

# 1

## LES PROMESSES DU E-SOURCING

### DES ÉCONOMIES À LA SOURCE !

DANS LE MONDE DES AFFAIRES, COMME DANS LA GASTRONOMIE, L'ART DES GRANDS CHEFS SE MANIFESTE SUR LE MARCHÉ, AVANT MÊME DE PÉNÉTRER EN CUISINE. DES OUTILS FIABLES, DES MATIÈRES PREMIÈRES DE CHOIX PAYÉES AU JUSTE PRIX SONT LES PRÉ-REQUIS DU SUCCÈS. Réduire ses factures sans sacrifier la qualité s'impose comme un souci constant des entreprises et donne son importance stratégique à la fonction achats. Le e-sourcing ou sourcing électronique favorise l'automatisation et la réorganisation de l'offre d'approvisionnement pour arracher des économies là où elles sont le moins douloureuses : chez ses fournisseurs !



# Du sourçage au SRM / PIERRE BÉRENDES

NON, LES NOUVEAUX OUTILS INFORMATIQUES DE RELATION AVEC LES FOURNISSEURS NE TOURNENT PAS EXCLUSIVEMENT AUTOUR DE LA QUESTION DU PRIX. C'EST L'ENSEMBLE DU CYCLE D'ACHAT QUI PEUT ÊTRE OPTIMISÉ PAR LEUR UTILISATION.

Le sourçage, expression québécoise parfois employée à la place de l'anglicisme e-sourcing, est la dernière marotte des spécialistes achats. Cela recouvre l'ensemble des procédés informatiques nouveaux que l'on introduit dans les relations avec ses fournisseurs et correspond à la dimension interentreprises des e-achats. L'enjeu : fédérer et canaliser toutes les connaissances achats de l'entreprise, au sein du système d'information, pour rationaliser et automatiser au maximum les processus.

Cette démarche comprend différentes étapes :

- La cartographie des fournisseurs et des catégories d'achats,
- La gestion d'appels d'offres, augmentés des fameuses enchères inversées,
- La gestion des contrats et le suivi de la performance des fournisseurs.

Chacune de ces opérations est, en soi, génératrice de gains immédiatement quantifiables pour l'entreprise. Elles peuvent aussi s'articuler dans un projet global de gestion des relations fournisseurs ou SRM (suppliers relationship management) pour adopter le vocabulaire employé par les acteurs de cette discipline.

Le déroulement d'un chantier SRM est complexe. «Il faut tirer parti des technologies sur tout le spectre des actes d'achats, résume le responsable e-procurement d'IBM Global Services, Claude Lhoste : identification des fournisseurs, contrats cadres, négociation en ligne (dont l'e-mail !), catalogues électroniques et enfin le circuit d'approbation, le tout sur de larges populations. C'est le plus difficile à mettre en œuvre».

Se lancer dans une véritable «révolution SRM» (suppliers relationship management) revient, pour une entreprise à satisfaire les obligations suivantes.

## DERRIÈRE LES OUTILS, LA REFORTE DES PROCESSUS

Au moment d'adopter des outils, les défricheurs du SRM sont confrontés à une offre hétéroclite et mouvante. Les utilisateurs peuvent parier sur des start-up, dont les solutions risquent de manquer de maturité et de stabilité. A l'inverse, ils peuvent préférer des éditeurs spécialisés qui voient aujourd'hui leur marché disputé par des acteurs venant du monde de l'e-procurement (dimension interne du e-achat) tels qu'Arriba ou Commerce One ou de l'ERP (gestion de l'ensemble des processus internes). C'est le cas de SAP, Oracle, PeopleSoft, etc.

Entre «pure players» peu confirmés et vieux routiers opportunistes, jamais à court d'un nouveau module, mais pas forcément experts des achats, comment choisir ? Claude Lhoste d'IBM refuse de se focaliser sur la dimension technique du SRM. «C'est un point important. Mais ce que le client revisite dans un tel chantier, ce sont des processus, des compétences, une connaissance de sa base fournisseurs, une renégociation de sa base, donc un capital d'expérience qui va bien au-delà de la capacité d'un outil».

Le sigle RFX (Request for X), couramment employé pour «appel d'offres» regroupe trois requêtes distinctes : RFI, comme Information, RFQ, comme Quote (tarif) et RFP, comme Proposal (proposition).

## 1 - Nettoyer sa base fournisseurs

Une cartographie précise des fournisseurs est indispensable et doit être obtenue avant même d'analyser les dépenses. La consolidation de données souvent éparées est un vrai travail de fourmi. «Malgré les promesses des éditeurs, il n'y a pas encore de baguette magique qui permet d'automatiser la tâche», constate Hubert d'Hondt de BearingPoint, riche d'une décennie de projets de cet ordre. L'intervention humaine demeure la clé du succès. «Les logiciels proposent des tableaux de bords comme des arbres de Noël mais rarement alimentés sur le terrain», ajoute-t-il. Une meilleure visibilité sur les fournisseurs et la nature des transactions permet à l'entreprise de discerner des familles d'achats et de mettre au point des politiques, accroissant son pouvoir de négociation. A terme, les analystes prédisent que les procédés de gestion de base fournisseurs se généralisent, à l'image du reporting comptable et financier. Mais dans des délais qui restent à définir, et avec un outil «leader» qui n'est toujours pas identifié.

## 2 - Automatiser les appels d'offres et leur traitement

Une fois les partenaires identifiés et suivis, les transactions peuvent entrer dans le processus. Les applications d'appels d'offres initient une requête électronique destinée à obtenir des informations, des devis ou des propositions. Le cas échéant, l'opération se boucle avec une enchère, dont le succès dépendra toujours d'une phase préparatoire : définition des lots, recherche de compétiteurs, formalisation des besoins, grille de sélection, etc. Les outils de gestion des appels d'offres sont de plus en plus sophistiqués. Ils savent gérer de multiples attributs (prix, qualité, livraison, etc.) autour desquels sont créés des scénarios d'achats combinant volumes et fournisseurs. Le calcul du coût total d'acquisition pondère les différents critères de choix. C'est la finalité des applications de mesure de la performance des fournisseurs, un secteur en plein décollage.

## 3 - Mieux maîtriser ses contrats

Les contrats cadres avec les fournisseurs doivent d'abord bénéficier de l'assentiment de tous les services concernés, pour être véritablement appliqués, ensuite. «En matière de sourçage, la valeur réside dans le respect des processus par les acheteurs», insiste Bertrand Baret de Roland Berger. Cette phase complexe et encore peu explorée de l'acte d'achat attire un nombre croissant d'éditeurs. Pour la gestion des contrats, l'éditeur B2eMarkets promet ainsi pour la rentrée prochaine une solution de suivi, de leur création à leur usage dans l'entreprise. Un autre, Elance, a conçu un logiciel pour gérer des contrats complexes faisant appel à des niveaux de qualité de service, au contrôle des engagements, et au changement des commandes. Pour ne citer que ceux-ci.

## 4 - Un avenir tourné vers la collaboration

A ces étapes basiques, vient peu à peu s'ajouter une phase amont, plus complexe à mettre en œuvre. Puisque 80% du prix d'un bien découle directement de sa conception, donneurs d'ordres et fournisseurs ont tout intérêt à inclure cette phase dans leur discussion, à travers des outils de conception collaborative. Expérimentée par les industries automobile et aéronautique, la pratique pourrait se généraliser à condition de trouver les outils adéquats. Un chantier majeur pour les éditeurs de solutions de sourçage. ■