COBUY
an Oxalys company

CAHIER SPÉCIAL ROI

Comment approcher le ROI d'un projet de digitalisation des relations fournisseurs ?

5 AXES CONCRETS POUR CONSTITUER VOTRE DOSSIER D'OPPORTUNITÉ

L'ÉDITO

Stéphane Douce
Business Unit manager COBUY

AU SOMMAIRE

Un bénéfice facilement mesurable
Le gain de temps

Le levier financier le plus puissant
La capacité à optimiser le poste fournisseurs

Un objectif qui n'a pas de prix
Augmenter la résilience de l'entreprise

Un gisement de productivité à mieux exploiter
La qualité fournisseurs

Une composante à ne pas oublier
Le S-ROI

Conclusion
Libérez votre capital fournisseurs !

La digitalisation des relations fournisseurs : un ROI pluriel

Se poser la question du ROI d'un projet de digitalisation des relations fournisseurs (ou SRM : Supplier Relationship Management) implique en creux de bien reconnaître la raison d'être même du projet : il s'agit non pas de consentir à une dépense mais bien d'investir dans un outil qui a vocation à permettre à l'entreprise d'accéder à de nouveaux bénéfices. A ce titre, la digitalisation n'est bien entendu pas le but à atteindre mais simplement un moyen.

Or, contrairement à certains types d'investissements dont le ROI peut être approché de manière assez univoque, comme le taux de rendement d'un produit financier par exemple, celui qui nous occupe ici s'avère plus protéiforme. En effet, non seulement il n'y a pas un mais plusieurs leviers de ROI possibles – ce qui est évidemment un point positif – mais il faut aussi tenir compte du fait qu'un même projet doit s'évaluer différemment selon les objectifs que l'entreprise cherche à atteindre.

C'est ainsi qu'une société qui valorise le renforcement de la relation avec ses fournisseurs stratégiques, la réduction de ses risques opérationnels et l'accélération de sa politique d'achats responsables trouvera un ROI plus substantiel et plus rapide qu'une autre qui n'est motivée que par les gains de temps permis par l'automatisation de certains processus. Si l'on ne peut pas dire que l'une a raison et l'autre tort, il s'agit en revanche d'être au clair sur les « drivers » stratégiques qui sous-tendent la démarche.

Le bon point de départ d'un projet de digitalisation des relations fournisseurs consiste donc à faire en sorte que l'entreprise détermine le plus précisément possible quels en sont les objectifs, afin de pouvoir estimer en face de chaque objectif la contribution que la digitalisation est susceptible d'apporter. A défaut d'avoir correctement posé ce cadre, le projet risque de rencontrer deux écueils majeurs : en amont, un manque d'efficacité et de rapidité dans la prise de décision, et en aval une incapacité à évaluer les apports du projet de manière objective et partagée.

Beaucoup d'entreprises intéressées par la mise en place de la digitalisation des relations fournisseurs nous disent rencontrer des difficultés à effectuer ce travail de clarification, et ce tout particulièrement au niveau du ROI qu'il est possible d'atteindre. Nombre de dossiers d'opportunité peinent à progresser dans le processus de gouvernance parce qu'ils n'ont pas abordé le sujet de manière suffisamment frontale.

Le but de ce guide pratique est précisément de suggérer et de documenter différents angles d'attaque sur le sujet, pour permettre aux responsables achats et qualité fournisseurs d'éclairer leur réflexion. En espérant que cela les aide à répondre à la question du ROI de la manière la plus adaptée au contexte spécifique de leur entreprise.

UN BÉNÉFICE FACILEMENT MESURABLE

LE GAIN DE TEMPS

Quelle que soit la ligne métier que l'on considère, une partie du temps de travail des collaborateurs concernés est consacrée à des tâches de nature administrative. Dans le domaine des achats / relations fournisseurs, cette proportion s'avère particulièrement élevée : elle atteint fréquemment 50% dans les entreprises industrielles, et peut même dépasser assez largement ce chiffre lorsque la production de l'entreprise est organisée par projets (ou par séries courtes).

Ce qui explique ce phénomène en premier lieu, ce sont les activités liées au sourcing, c'est-à-dire à la recherche de nouveaux fournisseurs. Dans ce domaine, les compétences métiers des acheteurs et des qualiticiens sont mises à contribution pour identifier les fournisseurs potentiels, et pour valider leur capacité à fournir des produits / services correspondant au niveau d'exigence attendu. Mais pour être menée à bien, une opération de sourcing nécessite de conduire beaucoup d'autres actions sans valeur ajoutée métier : envoi des consultations, accusés de réception et suivi des offres, constitution des tableaux de benchmark, notification des attributions, recueil des documents nécessaires à l'onboarding, etc. Sans compter les nombreuses relances permettant d'atteindre un taux de benchmark satisfaisant.

« LES EXPERTS CHIFFRENT L'ÉCONOMIE DE TEMPS [APPORTÉE PAR UN SRM] À ENVIRON 30% EN MOYENNE, CE QUI CONSTITUE UN PREMIER AXE DE ROI TRÈS CONCRET. »

Pour accomplir ces actions, les opérationnels utilisent habituellement de la bureautique : leur messagerie pour gérer les interactions avec les fournisseurs prospects, et des tableurs pour concaténer les offres et pouvoir les comparer entre elles. Cela nécessite d'y consacrer un temps d'autant plus important que les opérations de sourcing sont fréquentes et qu'elles impliquent un nombre de fournisseurs élevé et / ou des expressions de besoin complexes.

Or, la tendance actuelle est clairement à une diversification du sourcing dans les entreprises. Une étude récente de PwC relève par exemple que 56% des CPO (Chief Procurement Officers) développent des plans de re-sourcing suite à la crise COVID. Les tensions parfois extrêmes que la guerre en Ukraine provoque sur la disponibilité et les prix de certaines ressources ne fait qu'amplifier le phénomène. Certains industriels, dans la cosmétique par exemple, doivent élaborer des formulations alternatives, ce qui implique de renouveler largement le panel de fournisseurs.

Le sourcing n'est pas la seule activité de la fonction achats qui implique de consacrer un temps significatif à des tâches qui ne mettent pas en jeu les compétences métier de ceux et celles qui les exécutent. On peut également citer les revues de conformité documentaire, la collecte des informations internes ou externes nécessaires pour les évaluations fournisseurs, l'extraction et le rapprochement de données à des fins d'analyses et de suivi des KPI, la gestion des échéances contractuelles, le suivi lié à la non-qualité, etc. Paradoxalement, plus la maturité achats d'une organisation progresse, plus elle s'entoure de processus qui risquent de submerger ses équipes d'actions qui ne mettent pas à profit leurs compétences métier !

C'est cette problématique que la digitalisation des relations fournisseurs permet d'adresser, en automatisant au maximum l'exécution de ces processus. Le gain de temps qui en résulte a le mérite d'être immédiat et mesurable, pour autant bien entendu qu'on aura pris soin d'avoir établi des points de repère avant la mise en place de l'outil. Les experts chiffrent l'économie de temps à environ 30% en moyenne, ce qui constitue un premier axe de ROI très concret. Un ordre de grandeur qui doit évidemment être affiné au cas par cas, mais qui permet d'illustrer l'ampleur de cet enjeu de productivité.

LE LEVIER FINANCIER LE PLUS PUISSANT

LA CAPACITÉ À OPTIMISER LE POSTE FOURNISSEURS

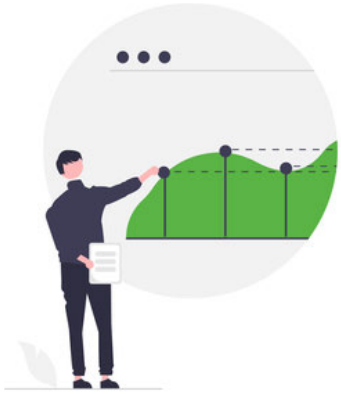
Comme on l'a vu précédemment, l'automatisation de processus grâce aux outils de digitalisation des relations fournisseurs permet aux entreprises de gagner du temps. Mais pour pouvoir prendre utilement en compte cette économie en logique de ROI, encore faut-il la convertir en termes financiers. C'est là que deux approches sont possibles, et chacun devra choisir en fonction du contexte et des objectifs de son entreprise pour savoir laquelle retenir dans le cadre de son dossier d'opportunité.

La première approche consiste à valoriser le gain de temps en fonction du coût salarial chargé des collaborateurs concernés. Elle a le mérite d'être simple à appliquer, et de donner un résultat qui n'est pas discutable sur le simple plan mathématique. En revanche, pour que ce résultat ne soit pas purement théorique, cela implique des réductions d'effectifs qu'il n'est dans la majorité des cas ni souhaitable ni possible d'effectuer de manière brutale. C'est donc une approche qui doit s'envisager dans le cadre plus global d'une réorganisation, souvent déployée dans la durée et en s'appuyant sur le roulement naturel dans les équipes.

> « L'UTILISATION D'UN OUTIL DE TYPE SRM PERMET NON SEULEMENT DE LIBÉRER AUX ACHETEURS DU TEMPS [...], MAIS AUSSI DE LEUR DONNER LA CAPACITÉ À FAIRE LEUR TRAVAIL PLUS EFFICACEMENT. »

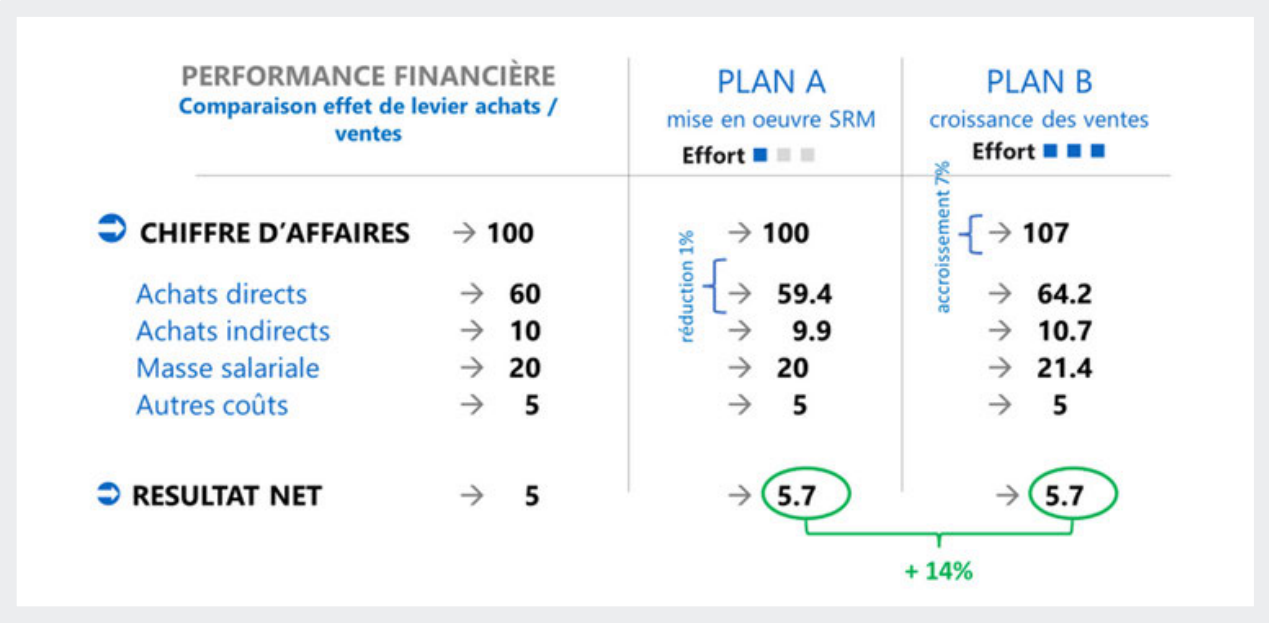
La deuxième approche consiste pour sa part à valoriser ce gain de temps dans une logique de réinvestissement. Le principe qui justifie cette approche réside dans le fait que les collaborateurs qui retrouvent de la bande passante disposent de compétences métier qu'ils vont pouvoir utiliser pour améliorer significativement la contribution des achats au compte d'exploitation de l'entreprise.

Selon une étude récente de l'ADEME, les achats représentent en moyenne 50% du chiffre d'affaires des entreprises françaises. Dans l'industrie, cette proportion peut dépasser les 70%, et la situation actuelle de tension sur les approvisionnements tend à pousser le curseur vers le haut du fait des augmentations tarifaires qu'il n'est pas forcément possible de répercuter sur les prix de vente. Or, l'utilisation d'un outil de type SRM permet non seulement de libérer aux acheteurs du temps qu'ils peuvent réinvestir dans la structuration stratégique et la gestion opérationnelle du panel fournisseurs, mais aussi de leur donner la capacité à faire ce travail plus efficacement.



QUITTE OU DOUBLE ?

Prenons l'exemple d'un category manager dont le poste chargé coûte 100k€ à son employeur, et qui gère un portefeuille d'achats de 50m€. A l'échelle de ce collaborateur, les 30% de temps dégagés en utilisant une plateforme de digitalisation des achats représentent une valeur faciale de 30k€ par an. Il suffit donc que ce collaborateur optimise son budget de plus de 0,06% grâce au temps supplémentaire dont il dispose pour que les économies réelles pour l'entreprise soient supérieures à cette valeur faciale obtenue selon une approche par la masse salariale.



En effet, ce type d'outil centralise et homogénéise des données qui sont autrement disséminées dans une multitude de fichiers et de répertoires, manipulées par le biais de supports bureautiques génériques (messageries électroniques, tableurs) que chaque opérateur utilise à sa manière, rendant impossible toute exploitation transverse. Outre le fait de regrouper toutes les données dans la même base et sous un format standardisé, une plateforme SRM fournit de manière native des fonctionnalités de tri, de filtre et de croisement qui permettent à chaque utilisateur, sans devoir disposer de compétences informatiques, d'effectuer des analyses à valeur ajoutée en fonction de ses besoins.

> « L'UTILISATION DE CERTAINES SOLUTIONS SRM PERMET DE RÉCONCILIER TOUS LES FLUX DE COMMANDE LIÉS À UN FOURNISSEUR. »

Prenons deux exemples simples et concrets, fréquemment rencontrés sur le terrain. Le premier autour de la consolidation de la position fournisseurs : l'utilisation de certaines solutions SRM permet de réconcilier tous les flux de commande liés à un fournisseur, même s'il est codifié différemment dans le système d'ensemble utilisé par l'entreprise pour lui passer commande (parce que différents ERP du fait de croissance externe, parce que différentes bases fournisseurs en fonction des sites, parce que séparation des bases fournisseurs par devise, etc.). Deuxième exemple : l'accès instantané à l'évolution des évaluations fournisseurs, et à l'historique des non-conformités.

VENDRE PLUS OU ACHETER MIEUX ?

Les deux, évidemment ! À noter tout de même que pour vendre plus, il va falloir recruter des commerciaux, augmenter les dépenses de communication, etc. Des investissements dont le retour est tributaire de facteurs externes que l'entreprise ne peut pas contrôler : actions/réactions des concurrents, saturation du marché, conjoncture… l'investissement dans une démarche d'optimisation des relations fournisseurs présente un profil de risque beaucoup plus maîtrisé, puisque l'entreprise travaille sur des processus et des politiques internes.

Dans les deux cas, disposer à tout moment de ces données actualisées donne à l'acheteur un levier pour négocier des conditions en phase avec la réalité de la relation avec chaque fournisseur.

Il est également important de noter que ce levier est de nature factuelle, il permet donc d'améliorer les conditions de la négociation sans qu'il soit besoin de faire jouer un rapport de force qui pourrait affecter la qualité de la relation avec le fournisseur. Plusieurs solutions de SRM proposent même une logique de portail pour partager des informations en temps réel avec les fournisseurs : un gage de transparence et d'objectivité qui ne peut qu'établir un climat de confiance favorisant une relation équilibrée et pérenne.

L'AVIS DE L'EXPERT

PROCÉDER À LA TRANSFORMATION DIGITALE DE SES ACHATS : POUR QUELLE RENTABILITÉ ? LE CAS D'UNE ETI

PAR JEAN POTAGE

Jean Potage est un expert de la profession achats. Après avoir dirigé les Achats de Thales durant une dizaine d'années, il a conseillé plusieurs grandes Directions Achats, a enseigné ou enseigne encore le management des achats à Polytechnique, MAI Kedge Bordeaux / Paris, ESTP, ESCP, Desma Grenoble, université Versailles Saint-Quentin / Paris-Saclay, université de Savoie Mont Blanc, Campus Esprit Redon. Il a publié de nombreux articles académiques ainsi qu'un livre sur la maturité achats, lauréat 2017 des Plumes des Achats. Dernière publication : Évolutions et disruptions de la Transformation Digitale des Achats, en juin 2021, dans la revue Excellence Achats du CNA.

LINKEDIN.COM/IN/JEANPOTAGE

INDEPENDENT.ACADEMIA.EDU/JEANPOTAGE

La réponse à cette question passe inévitablement par un calcul de ROI

Ce calcul suppose donc de disposer de trois éléments : 1) le coût d'acquisition et d'installation des outils numériques de la TDHA[1], 2) le surcroît de performance achats résultant de la TDHA, et 3) la traduction de ce surcroît en performance économique.

- Premier élément : le coût d'acquisition des outils numériques tels que les suites S2C et P2P. D'après nos sources, plusieurs éditeurs se positionnent dorénavant sur ce marché de la TDHA, avec des prix annuels qui varient pour une solution clés en mains entre quelques dizaines de milliers d'euros pour des clients PME ou de petites ETI, et plusieurs centaines de milliers d'euros pour les grands groupes ou les grandes ETI.
- Deuxième élément : l'estimation du surcroît de performance apporté par la TDHA. Celui-ci se concrétise principalement par un gain de temps substantiel des acheteurs quant à leur process, se situant selon plusieurs enquêtes à un niveau de 30%[2]. Au premier ordre, la TDHA réduit donc le coût de la fonction pour l'entreprise de ces mêmes 30%.
- Troisième élément : l'évaluation de l'amélioration de la performance économique de l'entreprise exprimée en termes de gains achats, résultant de la réduction du coût de sa fonction achats. C'est ici qu'intervient le niveau de maturité achats de l'entreprise. Selon l'approche PIMM[3] développée par J. Potage dans son ouvrage sur le sujet[4], ce niveau est généralement différent et propre à chacun des modes de SRM du portefeuille achats. Cette approche PIMM consiste à répartir préalablement le portefeuille achats par type de SRM, selon le modèle 3C[5] du même auteur, car le potentiel de gains achats varie considérablement selon les types de SRM. Avec une maturité achats maximum de 100% pour chaque type de SRM, les potentiels de gains bruts peuvent être estimés à 5 % pour des achats en mode Compétitivité (cas de la plupart des achats de frais généraux) et à 12% pour les achats en mode Projets ou Collaboratifs. Nous laisserons de côté dans cette analyse le cas à part des achats de Co-Innovation.

L'ensemble de ces éléments peut maintenant être appliqué à toute sorte d'entreprise (PME, ETI, Grand Groupe) en vue de calculer le ROI de sa TDHA. Nous allons maintenant prendre ici une ETI, plutôt de petite taille dans sa catégorie.

(1) TDHA : Transformation Digitale des Achats
(2) Voir l'article « Évolutions et disruptions de la Transformation Digitale des Achats », J. Potage, Excellence HA n° 13, pp 6 - 15
(3) PIMM : Purchasing Integrated Maturity Model
(4) « Maturité des Services Achats et Relation Clients-Fournisseurs », J. Potage, Editions Maxima, 2016
(5) 3C est un modèle de répartition du portefeuille achats en 3 familles : les achats en mode Compétitivité axés sur la réduction de coût, les achats en mode Confiance, axés sur un mode Projet/Collaboratif avec les fournisseurs clés, et les achats en mode Croissance, axés sur la Co-Innovation avec un nombre réduit de fournisseurs.

Le business case d'une ETI face à sa TDHA

Le dialogue intérieur du Directeur Achats, peut ressembler à ce qui suit afin de décider d'investir ou non en TDHA, et si oui, de quelle manière.

- Ma société réalise 200 M€ de CA et les achats représentent 50% de ce CA, soit un portefeuille de 100 M€. Le coût de ma Direction Achats composée d'une vingtaine d'acheteurs représente quant à lui 2% de ce montant.
- Estimant la maturité achats de mes acheteurs à grosso modo 50%, j'ai voulu affiner cette estimation en utilisant la matrice de maturité PIMM. J'estime pour cela la répartition de mon portefeuille achats par type de SRM à 50% en mode Compétitivité (50 M€), 40% en mode Projet / Collaboratif (40 M€), et 10% en mode Co-Innovation (10 M€). La maturité de mes acheteurs évaluée avec la matrice PIMM est respectivement de 70% en mode Compétitivité, 40% en mode Projets / Collaboratif (malgré les efforts, les pratiques achats amont ne sont toujours pas acquises !), et enfin de 10% en mode Co-Innovation (mes acheteurs découvrent en effet cet oxymore : achats et co-innovation).
- Au final, cela veut donc dire que mes gains achats BRUTS ne sont que de 70% de 5%, soit seulement 3,5% pour mes achats de Compétitivité et de 40% de 12%, soit 4,8% pour mes achats Projets ou Collaboratifs.
- Sachant que le coût de ma fonction est de 2% de mon portefeuille, mes gains achats NETS sont alors de 1,5 % en mode Compétitivité et de 2,8 % en mode Projet / Collaboratif.
- Que puis-je alors gagner en décidant la transformation digitale de ma Direction Achats ? La réduction du coût de ma fonction étant de 30% comme indiqué plus haut, mes gains achats NETS deviennent alors (3,5% - 1,4%) = 2,1% en mode Compétitivité et (4,8% - 1,4%) = 3,4% en mode Projet / Collaboratif.

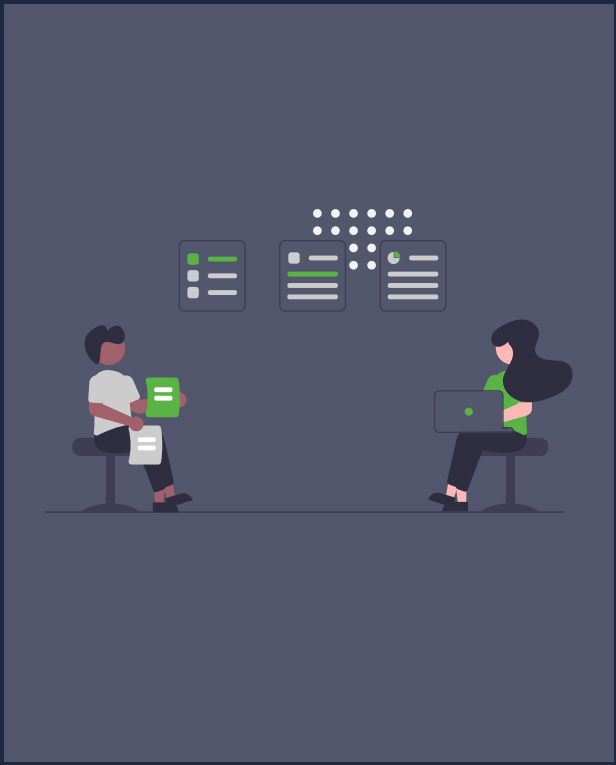
Plusieurs options s'offrent alors à moi, dont deux très intéressantes à analyser du point de vue ROI.

Première option : j'investis en TDHA à iso-maturité

Dans cette option, je digitalise donc mon process achats « tel qu'il est ».

- Mes gains NETS après TDHA sont donc de (50 M€ x 2,1%) = 1,05 M€ en mode Compétitivité et de (40 M€ x 3,4%) = 1,36 M€. Soit au total 2,41 M€.
- « Tout ça pour ça !» dira probablement mon Directeur Financier !
- Sans compter que pour concrétiser mon ROI je dois supprimer 30% de mes effectifs (soit 6 ETP !), ce qui n'est pas une mince affaire.

Fort heureusement il y a en fait bien mieux à faire et c'est là tout l'enjeu de l'option 2 qui va consister à utiliser le temps libéré de mes acheteurs pour acquérir et maîtriser de nouvelles pratiques et ainsi développer très significativement leur maturité.

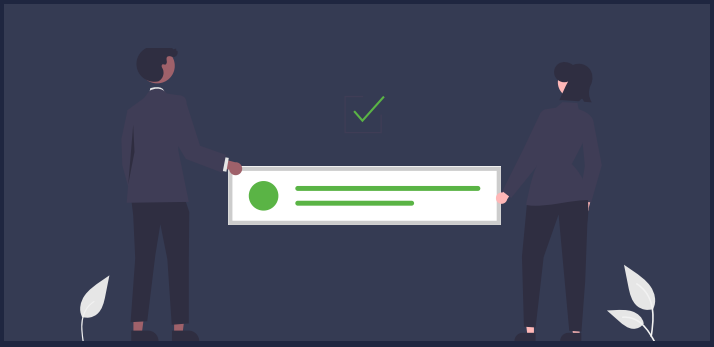


Deuxième option : je garde mes effectifs et je développe leur maturité grâce au temps libéré par la TDHA

Dans cette option je vais utiliser le temps « libéré » à développer ma maturité en travaillant mieux sur ma stratégie achats, ma gestion des risques, en développant des contrats cadres et en optimisant mon SRM.

- Ce développement peut en effet être obtenu via un plan de progrès ambitieux et musclé, l'évaluation PIMM ayant en effet pointé nos lacunes. Voyons alors la promesse de ce nouveau potentiel de gains atteignable selon un objectif SMART[1], d'une maturité de 100% en mode Compétitivité et de 60% en mode Projet / Collaboratif (objectif ambitieux). Mes gains BRUTS deviennent alors (100% x 5%) = 5% en mode Compétitivité et (60% x 12%) = 7,2% en mode Projet/Collaboratif. Mes gains NETS avec TDHA sont alors respectivement pour ces deux modes (5% - 2%) = 3% et (7,2% - 2%) = 5,2%. On commence ici à entrevoir l'effet de levier du développement de la maturité.
- Rapportés à la valeur économique de ces deux modes dans mon portefeuille, soit respectivement 50 M€ et 40 M€, mes gains NETS après TDHA sont donc alors de (1,50 M€ + 2,08M€) = 3,58 M€. L'option 2 « développement de la maturité achats grâce à la TDHA » s'avère ici 1,5 fois plus rentable que l'option 1, avec un ROI d'au moins 3,5 pour un investissement de 1M€, ce qui d'après les tarifs indiqués plus haut semble être une hypothèse plus que confortable, même pour des entreprises de grande taille.

L'option 2 s'avère indéniablement plus rentable, à la fois du point du vue économique et du point de vue Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences de mes acheteurs.



Une option 2 présentant en outre trois effets d'aubaine

- Le premier est celui du développement des pratiques achats du mode Co-innovation, pour lequel nous partons de très bas. Là se joue une bonne partie de l'innovation de mon entreprise, laquelle ne pourra se faire qu'en écosystèmes avec nos fournisseurs clés actuels ou futurs (PME, start-up).
- Deuxième effet d'aubaine : le passage au numérique va me permettre enfin de créer et d'organiser proprement le « data lake » achats de mon entreprise, en vue de tirer à moyen terme les bénéfices du Big Data Achats de mon entreprise et ceux de l'Intelligence Artificielle appliqués à mon portefeuille. Sans TDHA : mission impossible !
- Enfin, troisième effet d'aubaine et non des moindres, celui qui relève de la RSE de mon entreprise quant à ses collaborateurs : en développant comme indiqué la maturité de mes acheteurs, ils auront ainsi acquis progressivement les compétences métiers de l'acheteur de demain, celle dont mon entreprise aura bien besoin !

(1) SMART : Simple Mesurable Atteignable dans Temps défini

UN OBJECTIF QUI N'A PAS DE PRIX

AUGMENTER LA RÉSILIENCE DE L'ENTREPRISE

La résilience fait partie de ces termes dont la popularité a fortement progressé à la faveur de la crise Covid. En creux, c'est aussi une manière de souligner la fragilité des entreprises qui ne sont pas suffisamment outillées pour faire face aux risques qui menacent leur activité. Tant que ces risques restent latents, ils peuvent passer inaperçus, mais lorsqu'ils se manifestent il est malheureusement parfois trop tard pour agir.

Parmi les risques auxquels sont exposées toutes les entreprises, le risque de tiers fait partie de ceux qui retiennent le plus l'attention au niveau des Directions Générales, son caractère exogène le rendant par nature plus délicat à contrôler. Or, parmi les tiers avec lesquels toute entreprise a affaire, les fournisseurs constituent souvent la catégorie la plus sensible, surtout dans les activités de production dont la pérennité dépend du bon fonctionnement de l'ensemble de la supply chain.

« LES SOLUTIONS SRM PERMETTENT À TOUTES LES ENTREPRISES DE RÉDUIRE À LA FOIS SIMPLEMENT ET SIGNIFICATIVEMENT LES RISQUES LIÉS AUX FOURNISSEURS. »

Il n'y a pas de limite à la gravité potentielle d'un incident de tiers. Dans le pire des cas, la défaillance imprévue d'un fournisseur stratégique, sans disponibilité immédiate d'une solution palliative, peut rapidement conduire une entreprise au dépôt de bilan. Même dans de grandes structures, la trésorerie n'est pas toujours dimensionnée pour supporter bien longtemps une mise à l'arrêt complète.

Sans aller jusqu'à ce scénario extrême, les conséquences soudaines de la crise Covid ont conduit au deuxième trimestre 2020 nombre d'usines dépendantes de fournisseurs asiatiques à devoir adapter leur production pour absorber des ruptures partielles. Les médias ont fortement relayé l'ampleur de l'impact financier pour des grands groupes comme les constructeurs automobiles, qui s'est exprimé en centaines de millions d'euros. Pour beaucoup d'ETI et de grosses PMI, le manque à gagner s'est chiffré en dizaines ou en centaines de milliers d'euros par jour.

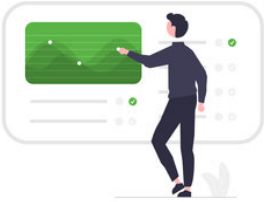
Le risque financier lié à une maîtrise insuffisante de la relation fournisseurs est celui qui frappe le plus les esprits, sans doute parce qu'il peut être rapproché directement des indicateurs clés suivis par le top management : chiffre d'affaires, marge, résultat. Mais il n'est pas le seul pour autant : un simple retard sur une revue documentaire peut par exemple conduire une entreprise à travailler sans le savoir avec un fournisseur non conforme, ce qui va la mettre elle-même en situation d'irrégularité par rapport à ses obligations réglementaires. Avec à la clé à nouveau un impact en termes financiers directs (amendes) ou indirects (préjudice d'image).

RÉSILIENCE ET ROI

Puisque le manque de résilience peut mettre en danger l'existence même de l'entreprise, une action permettant d'en augmenter le niveau présente forcément un ROI. Oui, mais… comment le calculer ? Les bénéfices d'une résilience améliorée ne se manifestant que lors de l'occurrence d'un risque par nature aléatoire, cette approche du ROI repose nécessairement sur des hypothèses.

Prenons le cas d'un fabriquant dont le chiffre d'affaires de 500m€ repose de manière lissée sur 200 jours de production. En supposant qu'une rupture chez un fournisseur clé provoque un arrêt de l'usine pendant 5 jours, que la probabilité de survenance annuelle d'un tel risque est de 1,5% tous fournisseurs confondus, et que la mise en place d'un SRM fasse baisser ce risque de 50%, on en déduit que l'investissement SRM génère sur ce seul critère de la résilience une économie théorique de près de 100k€ par an.

Une évaluation dont on peut d'ailleurs estimer qu'elle est prudente. A titre de comparaison, une assurance perte d'exploitation donne lieu à une prime entre 0,8 et 5 pour mille du capital assuré, lequel prend souvent la marge brute comme référence. Pour la même entreprise, le surcroît de résilience apporté par cette assurance coûterait donc au minimum 160k€ de prime annuelle (si l'on prend l'hypothèse d'un taux de marge brute à 40%).



Pour toutes ces raisons, de plus en plus d'entreprises mettent en place une politique de KYS (Know Your Supplier), un acronyme qui fait le pendant avec les contrôles KYC (Know Your Customer) qui s'imposent depuis déjà de nombreuses années à certains secteurs d'activité comme par exemple le domaine bancaire. Les plateformes de SRM deviennent alors des outils indispensables pour effectuer les traitements de manière automatisée, en garantissant le respect des échéances.

Indépendamment de la formalisation ou non de procédures de type KYS, les solutions SRM permettent à toutes les entreprises de réduire à la fois simplement et significativement les risques liés aux fournisseurs. Gestion des revues documentaires, monitoring automatisé des dates de péremption des certifications et exécution automatique des relances associées, centralisation des incidents qualité, historisation des évaluations : autant de fonctionnalités qui permettent à la fois des contrôles plus sûrs, moins chronophages, et exécutés en temps et en heure. Et donc une résilience renforcée du fait de la meilleure capacité à détecter des signes avant-coureurs de risques avant que ceux-ci ne se matérialisent.

« L'UTILISATION D'UN SRM ASSURE LA CONTINUITÉ DES CONNAISSANCES SUR LA BASE FOURNISSEURS. »

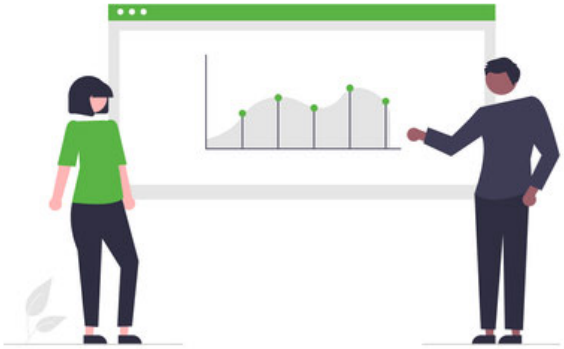
Enfin, on ne serait pas complet sur cette thématique de la résilience si on ne mentionnait pas le fait que l'utilisation d'un SRM assure la continuité des connaissances sur la base fournisseurs, une autre zone de faiblesse dans la plupart des organisations achats. En effet, au départ d'un collaborateur qui a géré pendant des années un portefeuille de fournisseurs, une part importante des informations relatives à ces fournisseurs disparaît avec lui. Avec le SRM, ces connaissances sont structurées dans la base de données, elles restent la propriété de l'entreprise et leur disponibilité permet de rendre plus rapidement opérationnelle la personne qui va reprendre en charge le portefeuille.

ATTIRER ET RETENIR LES TALENTS GRÂCE À UNE ORGANISATION ACHATS OUTILLÉE

La fonction achats fait partie des filières sous tension, avec pour les entreprises des difficultés croissantes à recruter des professionnels de bon niveau, et à les motiver suffisamment pour qu'ils s'investissent durablement dans leur poste. A ce titre, l'utilisation d'un outil digital comme les plateformes de SRM peut constituer un élément d'attractivité significatif, qui va même sans doute prochainement faire partie des attendus de la part des jeunes diplômés puisque les formations de type Mastères achats ont aujourd'hui toutes au programme une sensibilisation aux outils digitaux.

Pour un professionnel, qu'il soit débutant ou confirmé, savoir que l'entreprise pour laquelle il se candidate est dotée d'une plateforme SRM, c'est un signe que la Direction accorde à la fonction achats une réelle priorité stratégique. Au quotidien, c'est la garantie d'être plus efficace sur les tâches les plus répétitives, et donc de pouvoir consacrer plus de temps aux actions à valeur ajoutée qui permettent de faire jouer les compétences métier. Enfin, c'est une perspective de travailler dans une dynamique collaborative gratifiante aussi bien avec les interlocuteurs internes qu'avec les fournisseurs.

Des collaborateurs plus impliqués, plus épanouis et qui restent plus longtemps dans l'entreprise, c'est une autre facette très concrète du ROI de la digitalisation des relations fournisseurs.



L'AVIS DE L'EXPERT

LE SRM À L'ÉPREUVE DU CONFLIT UKRAINIEN

PAR ALAIN ALLEAUME

Notre client : un groupe industriel français ayant une forte implantation dans différentes zones géographiques du globe. Un projet de mise en œuvre d'une solution SRM initié en 2019 qui a permis de consolider dans une base de données unique l'ensemble des données fournisseurs afin de :

- Disposer d'une base fournisseurs maître : un seul outil distribue l'information aux différents SI de gestion utilisés par les entités locales.
- Consolider en temps réel les dépenses fournisseurs / segments aux fins d'analyse et d'optimisation achats.
- Maîtriser les flux et workflows de création fournisseurs pour l'ensemble du Groupe dans le respect des procédures et de la maîtrise du panel.
- Gérer la conformité fournisseurs : devoir de vigilance, loi sapin II, taux de dépendance.
- Disposer d'une vue 360° du fournisseur.

Début du conflit fin février 2022, lorsque le conflit a soudainement éclaté, l'entreprise a dû réagir au plus vite. L'apport majeur du SRM à ce moment-là aura été de pouvoir identifier immédiatement au niveau de la Direction achats Groupe quels étaient les fournisseurs directs Russes, Ukrainiens ou Biélorusses, pour l'ensemble des sites du Groupe. Avec notamment toutes les informations de :

- Dépense par fournisseur et par site au cours des 5 dernières années.
- Segments d'achats concernés.
- Résultats des précédentes enquêtes éthiques réalisées concernant ces fournisseurs et leur actionnariat.

→ **l'outil SRM aura permis une réaction rapide de la direction achats, avec une analyse des différents cas de figures et diffusion de consignes spécifiques aux acheteurs concernés pour limiter les risques**

Ingénieur Centrale Paris, Alain dispose d'une expérience professionnelle de plus de 42 ans dans les achats dont 20 en poste opérationnel (Renault, Générale des Eaux, Française des Jeux) et 22 ans en tant que consultant expert achats.

Alain a créé le cabinet conseil en achats et SI achats ALTARIS en 1999.

Alain enseigne dans plusieurs mastères spécialisés achats (HEC, ESSEC, MAI, DESMA Grenoble, CentraleSupelec, Université de Franche Comté) dans le domaine des systèmes d'information achats.

Il est l'auteur de l'ouvrage « les achats pour non-spécialistes » (Dunod -2013). Il a co-rédigé l'ouvrage « Management des achats » (Economica-2007) par un collectif de professeurs de HEC et réédité en 2013. L'ouvrage a été édité en version anglaise fin 2016 aux éditions Kogan : « Sourcing Strategic Innovation »

LINKEDIN.COM/IN/ALAINALLEAUME/

En continu depuis le conflit :

- Recherche d'alternatives aux sources d'approvisionnement directes ou indirectes russes.
- Suivi de l'évolution des sanctions internationales en continu et analyse de leurs impacts sur nos chaines d'approvisionnement.
- Diffusion des consignes aux acheteurs et sites concernés.
- Blocage des fournisseurs via le SRM pour répercussion dans les SI de gestion des entités locales.
- Sourcing de fournisseurs via le SRM et les prospects pré-qualifiés dans la base avant même le début du conflit (gain de temps).

La centralisation des informations au sein de l'outil SRM permet aujourd'hui de coordonner rapidement tout sujet fournisseur avec l'ensemble des entités concernées.

En cas d'évolution concernant la situation d'un fournisseur donné, l'entreprise est ainsi en mesure de se tourner rapidement vers l'ensemble des parties prenantes concernées pour étudier des alternatives possibles et les impacts potentiels sur les activités du Groupe.

UN GISEMENT DE PRODUCTIVITÉ À MIEUX EXPLOITER

LA QUALITÉ FOURNISSEURS

Dans une étude datant de 2017, l'AFNOR a qualifié les coûts de non-qualité dans l'industrie de « gisement de productivité encore inexploité ». Menée auprès d'un échantillon représentatif du tissu industriel français (800 répondants), l'enquête a révélé que la part imputable aux non-qualités fournisseurs pouvait à elle seule être évaluée à 2,3% du chiffre d'affaires en moyenne.

Une proportion qui surprend souvent au premier abord, car les coûts qui résultent de la non-conformité d'une livraison fournisseur sont rarement suivis de manière complète, ce qui conduit à les sous-estimer. Faute de temps, beaucoup d'entreprises vont s'arrêter à une vision comptable du sujet, sur la base du montant de la ligne de commande concernée et de la proportion qui s'en avère inutilisable. Pourtant, ce coût direct n'est représentatif que d'une partie du problème que l'incident pose dans son ensemble : coûts de résolution ou contournement de l'incident, sous-utilisation de la capacité de production, retard sur les commandes clients, préjudice d'image...

« L'UTILISATION D'UN SRM HISTORISANT LES NOTATIONS DANS UNE BASE CENTRALISÉE PERMET DE PARAMÉTRER DES ALERTES ET D'AUTOMATISER LA POLITIQUE D'ACHATS. »

La manière dont les logiciels de SRM traitent ce sujet de la qualité fournisseurs varie considérablement d'un éditeur à l'autre. Pour les entreprises qui souhaitent actionner ce levier de ROI, il est donc important d'avoir ce critère bien identifié dans le benchmark en amont du choix d'une solution. Outre le suivi des dossiers de réclamations (voir encadré), la capacité de la plateforme à faciliter l'application des pénalités contractuelles est une autre fonctionnalité dont il est utile de vérifier la présence.

LE « QUICK WIN » DU CHARGE BACK

Lorsqu'un incident fournisseur se manifeste, l'urgence numéro un consiste à faire en sorte qu'il impacte le moins possible la capacité de production de l'entreprise. Une fois cette préoccupation immédiate adressée, d'autres priorités opérationnelles viennent souvent prendre le relai et empêchent de traiter le sujet jusqu'au bout. La non-conformité est généralement déclarée dans l'ERP, ce qui permet certains calculs comme l'OTD ou encore la prise en compte au niveau des stocks, mais il est rare que l'ERP aborde le sujet dans une logique complète de résolution.

Certaines solutions SRM permettent au contraire de faciliter le traitement exhaustif de l'incident, de sa manifestation jusqu'à sa clôture. En considérant chaque incident comme un dossier à part entière, le logiciel concentre tous les éléments d'information nécessaires à un processus de résolution efficace.

L'utilisateur peut notamment y documenter les aspects financiers, en combinant si c'est pertinent le coût direct de la marchandise non conforme avec les frais encourus pour analyser et résoudre le problème. La plateforme pourra alors communiquer la réclamation au fournisseur de manière automatique, avec exécution de notifications et de relances selon le paramétrage configuré. Une logique de charge back dont les résultats sont facilement mesurables, et directement contributifs au ROI de la solution.

L'étude de l'Afnor est disponible via ce lien :
telechargement-afnor.org/qualite-etude-cout-de-non-qualite

L'évaluation des fournisseurs permet de noter le plus objectivement possible la manière dont ils satisfont à vos exigences par rapport aux différents critères pertinents pour votre entreprise. Une donnée signifiante de manière statique à un instant « t », et tout autant – si ce n'est plus – de manière dynamique, pour suivre les évolutions et pouvoir réagir à temps lorsqu'une situation se dégrade.

Or, à défaut d'un outil historisant les notations dans une base centralisée, ce travail est non seulement fastidieux mais aussi difficilement exploitable. L'utilisation d'un outil de SRM présentant cette fonctionnalité permet en revanche de paramétrer des alertes en fonction de seuils fixés par l'entreprise, voire le cas échéant d'automatiser l'application de politiques d'achats comme par exemple le fait de rendre inactifs les fournisseurs qui descendent en dessous d'un certain niveau.

A noter enfin que le suivi de la qualité fournisseurs n'est d'ailleurs pas qu'une bonne pratique qui relève d'une forme de bon sens commercial, c'est aussi une obligation au titre de la certification ISO 9001. La norme prévoit en effet à la fois la nécessité de procéder périodiquement à des évaluations fournisseurs, selon des critères définis à l'avance, et celle de tracer les dysfonctionnements ainsi que le traitement des non-conformités.

UNE COMPOSANTE À NE PAS OUBLIER

LE S-ROI

Pour bien estimer un ROI, encore faut-il s'entendre sur ce que l'on considère comme éligible à entrer dans la définition du « Return ». Dans un système purement capitaliste où l'acteur à satisfaire est prioritairement – pour ne pas dire exclusivement – l'actionnaire, la réponse à cette question sur le périmètre est assez simple : il s'agit de tout ce qui peut se traduire directement ou indirectement en termes financiers. L'avènement progressif de la RSE à la fin des années 1990 a petit à petit conduit à changer la donne, avec une accélération ces dernières années notamment sous l'impulsion des inquiétudes liées au changement climatique.

En France, c'est la Loi PACTE du 22 mai 2019 qui a marqué un tournant symbolique décisif en créant la qualité de société à mission. Ces entreprises se donnent volontairement des objectifs en matière d'impact positif sur la société, lesquels objectifs sont inscrits dans leurs statuts et constituent donc des engagements extra-financiers sur lesquels elles rendent des comptes.

Début juin 2022, le décompte tenu par l'Observatoire des Sociétés à Mission a franchi le cap des 650 entreprises en France. Un chiffre qui est loin de refléter l'ampleur de la transformation sous-jacente, de nombreuses autres entreprises ayant décidé de manifester leur détermination en mettant en œuvre d'autres moyens. C'est ainsi qu'au sein du CAC40, si Danone reste à ce jour la seule Société à Mission, d'autres leaders sectoriels ont déjà inscrit une « raison d'être » au sein de leurs statuts, comme Véolia, Carrefour ou encore Atos.

Sous l'influence de ce qui apparaît comme un mouvement de fond, le ROI s'enrichit donc d'une nouvelle composante avec le « S » de Sociétal. Or, dans ce domaine où la notion d'impact est fondamentale, la fonction achats est particulièrement bien placée pour faire bouger le curseur. En effet, notamment dans le domaine industriel et lorsque l'activité nécessite de mobiliser une supply chain mondiale, ce sont les achats qui constituent la zone la plus sensible : production de CO_2 du fait des transports et risque de pratiques non éthiques en matière de travail, pour ne citer que ces deux exemples.

« LES PLATEFORMES DE SRM PERMETTENT DE GÉNÉRALISER LA DÉMARCHE EN AUTOMATISANT LA COLLECTE ET L'EXPLOITATION DES DONNÉES QUI CARACTÉRISENT LE DEGRÉ DE MATURITÉ DES FOURNISSEURS SUR LA DIMENSION RSE. »

SRM et RSE : une combinaison gagnante

Définir une politique d'achats responsables, c'est bien, se donner les moyens de l'appliquer, c'est mieux. Or, comme l'a relevé l'Obsar dans son baromètre 2022, le manque de temps et l'absence d'indicateurs sont les deux des freins les plus importants à la mise en place d'une démarche Achats Responsables. Deux difficultés que les solutions SRM permettent de surmonter grâce à l'automatisation des processus et à la centralisation des données fournisseurs.

Pour expliquer plus en détail comment, COBuy a édité en mars 2022 un guide pratique disponible à l'adresse Cahier spécial RSE et digitalisation des achats | Documentation COBuy Solution SRM (cobuy-solutions.com). Un dossier à la tournure très pragmatique, pour que les entreprises qui le souhaitent puissent bien comprendre à quelles étapes de leur gestion des relations fournisseurs l'utilisation de l'outil peut les aider, et comment. Les actions proposées sont ainsi très concrètes, faciles à appliquer, et ont du sens dans tous les contextes d'entreprise.

Rien d'étonnant donc à ce que la RSE apparaisse dans toutes les études récentes comme étant au cœur des priorités stratégiques des Directions Achats. L'édition 2022 du Baromètre des Achats Responsables de l'Obsar nous indique ainsi que seulement 8% des entreprises françaises n'ont aucune démarche formellement prévue en la matière. Pour plus de 9 sociétés sur 10, c'est donc une priorité identifiée qui a vocation à se matérialiser au travers d'un plan d'actions concret.

Or, dérouler une politique d'achats responsables efficace et en mesurer ses progrès s'avère difficile faute de recourir à la digitalisation. Les plateformes de SRM permettent justement de généraliser la démarche en automatisant la collecte et l'exploitation des données qui caractérisent le degré de maturité des fournisseurs sur la dimension RSE. Le système peut aller plus loin, en intégrant cette dimension dans les processus d'appels d'offres, d'homologation, d'évaluation, etc.

Enfin, comme le notait la dernière étude PwC sur la digitalisation de la fonction achats, le facteur économique n'a pas nécessairement à être opposé au facteur sociétal : « La RSE est perçue comme une solution permettant de réduire les risques d'approvisionnement. Elle permet aux directions achats de se concentrer sur des circuits d'approvisionnement plus courts et d'avoir une meilleure maîtrise de leur process ». Quand la raison rejoint la vertu...

CONCLUSION

LIBÉREZ VOTRE CAPITAL FOURNISSEURS !

Comme annoncé dès l'éditorial, il n'y a pas un mais bien plusieurs ROI qu'une entreprise peut obtenir grâce à une solution de digitalisation des relations fournisseurs. Efficience, compression des coûts, maîtrise des risques, bénéfice RH, impact sociétal : ce carnet pratique a cherché à fournir à chaque lecteur quelques clés permettant d'aborder les différents domaines en fonction des priorités stratégiques qui ont le plus de sens dans son organisation.

Si les principales motivations à s'équiper peuvent donc varier d'une entreprise à l'autre, il existe cependant un dénominateur commun qui pour nous synthétise bien le ROI que toutes vont en retirer : l'activation de leur capital fournisseurs. Un capital immatériel, certes, qui n'est pas reconnu en tant que tel par les règles comptables, mais qui n'en constitue pas moins un véritable levier de compétitivité.

C'est une conviction tellement forte chez COBuy que nous en avons fait notre slogan : « *Libérez votre capital fournisseurs !* ».

Le R et le I

Si ce guide vous aura, comme nous l'espérons, doté d'une méthode pour mieux approcher le R de Retour, vous restez peut-être sur votre faim en ce qui concerne le I d'Investissement, pourtant tout aussi indispensable pour calculer le ROI. La raison en est simple : la fourchette de l'investissement à prévoir est très ouverte d'un fournisseur de solution à l'autre, et cela n'aurait pas de sens de chercher à retenir une moyenne.

De plus, dans la logique de TCO chère à la fonction achats, il convient de ne pas s'en tenir aux coûts directs engendrés par l'acquisition de la solution auprès de son éditeur. Selon la plateforme choisie et selon votre organisation, la mise en place réussie du système va engendrer des besoins très différents en matière de projet informatique et de conduite du changement. Chez COBuy, nous avons développé une version packagée Log&Save qui vise justement à rendre l'outil encore plus accessible et rapide à déployer.

Quoi qu'il en soit, le coût des solutions s'avérant globalement en corrélation avec la taille de l'entreprise et donc le montant de ses achats, on constate qu'un gain inférieur à 1% (et parfois même très inférieur à ce chiffre) est suffisant pour que le ROI soit substantiel et rapide.

COBUY

an Oxalys company

LIBÉREZ VOTRE CAPITAL FOURNISSEURS

Oxalys CB, S.A.S. au capital de 10.000 euros, immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Lorient sous le numéro B 922 079 512, ayant son siège social 6 Rue du Père Éternel 56400 AURAY

INFO@COBUY-SOLUTIONS.COM

WWW.COBUY-SOLUTIONS.COM

Conception et réalisation : COBUY – an Oxalys company / Rédaction : Frédéric Tournelin

isatech

Alliance INDUSTRIE DU FUTUR

Offreurs de solutions Industrie du futur

La FRENCH FAB

vipe Vannes Agence de Développement & Technopole

Région BRETAGNE