acquis, pendant ces trois années d'études supérieures, la méthodologie me permettant de surmonter les difficultés rencontrées. Ainsi, j'ai décidé de poursuivre mes études en Master Administration des Entreprises à l'IEMN-IAE de Nantes. Je suivrai cette formation en alternance dans le service marketing d'une société internationale spécialisée dans la domotique et la gestion d'énergie, Delta Dore, basée à Bonnemain (Ile et Villaine).

RESUME

Dans le cadre de ma licence en Langues Etrangères Appliquées, j'ai eu l'opportunité d'effectuer un stage, d'une durée de dix-sept semaines, au sein du service achats industriels de la société Hill-Rom implantée à Pluvigner, dans le Morbihan. Cette entreprise américaine est spécialisée dans la fabrication de mobilier médical à destination des centres de soins du monde entier.

J'ai décidé, à la suite de mon stage de seconde année, de m'orienter vers le monde industriel, ce pourquoi j'ai choisi cette entreprise. Afin de développer mes compétences et améliorer mes connaissances dans ce milieu, je vais intégrer, à la prochaine rentrée universitaire, le Master Administration des Entreprises proposé en alternance à l'Institut d'Economie et de Management de Nantes.

Ce mémoire de stage, intitulé « **Industrie médicale : Comment adapter un processus achat aux enjeux européens ?** », se décompose en trois parties :

Dans un premier temps je vous présenterai l'industrie des dispositifs médicaux à travers l'illustration de l'entreprise Hill-Rom. Ensuite, je soulignerai l'intérêt de regrouper les besoins afin d'optimiser les coûts matière. Enfin, j'insisterai sur le rôle que joue la gestion des relations fournisseurs dans tous projets.

Dans l'espoir de vous faire partager mon enthousiasme, j'ai pris soin d'analyser mes missions, ce qu'elles m'ont apporté ainsi que les difficultés rencontrées.

SITOGRAFIE

PARTIE I - HILL-ROM : GEANT MONDIAL DE L'INDUSTRIE MEDICALE

- Hill-Rom <http://www2.hill-rom.com/>
- Hill-Rom <http://ansm.sante.fr/>
- Hill-Rom <http://www.eucomed.be/>
- Hill-Rom <http://www.fda.gov/>
- Hill-Rom <http://www.hill-rom.com/usa/>
- Hill-Rom <http://hrchome.hrc.corp/index.asp>
- Hill-Rom <http://www.stryker.com/>
- Hill-Rom <http://www.linet.com>
- Hill-Rom <http://www.arjohuntleigh.com/>

PARTIE II - ENJEUX EUROPEENS : REGROUPER POUR OPTIMISER LES COÛTS

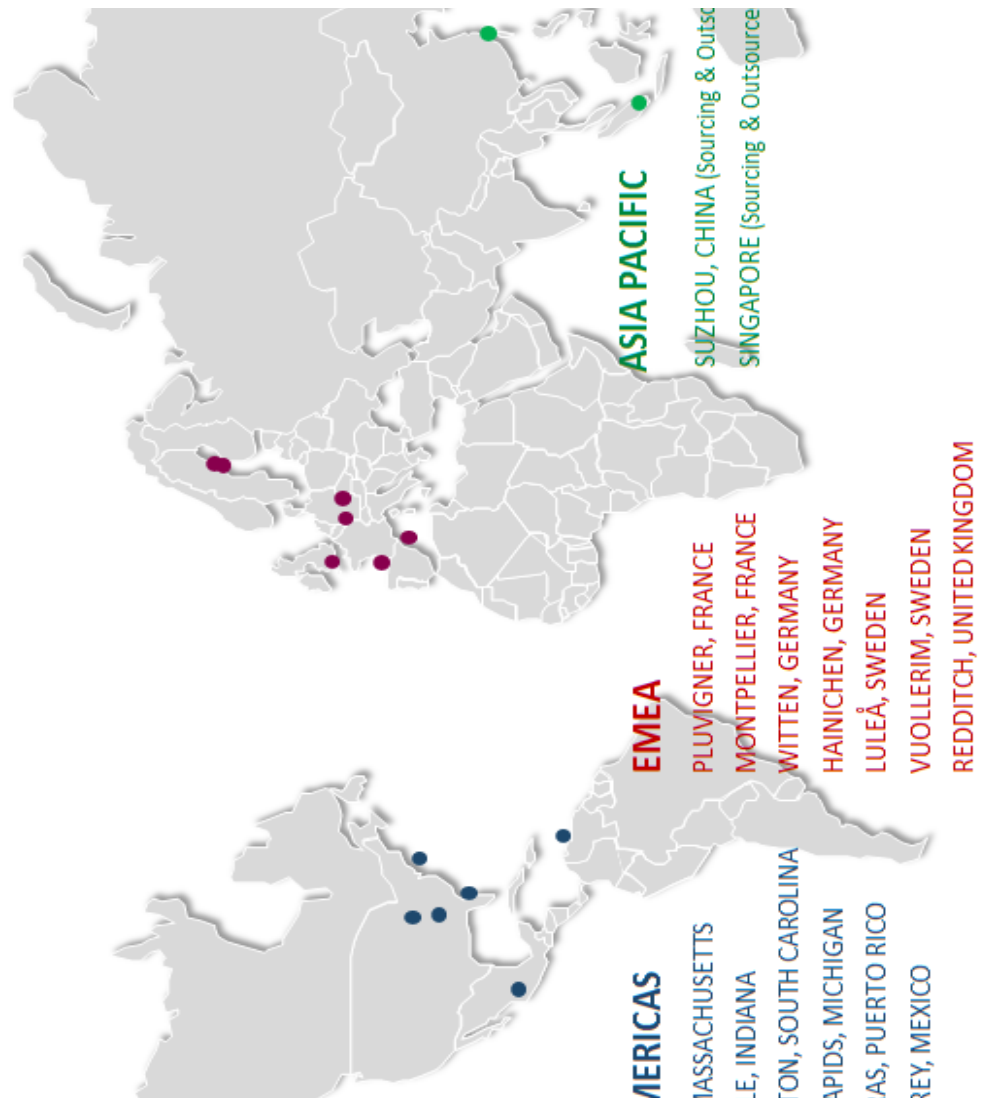
- Hill-Rom <http://www.planetoscope.com/>
- Hill-Rom <http://www.acier.org/>
- Hill-Rom <http://data.lesechos.fr/>
- Hill-Rom <http://www.worldsteel.org/>
- Hill-Rom <http://www.ciclofapril.pt/>
- Hill-Rom <http://www.sadef.com/fr>
- Hill-Rom <http://corporate.arcelormittal.com/>

ANNEXES

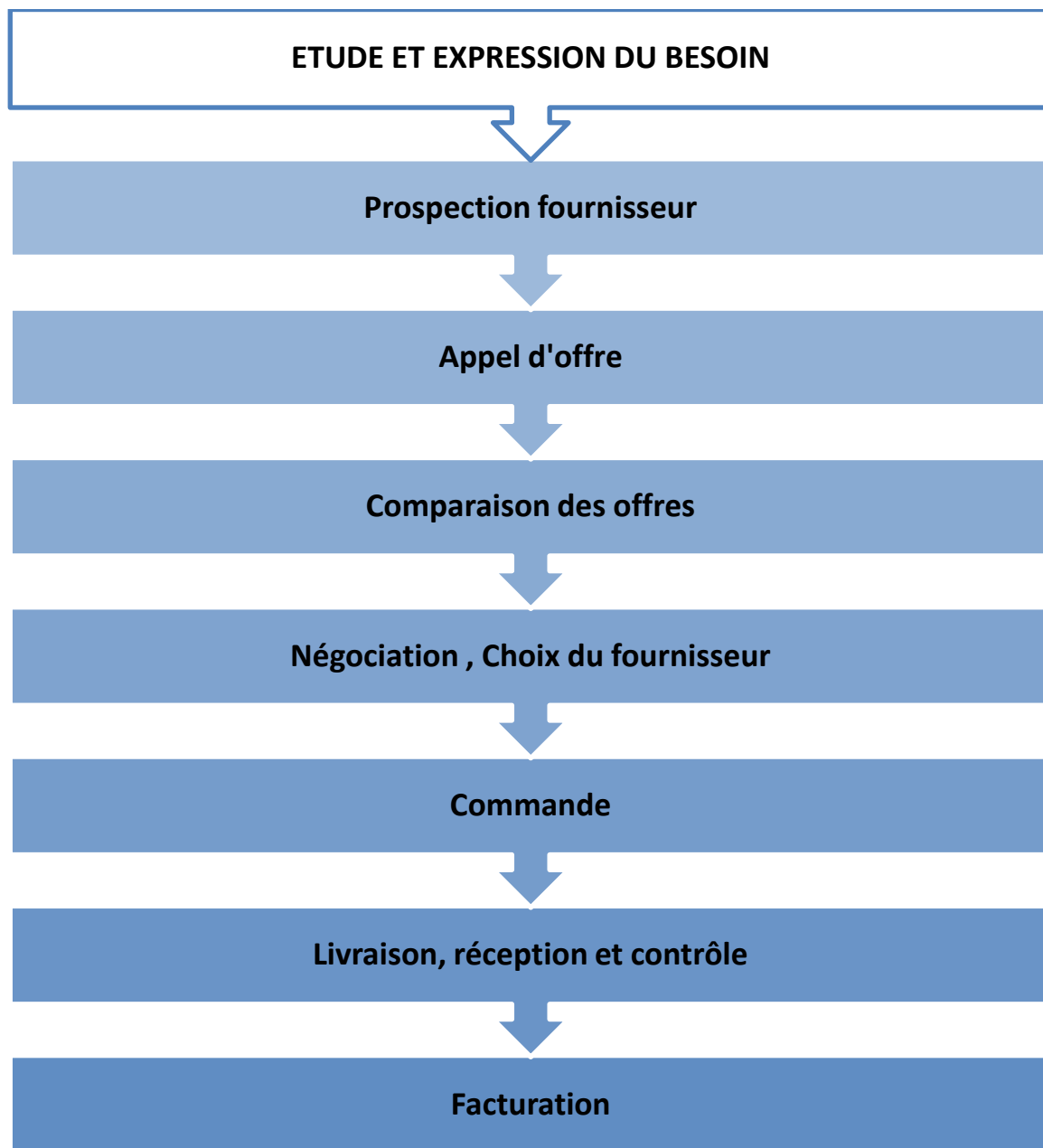
SOMMAIRE DES ANNEXES

<i>I. HILL-ROM DANS LE MONDE</i>	<i>51</i>
<i>II. PRESENTATION DU PROCESSUS ACHAT</i>	<i>51</i>
<i>III. RELATIONS DU SERVICE ACHATS.....</i>	<i>52</i>
<i>IV. PRODUCTION MONDIALE D'ACIER.....</i>	<i>54</i>
<i>V. ETUDE DES PLANS TECHNIQUES.....</i>	<i>55</i>
<i>VI. TABLEAU DE SYNTHESE</i>	<i>56</i>
<i>VII. RESULTAT DE L'ETUDE.....</i>	<i>57</i>
<i>VIII.COURRIER TYPE: ENGAGEMENT FOURNISSEUR.....</i>	<i>60</i>

I. HILL-ROM DANS LE MONDE



II. PRESENTATION DU PROCESSUS ACHAT

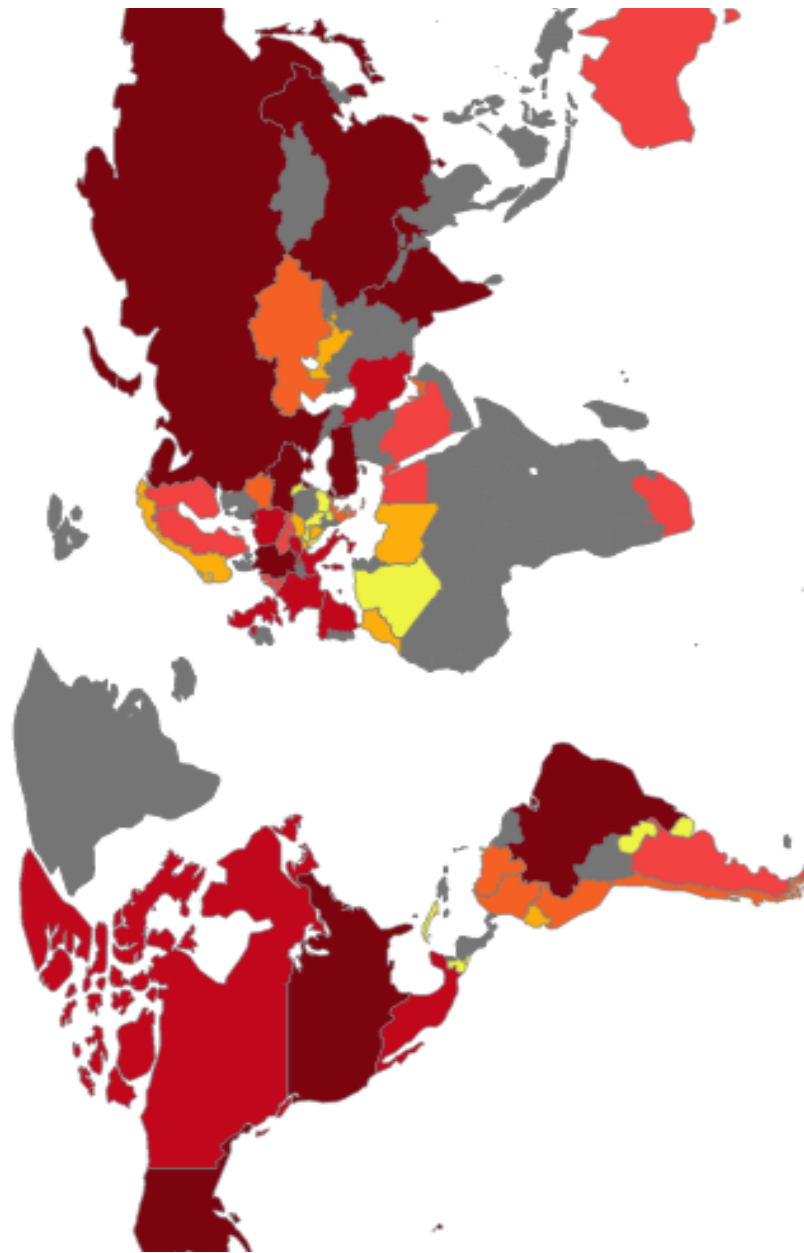


III. RELATIONS DU SERVICE ACHATS

Le service achats internationaux est en relation quotidienne avec les différents services de l'entreprise. Tous travaillent conjointement pour répondre au mieux aux objectifs du groupe en termes de coûts, de qualité et de vente.



IV. PRODUCTION MONDIALE D'ACIER



milliers de tonnes métriques

de 32 824 à 779 040

de 7 943 à 32 824

de 3 517 à 7 943

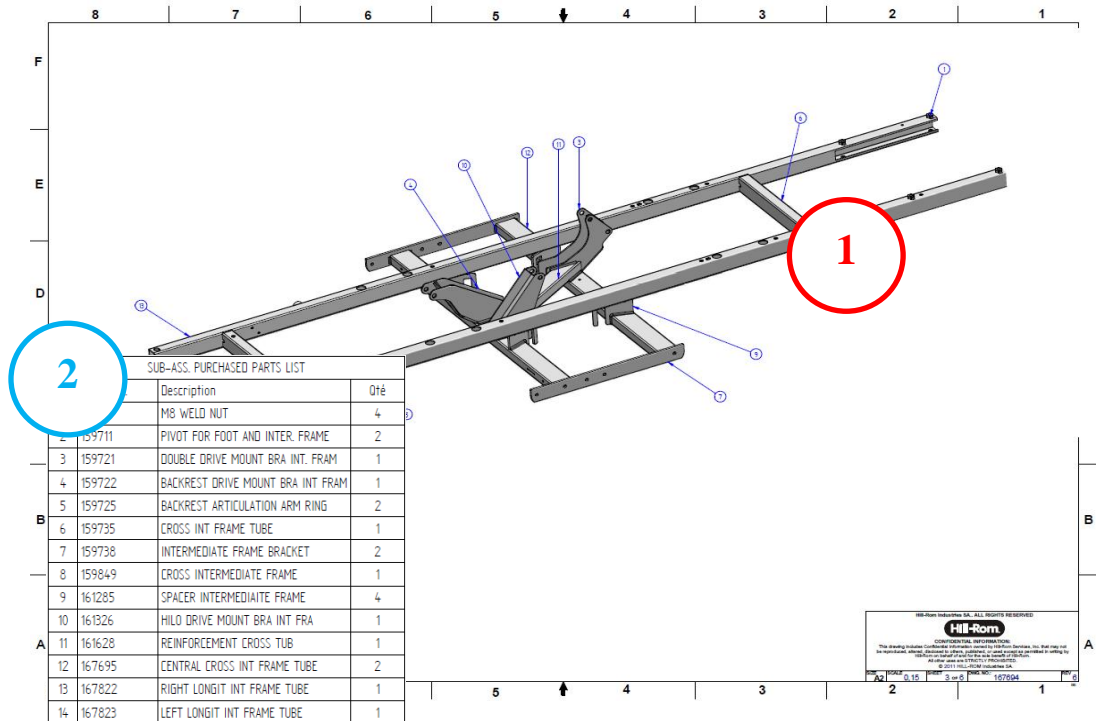
de 1 055 à 3 517

de 558 à 1 055

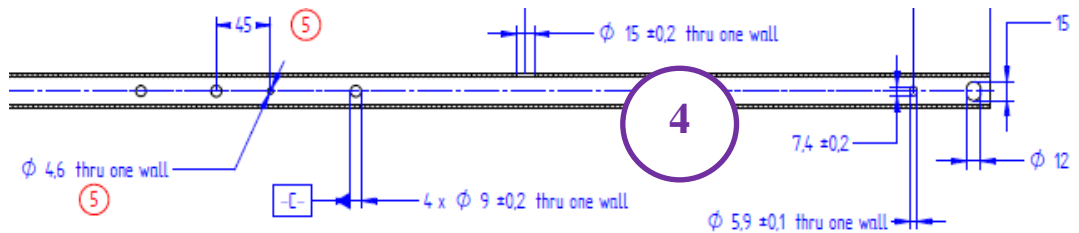
SOLIPCI

V. ETUDE DES PLANS TECHNIQUES

Afin de trouver la matière exacte présente dans chaque tube, il faut étudier le plan de la **référence** en détail. Dans un second temps, il est nécessaire de chercher les plans de chaque **sous-ensemble** pour arriver à la **matière** (nuance et norme) et aux **dimensions** du tube.



<p>Hill-Rom Industries SA. ALL RIGHTS RESERVED</p> <p>CONFIDENTIAL INFORMATION: This drawing includes Confidential Information owned by Hill-Rom Services, Inc. that may not be reproduced, altered, disclosed to others, published, or used except as permitted in writing by Hill-Rom on behalf of and for the sole benefit of Hill-Rom. All other uses are STRICTLY PROHIBITED. © 2011 HILL-ROM Industries SA.</p>	<p>DESCRIPTION: LEFT LONGIT INT FRAME TUBE</p>			
	<p>MATERIAL: Tube Steel E370 * / EN10305-5 / S2</p>			
	<p>DO NOT SCALE THIS DRAWING</p>	<p>DRAWN BY: E. KERZERHO</p>	<p>EN: T. JAFFRE</p>	<p>REV 5</p>
	<p>SIZE A1</p>	<p>SCALE 1:2</p>	<p>SHEET 1 of 1</p>	<p>DWG. NO.: 167823</p>



VI. TABLEAU DE SYNTHÈSE

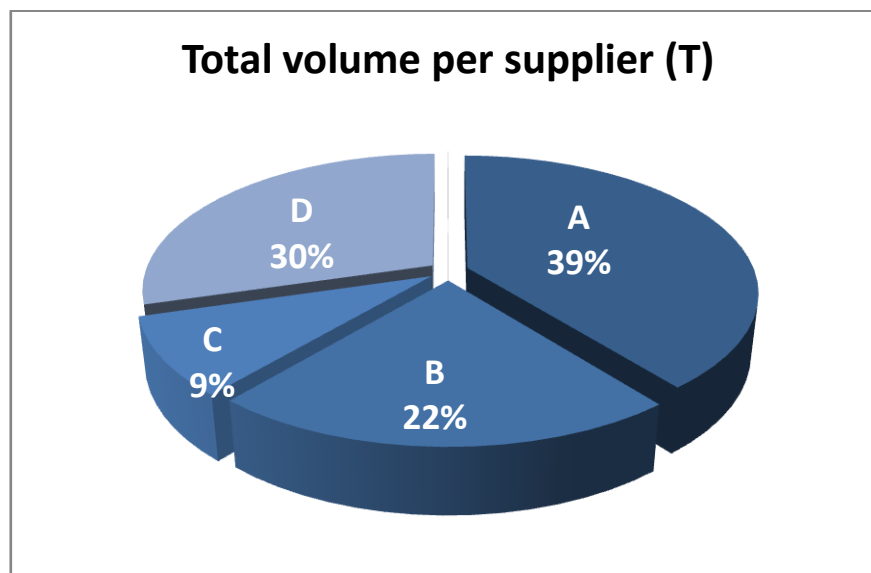
Sur le tableau de synthèse, les **normes**, **épaisseurs**, **tailles** et **volumétries** doivent être mentionnées avant de le communiquer aux fournisseurs et ingénieurs.

SUPPLIERS PRODUCTS	ALL THE TARGETED SUPPLIERS ALL THE TARGETED PRODUCTS
-----------------------	---

MATERIAL	ANNUAL VOLUME IN TONS
Tube Steel E220 / diam44.5 ep2	X
Tube Steel E220 / diam50 ep2	X
Tube Steel E420 / diam45 ep2,5	X
Tube Steel E220 / 10*25*1,5	X
Tube Steel E220 / 20*35*1,5	X
Tube Steel E220 / 20*50*2	X
Tube Steel E220 / 25*25*1,25	X
Tube Steel E220 / 25*25*1,5	X
Tube Steel E220 / 25*40*1,5	X
Tube Steel E220 / 30*20*2	X
Tube Steel E220 / 50*50*4	X
Tube Steel E220 / diam12 ep1	X
Tube Steel E220/ diam25 ep1,2	X
Tube Steel E275 / diam38 ep3	X
Tube Steel E370 / 40*27*2,5	X
Tube Steel E370 / 40*50*3	X
Tube Steel E370 / 50*25*2	X
Tube Steel E370 / diam38 ep4	X
Tube Steel E220 / 20*20*1,2	X
Tube Steel E220 / diam25 ep1,5	X
Tube Steel E220 / 60*30*1,5	X
Tube Steel E220 / diam22 ep1,5	X
Tube Steel E220 / diam30 ep2	X
Tube Steel E220 / 60*40*2	X
Tube Steel E220 / 40*40*2	X
Tube Steel E220 / diam25 ep2	X
TOTAL	XXX

VII. RESULTAT DE L'ETUDE

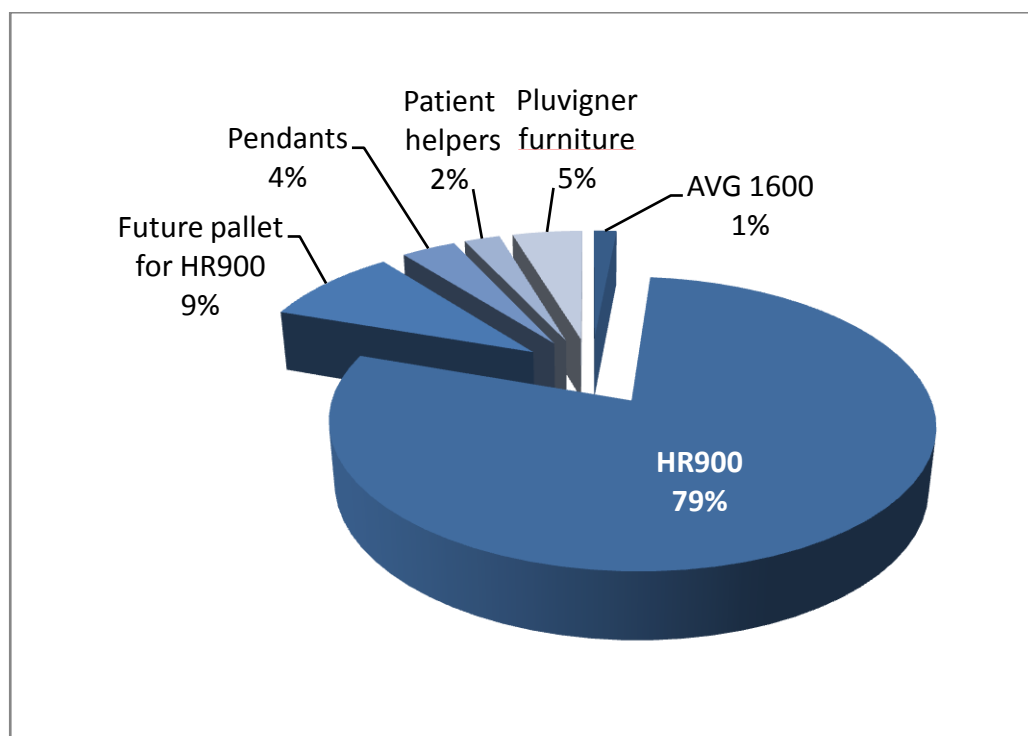
1. Synthèse par fournisseur



SUPPLIERS	TOTAL TURNOVER (07/13 – 07/14)	ANNUAL VOLUME (T)	NUMBER OF REFERENCES	RAW MATERIAL COSTS
CICLO FAPRIL	5 935 950 €	675	15	557 516 €
Gusma	1 267 483 €	378	13	388 696 €
Marcegaglia	39 712 €	158	13	39 712 €
SFCMM	837 405€	508	5	376 718 €
KDI	683€	0,458	2	683 €
TOTAL		1 720 T		

2. Synthèse par produit

PRODUCTS	NUMBER OF REFERENCES	ANNUAL VOLUME KGS	IN% OF THE TOTAL CONSUMPTION
AVG 1600	9	31 779	1%
HR900	19	1 371 498	79%
Future pallet for HR900	3	101 240	9%
Pendants	3	90 380	4%
Patient helpers	1	68 277	2%
Pluvigner furniture	12	57 209	5%
TOTAL		1 720 384	100%



3. Comparaison des cotations

COMPARAISON	REFERENCES QUOTED	PRICE QUOTED	SAVINGS COMPARING TO THE CURRENT SUPPLIERS	SAVING COMPARING TO THE OTHER RAW MATERIAL SUPPLIER
<u>CURRENT SUPPLIERS</u>	42	1 461 977€		
			138 478,20€	
<u>X</u>	31	685 733€	16,746% savings	76 232,49€
			78 449,83€	
<u>Y</u>	40	1 258 767€	5,867% savings	

2 COURRIER TYPE: ENGAGEMENT FOURNISSEUR

Working in the sourcing department in collaboration with François WOO, I am focusing on the suppliers commitments. Therefore, I am contacting you in order to have some more information about ours.

Indeed, I would need to know firstly if our commitments deal with raw material, finished goods or both. Moreover, I would need you to fill out the enclosed excel document:

- 1- The lead time of delivery in week**
- 2- For raw material commitment**
 - The unit of measurement
 - The quantity committed
- 3- The MOQ's of the products we purchase from you.**

Thank you in advance for your collaboration. Please, feel free to contact me if you have any questions.

Best regards,

Camille COURTILLAT

Purchasing trainee | Sourcing department

O: +33 (0)2 90 74 30 35

camille.courtillat@hill-rom.com | www.hill-rom.com



Enhancing outcomes for
patients and their caregivers:

CONFIDENTIAL NOTICE: If you are not the intended recipient of this message, you are not authorized to intercept, read, print, retain, copy, forward, or disseminate this communication. This communication may contain information that is proprietary, attorney/client privileged, attorney work product, confidential or otherwise legally exempt from disclosure. If you have received this message in error, please notify the sender immediately either by phone or by return e-mail, and destroy all copies of this message, electronic, paper, or otherwise.