



**Optimisez vos coûts en améliorant
l'efficacité de vos processus**

01 |

Introduction

Page 03

02 |

Partie 1 : Le levier du changement

Page 10

03 |

Partie 2 : Facteurs externes : Réduire les coûts en collaborant avec les fournisseurs

Page 21

04 |

Partie 3 : Optimisation de la gestion des dépenses grâce à une solution complète de la source-to-settle

Page 26

05 |

Partie 4 : Développements technologiques avancés en matière d'optimisation de la valeur : un aperçu de l'avenir (pas si lointain)

Page 29

06 |

Conclusion et prochaine étape

Page 35

Introduction

Selon le Hackett Group, la réduction des dépenses est de retour en tête de liste des priorités du CPO. Dans son Programme de CPO de 2021, il est écrit : « Les achats doivent continuer de se concentrer sur leur mission de base qui consiste à réduire les dépenses, à tirer parti des outils digitaux et des partenariats d'affaires pour maximiser les économies. Par exemple, les technologies d'achats spécialisées peuvent améliorer le processus d'achat stratégique, et l'exploitation de nouvelles sources de données peut élargir les renseignements sur le marketing dont disposent les équipes achat. » Sans surprise, en une année dominée par la pandémie de COVID-19, la réduction du risque lié à l'offre était la deuxième priorité la plus souvent citée dans le

sondage de 300 chefs de file des achats. Mais il est intéressant de noter les autres dans les dix premiers parce qu'ils indiquent fortement que la réduction des dépenses doit être étroitement liée aux objectifs plus larges de l'entreprise, et elles cherchent à atteindre ces objectifs par la transformation digitale et l'introduction de nouvelles plateformes et de nouveaux talents. Gartner préfère parler d'« optimisation des coûts » plutôt que de réduction, affirmant que « l'optimisation des coûts n'est pas une réduction des coûts » et conseillant aux entreprises de prioriser les occasions d'optimisation des coûts en fonction de la valeur, et non seulement de la possibilité de réduire les dépenses.

Les dix domaines d'intérêt les plus cités par le Hackett Group sont les suivants ¹ :

1. Réduire les dépenses
2. Réduire le risque des achats pour assurer leur continuité
3. Agir à titre de conseiller stratégique de l'entreprise
4. Accélérer la transformation digitale des achats
5. Améliorer la souplesse des achats
6. Moderniser les plateformes d'applications des achats
7. Harmoniser les compétences et les talents avec l'évolution des besoins opérationnels
8. Améliorer les capacités d'analyse et de production de rapports
9. Atteindre les objectifs de durabilité de l'entreprise
10. Accroître l'influence des dépenses



¹ Hackett Group, 2021 CPO Agenda: 10 Key Issues Procurement Needs to Act on Now.



Dans le passé, le rôle des achats était de traiter les documents nécessaires pour acheter des biens, du matériel et des services soit pour la production (achats direct) ou pour lui permettre de maintenir et de développer ses opérations (achats indirect). Aujourd'hui, l'objectif d'une fonction achat moderne est plus largement compris pour identifier et optimiser la valeur livrée à l'entreprise par des tiers, qui comprennent les fournisseurs, les partenaires et la main-d'œuvre contractuelle. Ou, autrement dit, pour optimiser le ratio des coûts des biens et des services achetés par rapport à la valeur qu'ils apportent à l'entreprise.

Bien sûr, c'est loin d'être simple et chaque fonction achat est différente en ce qui concerne son objectif (sur quels fournisseurs et catégories devrions-nous concentrer notre attention pour avoir un

effet maximal, et comment devrions-nous concentrer cette attention) et le niveau de maturité (dans quelle mesure notre fonction achat est-elle opérationnelle et stratégique). Cela complique l'identification de la valeur, car il n'existe pas de feuille de route universelle qu'une entreprise peut suivre pour déterminer la plus grande valeur qu'elle peut apporter. Toutefois, peu importe le niveau de maturité, on peut dire que la raison d'être d'une fonction achat est d'accroître l'avantage concurrentiel d'une entreprise en gérant les dépenses avec les stratégies appropriées.

L'optimisation des coûts offre continuellement une valeur durable aux intervenants organisationnels (c'est-à-dire l'extrant des achats) avec un minimum de dépenses externes et de ressources humaines (intrants des achats).





Une entreprise qui offre une valeur durable peut être considérée comme efficace. Une entreprise qui minimise les intrants peut être considérée comme efficiente.

L'optimisation des coûts est plus qu'une question de d'efficacité ou d'efficacités. Il faut les deux, et plus encore. Les entreprises qui ne sont pas efficaces échouent lentement tandis que celles qui ne sont efficaces peuvent s'effondrer, surtout en cas de choc soudain. Pour exceller, une entreprise doit être à la fois efficace et efficiente et la fonction achat doit travailler avec les intervenants internes et les fournisseurs et partenaires externes pour créer des synergies. Un aspect crucial de cet effort de collaboration est d'aider l'entreprise à réduire le temps d'évaluation, par exemple en assurant la robustesse des supply chain et, au besoin, en atténuant leurs risques de perturbation.

De cette façon, une entreprise achat devient un partenaire stratégique au sens large, contribuant à l'objectif ultime de l'entreprise, qui doit être d'augmenter les revenus et la rentabilité en assurant la réussite des clients.

L'optimisation des coûts, dans un sens plus large, de la production d'un maximum de valeur a pris une importance encore plus grande en 2021, alors que les entreprises cherchaient à se remettre des perturbations et des

défis causés par la pandémie de COVID-19. Dans le présent document, nous explorerons des façons d'optimiser les coûts dans l'ensemble de votre entreprise en améliorant l'efficacité et l'efficacité, en réduisant le temps consacré à la valorisation et les facteurs externes qui peuvent avoir une incidence positive et négative sur vos objectifs. Nous examinerons ensuite les avantages d'une solution globale de la source-to-settle et fournirons quelques exemples de retour sur investissement que les entreprises de placement ont tiré d'une telle solution.

Bien sûr, les professionnels de la gestion des dépenses sont devenus les victimes de leurs propres succès. La réduction des coûts par tranches de deux chiffres sur plusieurs années, grâce à l'application de la technologie et des pratiques exemplaires, a fait en sorte que le CFO et d'autres s'attendent à ce que cela continue. De plus, chaque nouvelle solution relève de nouveaux défis en matière de processus internes. Ajoutez à cela la croissance de facteurs externes comme la conformité réglementaire et le risque lié à la supply chain, et il y a de nombreux appels à l'échelle de l'entreprise pour des processus de gestion des dépenses et des améliorations de solutions qui peuvent transformer ces menaces en occasions.



Les leviers pour optimiser la valeur

Dans l'introduction, nous avons indiqué qu'en tant que fonction autonome, les achats optimisent la valeur par l'efficacité et l'efficacités. L'efficacité signifie la réduction des coûts et des dépenses en ressources humaines ou en énergie, et l'efficacités signifie l'augmentation de la valeur des extrants des achats (qui deviennent des intrants pour le succès de l'entreprise, ainsi que les efforts de ses ressources humaines et de ses immobilisations).

L'optimisation de la valeur peut donc s'exprimer par la formule simple :

Réduire les coûts, réduire les efforts et augmenter la production.

Même si une entreprise doit être efficace, les économies découlant d'une efficacité accrue sont beaucoup plus importantes à long terme. Hackett a rapporté en 2012² que les améliorations visant l'efficacités ont un potentiel d'économies 12 à 14 fois plus élevé que les améliorations de l'efficacité.

Cependant, il serait erroné de considérer l'efficacité et l'efficacités comme une concurrence pour les précieuses ressources en temps de la fonction achat. Un article de Spend Matters a démontré pourquoi il en est ainsi : « l'efficacités consiste à faire les bonnes choses et l'efficacité consiste à faire plus de ces bonnes choses de la bonne façon (c.-à-d. éliminer le gaspillage dans le processus, automatiser les processus, etc.) avec des intrants limités »³. Augmentez la qualité de votre production et vous réduirez la quantité de coût et d'effort. Il y a un cercle vertueux qui se joue.

Comme nous l'avons également mentionné dans l'introduction, l'histoire ne s'arrête pas là, parce que les achats n'existent pas en vase clos. Ils travaillent avec des fournisseurs stratégiques, qui devraient de plus en plus être considérés comme des partenaires commerciaux, et ils travaillent avec des acteurs internes. Ces efforts de collaboration font augmenter les coûts et la valeur. Une mesure clé du niveau de maturité d'une fonction achat est la profondeur et l'étendue de ces relations. Nous y reviendrons plus tard.

² Beyond Process Efficiency: How to Achieve 12 to 14 Times Higher Savings. Pierre Mitchell and Lynne Schneider, Hackett, 2012

³ Efficiency and Effectiveness – You Can't Have Both: Procurement Myth No. 12. Pierre Mitchell, Spend Matters, April 10, 2015.



Tout d'abord, nous examinerons les leviers qu'une entreprise peut utiliser pour réduire les coûts, réduire les efforts et augmenter la production afin d'optimiser sa valeur. Nous allons aborder chaque levier individuellement, définir les capacités clés qui créent ce levier, les actions qui le tirent, et les types de valeur livrée lorsqu'il est tiré. Le cas échéant, nous détaillerons également les capacités spécifiques de la plateforme qui peuvent maximiser l'impact.

Nous allons commencer par détailler chacun des sept leviers ci-dessus et définir les capacités et les actions spécifiques qui peuvent être utilisées pour accroître l'efficacité. Ensuite, nous discuterons de la façon de rendre le processus global plus efficace. Et enfin, nous discuterons de la façon dont l'efficacité des leviers augmente avec la maturité de la fonction achat.

Les achats efficaces utilisent chacun des leviers pour offrir une plus grande valeur à l'entreprise, quelle que soit la stratégie organisationnelle. Toutefois, il ne faut pas oublier que la valeur est maximisée lorsque les achats sont harmonisés avec la stratégie globale de l'entreprise et pas seulement avec les souhaits ou les objectifs de chaque intervenant.



Les sept leviers sont :

- ➡ Influence et réduction de la demande
- ➡ Augmentation des dépenses sous gestion
- ➡ Réduire les coûts du contrat
- ➡ Accroître la conformité aux contrats
- ➡ Réduire les coûts d'utilisation
- ➡ Réduire les risques
- ➡ Réduire les frais du procure-to-pay

Partie 1 : Le levier du changement

Influence et réduction de la demande

La réduction ou l'influence de la demande, surtout au moment des négociations, peut faire augmenter les réductions de coûts de 50%⁴. Et lorsque la gestion des catégories est incluse, l'effet est beaucoup plus élevé. Selon les recherches de Future Procurement, la gestion des catégories peut tripler l'impact sur la valeur.⁵

Capacité	Actions	Valeur	Plateforme
Une meilleure visibilité de la demande	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amélioration de la gestion des stocks 2. VMI (Inventaire géré par le fournisseur) ou JIT (juste à temps) pour minimiser les 3. Incitations au rendement 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meilleure aperçu des besoins réels par rapport aux besoins perçus 2. Réduction des coûts de MRO et des frais généraux 3. Moins d'efforts de la part des utilisateurs organisationnels pour mieux gérer la demande et les stocks 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de gestion des stocks • Capacité VMI • Suivi des coûts des stocks et des entrepôts
Mise en forme de la demande	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier les substituts ou les solutions de rechange 2. Challenger le besoin et/ou les spécifications 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coûts inférieurs, qualité plus élevée, valeur ajoutée et autres améliorations du rapport qualité-prix 2. Réduction des besoins, des coûts et des pertes 	<ul style="list-style-type: none"> • Catalogue fournisseur de services et produit • Capacité ou intégration du réseau de fournisseurs

⁴ Spend and the Art of Cost Reduction. Pierre Mitchell, Spend Matters, April 25, 2016.

⁵ The 2019-20 Global Category Management Leadership Report, Future Procurement. Cited by Spend Matters, March 18, 2020.

Augmentation des dépenses sous gestion (SUM)

Une augmentation des dépenses sous gestion se traduira par une augmentation des économies, et plus il y a de dépenses sous gestion, plus il y a d'économies qui peuvent être réalisées. Les dépenses sous gestion sont souvent considérées comme des « dépenses qui sont gérées par la fonction achat ou qui passent par celle-ci », mais une définition plus précise, surtout lorsque les services achètent de plus en plus en libre-service, est : « le pourcentage des dépenses annuelles des fournisseurs adressables utilisant les contrats des fournisseurs privilégiés. » En règle générale, plus de

75 % des dépenses des employés les plus performants seront sous gestion selon cette définition. Bien que, selon cette définition, « dépenses sous gestion » ne signifie pas nécessairement qu'il s'agit de dépenses optimisées sous gestion, il pourrait y avoir d'autres possibilités d'économies dans les cycles d'examen. Selon le groupe Hackett, les entreprises qui utilisent la technologie digitale pour réduire leurs dépenses peuvent réduire leurs dépenses annuelles de 5 à 10 %, tandis que 30 % des entreprises ont déclaré des économies supérieures à 10 %.⁶

Capacité	Actions	Valeur	Plateforme
Master des transactions du data store	1. Toutes les transactions via une plate-forme	1. Visibilité complète des dépenses qui permet une diminution des dépenses, une influence de la demande, une réduction des coûts d'utilisation et des initiatives de conformité grâce à une analyse complète	<ul style="list-style-type: none"> • Store de transaction • Maîtrise de la gestion des données • Intégration avec les systèmes de P-card
Plus de contrats	1. Accroître les activités d'achats stratégiques 2. Plus de dépensent arrières lors de l'appel d'offres	1. Plus de SUM et plus de contrôle des coûts 2. Moins de dépenses excessives et plus de SUM	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des contrats et des méta-data contractuelles • RFX, ventes aux enchères et catalogues

⁶ Reduce Purchase Costs, Improve Agility, and Become a Trusted Advisor. Hackett Group CPO Agenda 2016.

Réduire les coûts du contrat

Avant de vous lancer dans des exercices de réduction des coûts, vous devez comprendre où exactement l'argent est dépensé, par qui, avec qui, dans quel but et combien. Une meilleure analyse des dépenses et une meilleure visibilité des dépenses, l'une des deux pierres angulaires des achats avancés, peuvent généralement générer des économies considérables grâce à la consolidation des dépenses et à d'autres mesures. Il peut être difficile de démontrer le RCI de l'analyse des dépenses, « parce que les outils des spend analytics dédiés sont souvent perçus comme des outils permettant d'économiser de l'argent par d'autres méthodes, plutôt que comme un avantage à part entière », selon Spend Matters.⁷

Le sondage Deloitte Global CPO de 2019 a indiqué que la consolidation des dépenses était la priorité absolue des leaders des achats.⁸ Outre la capacité de réaliser des économies, l'analyse des dépenses peut aider les organisations à réduire les coûts d'autres façons. Le plus simple est une réduction du nombre total de fournisseurs gérés. Hackett estime ce

coût à 750 \$ par année par fournisseur ; donc une réduction du nombre de vendeurs voyous s'additionne rapidement.⁹

Compte tenu des mesures de réduction des coûts d'urgence imposées à de nombreuses entreprises par la crise de la COVID-19, il est clair que les entreprises qui ont une excellente visibilité des dépenses sont beaucoup mieux placées pour agir rapidement, mais aussi sagement, si des pressions externes s'exercent. C'est particulièrement vrai pour les sociétés de portefeuille de capital-investissement, un point souligné par un rapport d'août 2020 de McKinsey, qui recommandait la mise en place d'une « tour de contrôle des dépenses » (SCT) pour la durée de la crise : « Un SCT se concentre principalement sur les dépenses générales et administratives, ainsi que sur certains coûts indirects des biens vendus. Il examine toutes les dépenses, y compris les achats au point de vente, les factures, les rapports de dépenses et les dépenses récurrentes, comme les abonnements. (Il ne gère pas les coûts directs des biens vendus.)¹⁰

⁷ ROI, Today: Making the Near-Term Business Case for Spend Analytics. Spend Matters Brand Studio, September 2018.

⁸ Complexity: Overcoming obstacles and seizing opportunities. The Deloitte Global Chief Procurement Officer Survey 2019.

⁹ Spend Matters Brand Studio, op.cit.

Capacité	Actions	Valeur	Plateforme
Amélioration de la visibilité des dépenses	<ol style="list-style-type: none"> 1. Catégorie agrégation/ regroupement 2. Dépenses globales des fournisseurs levier 3. Standardisation 4. Composants et matières premières achète pour le compte du niveau 1 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dépenser l'effet de levier durant les événements de catégorie grâce à l'augmentation du volume 2. Dépenser l'effet de levier pendant les négociations en raison des dépenses totales des fournisseurs 3. Volume d'effet de levier additionnel grâce à l'utilisation d'un composant par rapport à de nombreux composants similaires 4. Economies additionnelles réalisées par le biais d'achats en vrac pour le compte de vos fournisseurs de niveau 2 	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise de la gestion des données • Magasin de transactions complet • Facture de matériaux • Prise en charge de la facture des matériaux et des modèles de coûts des fournisseurs
Transparence accrue des coûts	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identification première du conducteur de coût 2. Repères de coûts 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indentifications des coûts clés : matériaux, main-d'œuvre, énergie, frais généraux, ou actuellement échanger 2. Détermination des coûts moyens et des heures supplémentaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Modèles de coûts détaillés • Analyse qui calcule les coûts et les tendances moyennes
Achats éclairés par le marché	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prix et tendances standard 2. Indication précoce des changements de tendances 3. (Projeté) échanges actuels, prix des matières premières, coûts de la main-d'œuvre 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indentification des prix moyens du marché et tendance pour les matériaux clés, la main-d'œuvre et l'énergie 2. Autorise le sourcing pour verrouiller les contrats à moyen et à long terme avant des hausses rapides 3. Permet aux achats de choisir la bonne devise pour les offres et les achats 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration des aliments du marché • Analytics prédictive

¹⁰ Seeing the savings: Toward transparent management of portfolio companies. McKinsey, August 2020.



Accroître la conformité aux contrats

Les dépenses Maverick entraînent des pertes de coûts et empêchent les équipes d'achat de réaliser pleinement les économies associées à un contrat négocié. En l'absence de bons processus de gestion des marchés et des achats, 30 à 40 centimes de chaque euro d'économies négociées ne se concrétisent pas à cause de dépenses maverick et non contractuelles. Les dépenses Maverick peuvent également créer des risques opérationnels et de réputation qui généreront des coûts. Une étude a révélé qu'une augmentation de la

conformité d'aussi peu que 20 % peut faire augmenter les économies jusqu'à 8 %.¹¹

Les dépenses hors contrat sont devenues un problème pour les dépenses indirectes en raison des achats en ligne : les fournitures de bureau et autres articles sont à quelques clics de souris. L'expérience est rapide et conviviale, contrairement à la soumission d'une demande ou d'un bon de commande qui prend du temps à traiter. Selon PA Consulting, les dépenses hors contrat peuvent atteindre 80 % dans les entreprises qui ne disposent pas de systèmes P2P basés sur des catalogues.¹²

Capacité	Actions	Valeur	Plateforme
Conformité accrue aux contrats existants	1. Gérer toutes les dépenses par rapport aux contrats sur une base transactionnel	1. Dépenses négociées deviennent des dépenses réelles 2. Moins de dépenses maverick	<ul style="list-style-type: none">• Contrat, bon de commande, bonne réception et gestion des factures• Capacité de match M-way
Conformité accrue avec les fournisseurs privilégiés	1. Gérer toutes les dépenses par rapport aux fournisseurs privilégiés sur une base transactionnel	1. Les surfacturations, les facturations en double et les facturations frauduleuses sont immédiatement identifiées et non payées	<ul style="list-style-type: none">• Vues centrées sur les fournisseurs sur les contrats, les bons de commande, les reçus de marchandises, les factures et les performances• Correspondance M-way et capture de paiement

¹¹ Understanding E-procurement, Part 1: Quantifying the Benefits Patrick Connaughton, Robert Derocher, and Amy Font, Hackett, 2014

¹² Five things you need to know to tackle maverick spend. Supply Management, October 2014.

Réduire les coûts d'utilisation

Bien que les coûts indirects des stocks et des entrepôts soient difficiles à calculer, la documentation sur le sujet laisse entendre qu'en moyenne 25 % de la valeur des produits, soit 15 % des coûts d'immobilisations, 2 % des coûts d'espace de stockage, 2 % des coûts de service des stocks et 6 % des coûts de risque des stocks.¹³

Par conséquent, toute réduction de la demande ou de l'excédent de stock réduira les coûts associés aux stocks, mais ce n'est qu'un domaine où les coûts peuvent être réduits. Dans certaines entreprises, les mauvais processus de retour et de réparation coûtent plus

cher à l'entreprise que le coût initial du produit. Et les économies dépendent vraiment de l'efficacité de l'entreprise et de l'ampleur des améliorations qui peuvent être apportées. Une excellente façon de réduire les coûts du cycle de vie consiste à déterminer où les processus du cycle de vie sont inutilement longs, puis à trouver des façons de les accélérer et de les rendre moins coûteux. Par exemple, dans une structure moyenne, le cycle moyen de création, de négociation et d'approbation des contrats est généralement de l'ordre de trois mois (92 jours)¹⁴. Dans une entreprise de premier plan, c'est de l'ordre d'un mois (33 jours). En d'autres termes, l'inefficacité peut tripler le coût du processus, et cela s'additionne.

Capacité	Actions	Valeur	Plateforme
De bout en bout Plate-forme de purchase to pay	1. Suivre les coûts d'utilisation tels que l'entreposage, le recyclage, etc.	1. Identifier les coûts accessoires importants et leur permettre d'être attaqués	<ul style="list-style-type: none">• Modèles de coûts du cycle de vie et suivi des coûts des composants• Gestion d'actifs
Le cycle de vie coûte des modèles	1. Utiliser l'analytics pour déterminer les coûts les plus importants 2. Utilisez les bonnes parties pour gérer chaque étape du cycle de vie afin de minimiser les coûts et les pertes	1. Identifier les coûts cachés les plus élevés du cycle de vie et leur permettre d'être attaqués 2. Partie la moins chère, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'un fournisseur ou d'un tiers peuvent prendre la main quand ils peuvent le faire pour être plus rentable	<ul style="list-style-type: none">• Analyse des composants de coûts• Analytics prédictive et normative

¹³ See, for example, Mary Lu Harding, C.P.M., CPIM, CIRM, "Calculating the total cost of ownership for items which are inventoried", NPMA, volume 14, issue 2, 2002.

¹⁴ The Value of Strategic Supplier Data Management, Aberdeen Research, July 2015.



Un autre domaine où de nombreuses entreprises perdent trop de temps et d'énergie est le renseignement opérationnel. Une structure moyenne doit demander les données nécessaires pour prendre des décisions opérationnelles en moyenne quatre jours à l'avance (68 heures), tandis que les leaders peuvent obtenir l'information dont ils ont besoin en moins d'une journée (16 heures).¹⁵ Une bonne informatique peut grandement accroître l'efficacité et l'efficacité.

Réduire les risques

En 2020-2021, le monde est devenu encore plus risqué et les perturbations de la supply chain sont devenues plus fréquentes en raison de la pandémie de COVID-19. Mais même avant cela, les risques non économiques, tels que les catastrophes climatiques et les phénomènes météorologiques extrêmes, ainsi que les différends commerciaux étaient des sources fréquentes de risques pour la supply chain. Les entreprises qui gèrent les risques de façon proactive peuvent réduire les dépenses. Selon une étude indépendante citée dans un livre blanc de Spend Matters, une bonne gestion des risques peut prévenir des dommages pouvant atteindre 7,5 % des revenus.¹⁶

La raison en est que lorsque le risque se concrétise comme une perturbation de la supply chain, ce ne sont pas seulement les revenus qui sont perdus, c'est le rendement général.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Proactive Supply Chain Risk Management (SCRM) in an Uncertain World. Thomas Kase, Spend Matters, 2016.

Un rapport de PwC au plus fort des perturbations causées par la COVID-19 a révélé que 70 % des entreprises ont adopté une approche ponctuelle ou réactive de la gestion des risques. Seulement 5 % des entreprises avaient une approche entièrement inter service gérée par une unité spécialisée de gestion des risques de l'offre.¹⁷ Pourtant, des recherches antérieures menées par PwC (à une époque où l'environnement commercial mondial était plus stable) avaient révélé que 60 % des entreprises interrogées avaient déclaré que leurs indicateurs de rendement avaient chuté de 3 % ou plus en raison de perturbations de la supply chain.¹⁸ Selon une étude de Riskmethods et la société de conseil allemande Eckseler-consult, une entreprise avec un chiffre d'affaires annuel de 200 millions de dollars pourrait économiser \$200,000 par an grâce à l'efficacité des processus dans la distribution. 37% de ces économies

seraient sous forme de réductions de l'assurance-entreprise conditionnelle.¹⁹ Le rapport cite une recherche de Sourcing Innovation qui montre que « les entreprises dont la visibilité dans la supply chain est démontrable peuvent réduire le taux d'assurance pour l'assurance CB jusqu'à 50 % ». De plus, 39 % des économies proviendraient de l'amélioration des achats avancés sous contrôle des risques. En cas de crises causant de graves perturbations aux supply chain, le rapport Riskmethods soutient que « statistiquement, pour 2 situations de crise sur une période de 3 ans, les mesures préventives peuvent assurer le degré maximal de protection et permettre à l'entreprise d'économiser des millions de dollars [estimé à un peu moins de 10 millions de dollars par année] en pertes résultant de perturbations opérationnelles et de dommages à l'image de marque de l'entreprise ».



¹⁷ Supply Chain Risk in a Time of Crisis. PwC Middle East, 2020.

¹⁸ Supply . chain and risk management. Making the right risk decisions to strengthen operations performance. PwC, 2013.

¹⁹ ROI of Supply Chain Risk Management. riskmethods and eckseler-consult, November 2014.

Ces constatations ont été confirmées par Deloitte : « Un récent sondage de Deloitte Touche Tohmatsu Limited a révélé que 85 % des supply chain mondiales sondées avaient connu au moins une perturbation au cours des 12 derniers mois. Heureusement, la gestion proactive des risques en leur sein s'est révélée rentable. Les entreprises qui ont indiqué

qu'elles gèrent de façon proactive les risques liés à la supply chain dépensent 50 % de moins pour gérer les perturbations des fournisseurs que les entreprises qui ont déclaré ne pas être proactives. »²⁰

Capacité	Actions	Valeur	Plateforme
Catégorie stratégique / gestion des risques produits	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier les catégories de bénéfices/revenus élevées et les sources alternatives 2. Identifier les matières premières/ composants avec une disponibilité limitée et bloquer les achats 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empêcher des ruptures de stock inattendues de produits clés ou au moins minimiser la durée 2. Empêcher des ruptures de stock inattendues de composants ou de matériaux clés qui pourraient faire baisser les lignes de production 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des risques • Suivi des indicateurs de risque • Suivi des sources alternatives
Gestion des risques fournisseurs/ géographiques	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier les fournisseurs dans les zones géographiques à haut risque et les fournisseurs dans d'autres zones géographiques 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permettre à l'entreprise de changer rapidement de fournisseur si un fournisseur ou une zone géographique devient inaccessible 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des fournisseurs alternatifs
Responsabilité sociale des entreprises (RSE) et durabilité	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier les pièces/ composants contenant des matériaux réglementés 2. Identifier les fournisseurs représentant un risque : travail des enfants, esclavage, pollution, etc. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Permettre à l'entreprise de suivre/remplacer les matériaux 2. Permettre à l'entreprise de changer rapidement de fournisseur si un fournisseur est identifié comme non conforme 	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des risques • Suivi des indicateurs de risque • Suivi des sources alternatives

²⁰ Understanding risk management in the supply chain. Using supply chain data analytics to drive performance. Deloitte Risk & Financial Advisory, 2017.



Réduire les frais du procure-to-pay

Dans de nombreuses entreprises, il y a beaucoup de gaspillage dans les processus. Leur transformation allégée peut économiser une quantité considérable de frais généraux. L'analyse de 2018 de la base de données d'analyse comparative des achats du groupe Hackett a conclu que les entreprises qui sont des chefs de file de la transformation digitale des achats jouissent d'avantages de performance par rapport à la moyenne des entreprises, qui comprennent 21 % de coûts de main-d'œuvre inférieurs et 29 % de personnel à temps plein.²¹ En standardisant et en automatisant les tâches courantes, ils réduisent le coût

de nombreuses activités, tandis que la technologie augmente la productivité du personnel. L'objectif est de réduire les frictions dans les processus de procure-to-pay (P2P). En 2019, le groupe Hackett a également indiqué que « grâce au déploiement complet d'outils digitaux, les entreprises d'achats types peuvent réduire les coûts opérationnels jusqu'à 45% »²²

Selon une étude de l'US Institute of Finance & Management et Tungsten Network, le coût de la friction P2P pour les entreprises américaines en moyenne \$171,340 en 2017. Seulement 31 % des entreprises estimaient qu'elles allaient de l'avant dans la réduction de la friction P2P.²³

²¹ Raising the World-Class Bar in Procurement Through Digital Transformation. The Hackett Group, 2018.

²² Digital Transformation Can Enable Typical Procurement Organizations to Reduce Cost by 45% as They Deliver Greater Value, Improve Customer Experience. Hackett Group, September 2019.

²³ 5 Proven Strategies to Reduce Costs and Accelerate Cycle Times in P2P. IoFM and Tungsten Network, May 2018.

Deloitte estime que les gains d'efficience des processus peuvent atteindre 50 % et que le RAII peut être amélioré jusqu'à 5 % en appliquant sa méthodologie pour surmonter les perturbations potentielles des processus P2P.²⁴

La facturation est un exemple où les entreprises qui utilisent peu ou pas d'automatisation pour les traiter ont

tendance à dépenser plus de 10 \$ par facture, tandis que les entreprises qui n'ont que peu ou pas d'étapes manuelles dans leur processus de PA dépensent 2 \$ ou moins par facture. c.-à-d., ils font une économie par rapport à la moyenne de 80%, selon les données de l'American Productivity & Quality Center.

Capacité	Actions	Valeur	Plateforme
Exploiter les capacités de la plate-forme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Catalogues, de base revers enchères, et simple RFG / DP pour les dépenses arrière 2. Suivi des incidents et des GMC (gestion des mesures correctives) pour les problèmes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toutes les dépenses peuvent être sous gestion dans la plate-forme et au moins aux prix du marché dans tous les cas 2. Les acheteurs ont une image plus complète du fournisseur lorsqu'ils l'invitent à des événements ou passe commande 	<ul style="list-style-type: none"> • Catalogue, ventes aux enchères, RFX et formulaires et modèles standard • Repères et tendances au fil du temps • Suivi des numéros, des retours et du crédit
Suivre et gérer toutes les transactions	<ol style="list-style-type: none"> 1. Match des M-way et approbation automatique des paiements 2. Rejet automatique et retour pour correction d'erreur 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Libère l'effort transactionnel gaspillé pour des activités plus stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Match M-way • Reconnaissance automatique des factures, des procédures et retour • PO-flip
Utiliser le financement de la supply chain, le cas échéant	<ol style="list-style-type: none"> 1. Afférage et escompte dynamique 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réduit les frais généraux lorsque l'escompte est inférieur au coût du capital emprunté pour les opérations quotidiennes 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction du support plate-forme dynamique • Intégration avec les plateformes SCF
Utiliser des modèles de workflows et de processus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modélisation de process d'affaires 2. Intégration des fournisseurs 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concentrez-vous uniquement sur les véritables exceptions 2. Flux d'informations en temps réel 	<ul style="list-style-type: none"> • Moteur de workflows riches • Portail/réseau de fournisseurs

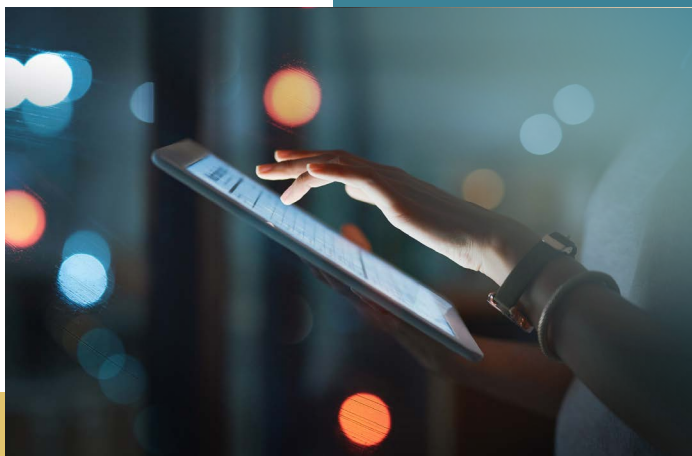
²⁴ Purchase 2 Pay Optimization: Transform a Trouble Maker into an EBIT Driver, Deloitte 2021.

03 |

Partie 2 : Facteurs externes : Réduire les coûts en collaborant avec les fournisseurs

Il n'est pas nécessaire de chercher très loin pour comprendre les répercussions dramatiques des risques et des problèmes de conformité sur la supply chain. De la qualité des produits aux livraisons interrompues de pièces en passant par les amendes réglementaires et les poursuites pénales, les questions de risque et de conformité ont gagné en visibilité et en ressources dans les salles de conférence. En fait, une étude récente a révélé que les entreprises qui ont annoncé une perturbation de leur supply chain ont connu une baisse du prix des actions de 9 \$ en moyenne. Par conséquent, les professionnels de la gestion des dépenses se retrouvent chargés non seulement d'évaluer la santé financière d'un fournisseur, mais aussi d'identifier et de suivre divers autres facteurs, allant des préoccupations éthiques et de responsabilité sociale aux impacts géopolitiques et climatiques. Les solutions traditionnelles fondées sur les transactions ne sont pas bien adaptées à la collecte et à la gestion de ces types de données, et elles ne peuvent pas non plus fournir facilement de nouveaux outils comme l'analyse prédictive pour cerner les problèmes potentiels et en faire des occasions.





Collaboration avec les fournisseurs

La nécessité d'une véritable collaboration dans les relations avec les fournisseurs découle de cette demande de renseignements plus exacts, plus opportuns et plus complets sur les fournisseurs. Ce qui était autrefois en grande partie des demandes unidirectionnelles des acheteurs aux fournisseurs, suivies d'échanges d'information sur les transactions comme les bons de commande et les factures, doit maintenant devenir des conversations bidirectionnelles pour la gestion conjointe des processus et des documents d'affaires. La visibilité auprès des fournisseurs exige un nouveau niveau de collaboration et des outils pour la soutenir.

L'Intégration

Cette croissance des nouvelles responsabilités et des nouveaux processus entraîne également de nouvelles exigences en matière de processus transfrontaliers et d'intégration de l'information. L'ancienne vision de l'ERP à grande échelle était basée sur des domaines de processus commerciaux

indépendants semi-connectés comme les finances, les RH, les ventes et les achats, chacun d'eux se concentrant sur les transactions et les informations nécessaires pour accomplir leurs tâches. Il y avait un niveau d'intégration de base pour les éléments de données comme les numéros de compte, mais l'intégration véritable des processus était rare.

Le nouveau monde de la gestion des dépenses exige non seulement une intégration inter fonctionnelle des éléments des processus, comme la gestion des risques et la planification du fonds de roulement, mais aussi un dépôt unique de l'information requise. Le système de comptes fournisseurs ne peut plus compter sur une base de données de fournisseurs peu couplée, tandis que les achats ont une base de données fournisseurs et que le système de conformité a une base de données de tiers. Tous ces systèmes reposent sur des sous-ensembles de données identiques qui se chevauchent, et s'il n'y a pas de dépôt central avec les structures en place pour gérer l'intégration nécessaire, les erreurs et la prise de décision altérée augmenteront de façon exponentielle.

L'avantage concurrentiel

Que fait l'avantage concurrentiel dans une discussion sur la gestion des dépenses ? Les entreprises les plus performantes utilisent les processus de gestion des dépenses comme une arme concurrentielle sur leurs marchés. La capacité de réagir plus rapidement, d'éviter les risques et de gérer les coûts plus efficacement contribue à l'agilité organisationnelle et à la capacité de contrôler plutôt que de réagir. Voici quelques exemples :

- ➡ Réduction des délais de mise sur le marché grâce aux processus et aux outils achats fondés sur les meilleures pratiques, y compris la compréhension des capacités et des capacités des fournisseurs existants
- ➡ Réduction des coûts et, par conséquent, augmentation des marges, ce qui permet une négociation des prix plus compétitive basée sur les avantages des achats, de la gestion des contrats et de l'exécution des achats
- ➡ Évitement des risques grâce à des analyses prédictives et à des plans d'atténuation liés fondés sur des déclencheurs, ce qui se traduit par un service à la clientèle supérieur et une réduction des coûts de conformité

La sécurité

Outre les risques liés aux fournisseurs et les problèmes de conformité, un aspect qui est souvent négligé est la sécurité, c'est-à-dire la nécessité d'échanger des renseignements exacts et sécurisés lorsqu'on fait des affaires. Comme le nombre et la fréquence des violations de sécurité continuent d'augmenter, il existe un risque sérieux qu'un tel acte entraîne des coûts élevés et des dommages à la réputation.

Il en résulte une demande croissante de transactions sécurisées pour assurer la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données. Les transactions sécurisées sont essentielles pour que les entreprises réalisent les bénéfices sur l'eProcurement.

La sécurité des données dans les marchés publics se divise en trois grandes catégories :

- ➡ La sécurité de l'hébergement signifie que l'information est stockée de façon sécuritaire et séparée avec un accès contrôlé à l'information.
- ➡ La sécurité des applications signifie identifier et traiter les vulnérabilités pouvant survenir, telles que les cybermenaces
- ➡ Les audits, autorisations et certifications externes tels que SSAE18, ISO et FedRAMP offrent une protection supplémentaire pour assurer la sécurité de l'information





Les nouveaux modèles de travail

Le monde du travail change, et cela a des répercussions sur les achats autant que sur toute autre fonction. Un des effets est la création de nouveaux rôles hybrides combinant les achats avec l'expertise et les compétences dans d'autres domaines. Cela profite à l'entreprise de plusieurs façons. Cela signifie que les achats apportent une plus grande valeur à moindre coût, parce que le professionnel peut également fournir des services et des fonctions qui auraient déjà été exécutés par un autre employé à temps plein. Cela est particulièrement vrai dans la technologie. Un consultant de KPMG a déclaré lors d'une récente conférence du CISP que l'entreprise cherchait des personnes qui combinaient l'expertise traditionnelle en matière d'achats avec des compétences digitales et analytiques : « Une fois que ces personnes vont parler aux intervenants, elles sont en fait en mesure de comprendre, de poser des questions et de communiquer avec eux de façon beaucoup plus complète. Cela aboutit en fait à un bien meilleur résultat en matière d'achats. »²⁵ Ces personnes seront difficiles à retenir et les entreprises devront donc adapter leurs politiques en matière de ressources humaines en conséquence.

²⁵ Are 'hybrid roles' the future of procurement? Supply Management, November 4, 2020.

La pandémie de COVID-19 a également obligé les achats à revoir leur façon de travailler, ce qui a aussi des répercussions sur leur valeur et sur leur coût. Selon un rapport de McKinsey, « les entreprises voudront repenser non seulement ce que fait la fonction [achat], mais aussi comment elle fonctionne et de nouvelles capacités dont elle aura besoin ». Il identifie plusieurs réponses que les entreprises devraient prendre, y compris de nouveaux modèles de travail : « Les réunions d'équipe, les visites sur place des fournisseurs, les négociations et les autres interactions en personne que les professionnels des achats tenaient pour acquis sont devenues virtuelles ou ont disparu – tout cela pour de nouvelles façons de travailler. » Pour adopter cette nouvelle réalité, les entreprises doivent trouver des modèles d'exploitation plus agiles et prêts pour l'avenir. « L'adoption d'un modèle opérationnel agile pourrait aider les fonctions achats à prendre de l'expansion ou à diminuer rapidement pour répondre à des défis soudains en matière d'achats. Des méthodes agiles pourraient être appliquées à des

questions stratégiques clés, comme l'affectation d'une « équipe de sprint » inter fonctionnelle pour accélérer la saisie de la valeur dans une catégorie de dépenses spécifique ou la création d'une « usine de négociation » pour mener les négociations de contrats dans l'assemblage ou l'intégration rapide d'un nouveau fournisseur. Ces nouvelles façons de travailler exigent de nouvelles compétences : les ingénieurs des données et les scientifiques des données deviennent de plus en plus courants dans les principaux services achats, et la demande de capacités en matière de données augmente dans l'ensemble de la fonction. Les responsables des achats voudront également renforcer les compétences générales nécessaires pour cultiver de solides partenariats et collaborer plus efficacement avec les fonctions internes de l'entreprise de manière plus agile. »²⁶

²⁶ Reimagining procurement for the next normal. McKinsey, August 2020.

Partie 3 : Optimisation de la gestion des dépenses grâce à une solution complète de la source-to-settle

La technologie joue un rôle central dans toute optimisation et peut le faire plus rapidement que de nombreux commentateurs l'imaginent. Selon McKinsey, la technologie peut apporter une contribution majeure à la réduction des coûts ou, pour l'exprimer plus positivement, à l'optimisation de la valeur. Selon McKinsey, « l'approche de réduction des coûts axée sur la technologie utilise l'automatisation, l'intelligence artificielle (IA) et d'autres technologies pour trouver de nouvelles occasions dans des domaines comme la réaffectation des capacités, l'efficacité des dépenses et les comptes débiteurs. D'après notre expérience avec 24 entreprises industrielles, nous avons constaté qu'elle peut réduire les coûts indirects de 15 à 20 % en 12 à 18 mois. »²⁷

Aller en profondeur et élargir le champ d'action

Il ressort clairement de ce qui précède que l'optimisation de la valeur que

vous tirez de la gestion des dépenses, en termes d'efficacité et d'efficience, n'est pas une mince affaire. Il existe de nombreux éléments mobiles, et chacun des éléments mobiles de cet ensemble complexe est lui-même complexe. Une solution doit donc offrir à la fois une couverture étendue de la solution mais aussi une profondeur de fonctionnalité, tout en simplifiant, autant que possible, le complexe.

Les enjeux sont importants, tout comme les bénéfices et retombées. Par conséquent, il est fréquent que les fournisseurs adoptent une solution à fonction unique comme le Sourcing, y ajoutent quelques fonctionnalités supplémentaires de Gestion des Fournisseurs et prétendent qu'il s'agit d'une solution "best-of-breed". Et en effet, ils peuvent être en mesure de démontrer la performance de la solution optimale dans des domaines de compétence particuliers, mais il est plus que probable

²⁷ Advanced Industries Practice. How industrial companies can cut their indirect costs – fast. McKinsey Private Equity & Principal Investors Practice, August 2020.



que les coûts qu'ils suppriment et la valeur qu'ils gagnent dans un domaine réapparaîtront sous forme de coûts ou de valeur perdue dans d'autres.

Bien qu'aucun fournisseur ne puisse être parfait dans tous les domaines, les principaux fournisseurs de solutions de gestion des fournisseurs offrent une large gamme de solutions, ainsi qu'une profondeur qui inclut des applications étroitement couplées, la capacité d'optimiser tous les processus et une feuille de route solide pour démontrer comment ils continueront à fournir de nouvelles capacités.

Quels sont donc les éléments clés de différenciation de la solution de gestion des fournisseurs que vous devez rechercher afin de vous assurer que vous pouvez optimiser votre environnement de gestion des dépenses selon tous les autres vecteurs dont nous avons discuté ? Les éléments suivants devraient être des considérations clés .

Solution Cloud Libre Service ou Collaborative

Les capacités des solutions Cloud (ou SaaS) permettent une interaction facile pour toutes les parties intéressées.

Les fournisseurs n'ont besoin que d'un navigateur et d'une URL pour collaborer, ce qui signifie que vous pouvez recueillir des données à la source. Les acheteurs et autres parties prenantes peuvent également interagir efficacement et facilement, et la sécurité basée sur les rôles garantit que chacun n'a accès qu'aux informations autorisées.

Le libre-service permettra également de mettre en place de nouvelles fonctions de collaboration telles que la remise dynamique, dans laquelle une organisation acheteuse propose un paiement anticipé en échange d'une remise supplémentaire. Ainsi, les acheteurs comme les fournisseurs peuvent gérer plus efficacement leur fonds de roulement.

La gestion automatisée du workflow

Le workflow le plus performant de sa catégorie comprend les branchements conditionnels, l'exécution parallèle simultanée et les processus basés sur des déclencheurs lancés par intégration avec d'autres systèmes. Afin de piloter les arbres décisionnels complexes et les capacités de réponse rapide pour fournir le ROI le plus élevé, le workflow doit être au cœur de l'automatisation.

La gestion des risques et de la conformité

Ce sont parmi les nouvelles capacités pour des solutions de gestion des fournisseurs. Il présente également un défi, en ce sens qu'il y a probablement des éléments de risque et de conformité dans d'autres solutions d'entreprise, comme la finance et la stratégie d'entreprise. Assurez-vous de recueillir non seulement des données sur les risques financiers, mais aussi d'autres types de données.

L'Intégration de données de tiers

Bien qu'il ait été courant par le passé d'accéder à des données sur la santé financière comme avec D&B tout en qualifiant un nouveau fournisseur, les nouveaux concepts de risque exigent un ensemble d'information beaucoup plus vaste. Les sources tierces devraient inclure des nouvelles, des données sur les tendances des produits, des prévisions météorologiques et des données géopolitiques. Aujourd'hui, l'accès en ligne aux données est presque illimité... par exemple, vous pouvez obtenir une licence pour les données de connaissance international afin d'évaluer les tendances qui ont une incidence sur le risque.

Les réseaux de nouvelle-génération

Les réseaux de fournisseurs actuels constituent le cœur de l'univers de la gestion des fournisseurs. Les réseaux les plus performants se sont éloignés du modèle « one-to-many » antérieur, dans lequel de nombreux fournisseurs ne traitaient qu'avec un seul acheteur



sur un « réseau » et estimaient souvent qu'ils n'étaient qu'un prix. Aujourd'hui, les réseaux « many-to-many » offrent de la valeur aux fournisseurs en termes de nouvelles occasions pour les clients et la capacité de vendre sur la valeur, et pas seulement sur le prix.

Les réseaux offrent également des occasions d'explorer de nouvelles capacités inter-entreprises, comme les cotes attribuées aux fournisseurs provenant de sources multiples et l'achat en ligne de fils de données ou d'analytics améliorés.

L'Analytics prédictive

Il ne suffit plus de regarder dans le rétroviseur. Pour obtenir un avantage concurrentiel, il faut anticiper les marchés et les événements. Une capacité d'analytics prédictive vous permettra de combiner les données des fournisseurs, des entreprises et du marché de manière à profiter de façon proactive des nouvelles occasions et à éviter les perturbations imprévues.

Partie 4 : Développements technologiques avancés en matière d'optimisation de la valeur : un aperçu de l'avenir (pas si lointain)

De plus en plus, l'optimisation reposera sur la digitalisation, l'analyse et l'automatisation plutôt que sur la simple digitalisation des tâches courantes. Selon un récent rapport de Kearney, « à mesure que les achats passeront au numérique, la structure de l'entreprise changera avec une nouvelle affectation des ressources et une nouvelle façon de travailler. Les tâches achats répétitives deviendront automatisées, et les données sur les marchés achats seront plus répandues, ce qui fera passer les ressources des tâches transactionnelles et administratives à l'intégration des données et à l'examen des analyses. D'ici 2025, 20 % des employés du secteur achat seront des experts en données et 70 % des économies seront générées par l'analyse des données. »²⁸

Un rapport d'enquête publié par JAGGAER et IPG Consultants en 2021 a mis en lumière trois domaines dans lesquels nous pouvons nous attendre à ce que la technologie de pointe offre une valeur toujours croissante aux organisations qui ont les meilleures fonctions achats de leur catégorie : l'offre, la demande et la collaboration. Il s'est également penché sur la façon dont la COVID-19 a initialement retardé la mise en œuvre de solutions avancées, alors que les entreprises se sont concentrées sur la gestion de la tempête, mais ont donné un élan pour accélérer le développement à long terme.

²⁸ Procurement: making digital transformation work for you. A.T. Kearney, 2020.

Les Solutions d'achats avancés

La santé des fournisseurs sera surveillée en tirant parti de tous les types de sources internes et externes, comme l'information des acheteurs sur la vitesse à laquelle les fournisseurs s'engagent à passer des commandes ou demandent des paiements plus tôt, l'information provenant des visites d'usine concernant l'utilisation et des discussions dans les journaux et dans l'industrie sur les transactions de vente et de cession-bail ou la perte de personnes clés pour comprendre la situation « réelle » du fournisseur.

Des solutions seront mises en œuvre pour permettre aux professionnels des achats d'identifier les scénarios de risque de façon proactive, en fonction

de l'exposition continue au risque, et d'élaborer et d'exécuter des scénarios pour les événements probables et moins probables, en tenant compte des répercussions sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Comme les supply chain ont été étendues au fil des ans, la complexité est encore plus grande en raison des sources externes de risques, comme la crise de la COVID-19 l'a trop bien prouvé.

Pour parvenir à une supply chain plus efficiente et plus efficace, les entreprises devront déployer des modèles d'optimisation novateurs pour comprendre les risques lorsqu'il y a de multiples facteurs d'incertitude. La technologie permettra également d'identifier les opportunités commerciales et opérationnelles en fournissant une gestion robuste des alertes fournisseurs. La technologie repose généralement sur trois modules fonctionnels : un optimiseur, un simulateur d'événements discrets et un cadre de modélisation de la supply chain. L'optimiseur effectue des recherches continues à travers les différents portefeuilles de fournisseurs et les paramètres opérationnels associés, conduisant à la création de modèles de simulation correspondants. Le planificateur de la supply chain est alors en mesure d'optimiser le portefeuille de fournisseurs, en tenant compte des incertitudes. Les alertes informent le planificateur de tout changement de circonstances.



L'analytics prédictive commence tout juste à faire partie d'un petit nombre de fonctions achats. À l'avenir, ils profiteront de l'anticipation intégrée en intégrant l'analytics prédictive dans la prise de décisions afin d'identifier les problèmes des fournisseurs et d'y réagir avant qu'ils ne surviennent. Cela reflète le genre de développements axés sur l'IA dans d'autres secteurs d'activité (p. ex., le passage de la maintenance réactive à la maintenance prédictive) et offre des avantages semblables, comme des interventions juste à temps pour prévenir les pénuries et les commandes tardives coûteuses tout en réduisant les coûts des stocks.

L'atténuation des risques liés aux achats deviendra le statu quo : les entreprises intégreront des workflows, des scénarios et des protocoles automatisés d'atténuation des risques dans les guides de pratiques du statu quo pour passer rapidement des opérations normales aux interventions de perturbation, au besoin. Sans surprise, au cours de l'année de la COVID-19, l'atténuation des risques est devenue un problème, mais elle n'a pas encore été intégrée à ces guides pour permettre aux entreprises de passer des opérations normales aux interventions de perturbation.

À mesure que nous progresserons, nous passerons d'une automatisation encore plus complexe fondée sur des règles à une automatisation intelligente dans laquelle les actions et les protocoles seront automatisés une fois que leur efficacité aura été démontrée au moyen de technologies comme l'apprentissage automatique. JAGGAER appelle cela les « achats cognitifs », qui permet à la machine d'apprendre de grands volumes de données de manière à favoriser l'amélioration continue.



Les Solutions avancées liées à la demande

La planification de la demande est un processus de gestion de la supply chain qui consiste à prévoir ou à prédire la demande de produits pour s'assurer qu'ils peuvent être livrés en quantité adéquate au bon moment. L'objectif des achats est de tirer parti de ces prévisions pour établir un équilibre entre des niveaux de stocks suffisants pour répondre aux besoins des clients et des dépenses excessives pour des surplus inutiles. Les entreprises devront être en mesure de préparer de multiples scénarios de demande et de planifier des mesures à l'intérieur de ces scénarios si elles veulent être concurrentielles efficacement.

Les outils avancés de prévision statistique seront de plus en plus utilisés pour produire des prévisions réalistes de la demande de base. Les renseignements sur le marché seront intégrés aux modèles

de prévision de la demande propres aux produits. À l'aide de données historiques, les prévisions statistiques créent des prévisions de la supply chain à l'aide d'algorithmes statistiques avancés comme des modèles de régression établis pour projeter une gamme de courbes de demande fondées sur un certain niveau de confiance. Un haut niveau de compétence analytique est nécessaire, ce que de nombreuses entreprises n'ont pas encore. Pour qu'ils soient efficaces, il est important de déterminer l'exactitude de chaque modèle, de déterminer les valeurs aberrantes et les exclusions et de comprendre les hypothèses.

La gestion du portefeuille de produits est un autre domaine de prévision de la demande dans lequel nous nous attendons à voir d'autres développements. Cela supervise le cycle de vie global du produit, en commençant par l'introduction d'un nouveau produit jusqu'à sa





planification en fin de vie, qui est très pertinente dans des secteurs tels que la fabrication de haute technologie. Dans ces secteurs, les gammes de produits sont interdépendantes, et il est important de comprendre comment les nouveaux produits peuvent influencer sur la demande d'autres produits existants, nouveaux ou établis pour comprendre l'ensemble de la gamme de produits nécessaire pour maximiser la part de marché.

Des systèmes de planification intégrés et l'échange de données électroniques avec les clients seront établis afin d'obtenir des mises à jour en temps réel sur les volumes prévus. C'est une solution qui est déjà en place dans certaines des meilleures entreprises de sa catégorie. Ils seront en mesure de surveiller la probabilité d'annulations d'ordres,

similaire aux processus de surveillance de la possibilité de gagner des ordres. Enfin, à l'avenir, les entreprises seront en mesure d'établir une visibilité en temps réel afin d'identifier et de sécuriser la capacité logistique en faisant le suivi de l'état à temps du fret en transit et en surveillant les changements plus larges, tels que la congestion des aéroports et la fermeture de la frontière. C'est une solution qui est déjà en place dans certaines des meilleures entreprises de sa catégorie. JAGGAER Sourcing Optimizer est un bon exemple de solution qui fournit déjà un accès à des informations de marché en temps réel et la flexibilité nécessaire pour se déplacer rapidement, ce qui est un avantage vital toujours, mais en particulier dans une période de volatilité intense sur le marché du fret comme nous l'avons vu en 2020.



06 |

Conclusion et prochaine étape

La mise en œuvre d'une solution achat intégrée qui offre de l'ampleur et de la profondeur tout en étant flexible et efficace est la condition sine qua non de l'optimisation maintenant et à l'avenir.

Une fois que cela sera en place, il sera possible de mettre en œuvre des outils et des solutions qui non seulement permettront de relever un défi immédiat, mais qui constitueront la base de l'amélioration continue.

Les avantages de bien faire les choses seront considérables, non seulement en termes d'économies traditionnelles (même si cela est important), mais aussi en termes d'alignement avec les objectifs de l'entreprise au sens large, d'atténuation des risques, de prise de bonnes décisions de construction ou d'achat, accroître la diversité des fournisseurs, assurer la conformité, etc.

Aucun « outil » logiciel ne peut régler ce problème seul. Les entreprises qui veulent progresser doivent identifier et répondre à leurs besoins de manière holistique, systématique et stratégique, en travaillant avec les bons partenaires. D'autre part, notre expérience nous apprend que les projets visant à automatiser les processus opérationnels standard peuvent coexister et se dérouler en parallèle avec des projets visant à mettre en œuvre des solutions plus avancées.

Si les solutions technologiques sont bien gérées et la valeur qu'elles procurent augmentent en même temps que la maturité de la fonction achat elle-même.

Nous recommandons que toute entreprise entreprenne une analyse complète des besoins afin de déterminer les secteurs de ses activités d'achats qui ont le plus besoin d'optimisation. Un bon point de départ pour cela est notre liste de vérification de l'évaluation du [Procure to Pay](#).



JAGGAER.COM

Copyright © 2021 JAGGAER – All Rights Reserved